

أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها على إدارة الأزمات في شركات التأمين العاملة في
الأردن

**Strategic Thinking Styles and their Impact on Crisis
Management of Insurance Companies Operating in Jordan**

إعداد

محمد عصام فاهم العامري

إشراف

الدكتورة نهلة نهاد الناظر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2022

التفويض

أنا الموقع أدناه "محمد عصام فاهم العامري" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: محمد عصام فاهم العامري

التوقيع: 

التاريخ: 2022 / 1 / 30

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها على إدارة الأزمات في شركات التأمين العاملة في الأردن

وأُجيزت بتاريخ 2022 / 1/30

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ.د احمد علي صالح	رئيسا وعضوا داخليا	جامعة الشرق الاوسط	
د. نهلة نهاد الناظر	مشرفا	جامعة الشرق الاوسط	
أ.د رائد محمد مساعدة	عضوا خارجي	الجامعة الاردنية	
د. عبدالله قاسم البطاينة	عضوا داخلي	جامعة الشرق الاوسط	

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمه تتم الصالحات، أشكر الله تعالى على توفيقه بوصولي إلى هذه المرحلة

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً لجلال وجهه وعظيم سلطانه

أتقدم بخالص الشكر والعرفان لأستاذتي د. نهلة الناظر فائقة الروعة والحكمة على فيض عطائها

وكان ظلها بجانبني دائماً طوال فترة الرسالة، وتكبدت العناء من أجلها كل الشكر والمودة.

وأيضاً أتوجه بالشكر والتقدير للأستاذ الفاضل الدكتور أحمد علي صالح الذي نهلت من علمه

الكثير وكان الأستاذ الذي تأثرت به وكان قدوتي في مشواري الأكاديمي الذي ابتدأ وامل أن

يتواصل إلى المراحل اللاحقة تحت رعايته وعونه الذي لم يبخل به عني وعن تلامذته.

كما إن قيم الوفاء تدعوني لأن أتوجه بوافر الشكر والعرفان لأستاذتي في مرحلة البكالوريوس الذي

ظل يرعاني حتى الآن بتواضع العلماء الكبير الأستاذ الدكتور جمال الدوري.

ولا يسعني هنا إلا أتوجه بالشكر الجزيل لكافة أستاذتي في جامعة الشرق الأوسط.

الإهداء

إلى عزيزي وعزي وسندي وقدوتي ومعلمي الأول أبي الغالي

إلى الحُسن الدافئ والحنان الذي لا ينضب أُمِّي العزيزة

إلى أحبتي وسندي أخي إبراهيم وأختي رؤى وهمسة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر والتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
م	قائمة الملحقات
ن	الملخص باللغة العربية
ع	الملخص باللغة الإنجليزية

الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

2	(1-1) المقدمة
6	(2-1) مشكلة الدراسة
7	(3-1) أهداف الدراسة
8	(4-1) أهمية الدراسة
9	(5-1) أسئلة الدراسة وفرضياتها

11	(6-1) أنموذج الدراسة
11	(7-1) حدود الدراسة
12	(8-1) محددات الدراسة
12	(9-1) مصطلحات الدراسة المفاهيمية والإجرائية

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

18	(1-2) الإطار النظري التفكير الاستراتيجي
34	(2-2) الإطار النظري إدارة الأزمات
46	(3-2) شركات التأمين العاملة في الأردن
48	(4-2) الدراسات السابقة
66	(5-2) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

68	(1-3) المقدمة
68	(2-3) منهج الدراسة
68	(3-3) مجتمع الدراسة
70	(4-3) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات
70	(5-3) الأساليب الإحصائية المستخدمة
72	(6-3) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
75	(7-3) صدق الأداة
83	(8-3) ثبات الأداة

الفصل الرابع نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

92	 (1-4) المقدمة
92	 (2-4) وصف متغيري الدراسة المستقل والتابع
106	 (3-4) اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

115	 (1-5) نتائج الدراسة
119	 (2-5) التوصيات
122	 (3-5) قائمة المراجع
122	 (1-3-5) المراجع العربية
129	 (2-3-5) المراجع الأجنبية
137	 الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
69	شركات التأمين التي أجريت عليها الدراسة	(1-3)
71	الأساليب الإحصائية المستخدمة	(2-3)
71	مقياس ليكرت الخماسي	(3-3)
73	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية	(4-3)
76	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية لمحورها	(5-3)
77	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المتغير التابع والدرجة الكلية لمحورها	(6-3)
78	قيم التشبع (التحميل) لفقرات العوامل الممثلة للمتغير المستقل الناتجة من خلال التدوير المتعامد للمحاور (Varimax)	(7-3)
80	قيم التشبع (التحميل) لفقرات العوامل الممثلة للمتغير التابع الناتجة من خلال التدوير المتعامد للمحاور (Varimax)	(8-3)
84	معاملات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة	(9-3)
86	التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء Skewness والتقلطح Kurtosis	(10-3)

89	نتائج اختبار قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة	(11-3)
90	مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson correlation) للمتغيرات المستقلة	(12-3)
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق لأبعاد التفكير الاستراتيجي	(1-4)
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "نمط التفكير الشمولي"	(2-4)
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "نمط التفكير التجريدي"	(3-4)
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "نمط التفكير التشخيصي"	(4-4)
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "نمط التفكير التخطيطي"	(5-4)
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق لأبعاد إدارة الأزمات	(6-4)
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "استراتيجية تقنيات الأزمة"	(7-4)
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "استراتيجية تفريغ الأزمة"	(8-4)

102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "استراتيجية تحويل الأزمة"	(9-4)
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "استراتيجية احتواء الأزمة"	(10-4)
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "استراتيجية التعبئة للأزمة"	(11-4)
107	نتائج اختبار أثر أنماط التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات	(12-4)
108	نتائج اختبار أثر نمط التفكير الشمولي في إدارة الأزمات	(13-4)
110	نتائج اختبار أثر نمط التفكير التجريدي في إدارة الأزمات	(14-4)
111	نتائج اختبار أثر نمط التفكير التشخيصي في إدارة الأزمات	(15-4)
113	نتائج اختبار أثر نمط التفكير التخطيطي في إدارة الأزمات	(16-4)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الفصل - رقم الجدول
11	أنموذج الدراسة	(1-1)
87	التوزيع الطبيعي لإجابات عينة الدراسة نحو (التفكير الاستراتيجي)	(1-3)
88	التوزيع الطبيعي لإجابات عينة الدراسة نحو (إدارة الأزمات)	(2-3)

قائمة الملاحق

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	مقابلات مع شركات التأمين	137
2	قائمة أسماء أساتذة محكمي الاستبانة	138
3	استبانة الدراسة	139
4	كتاب تسهيل مهمة	147

أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها على إدارة الأزمات في شركات التأمين العاملة في

الأردن

إعداد: محمد عصام فاهم العامري

إشراف: الدكتورة نهلة نهاد الناظر

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها على إدارة الأزمات في شركات التأمين العاملة في الأردن في مدينة عمان، والبالغ عددها (10) شركات، وقد تكون مجتمع الدراسة من (160) فرداً (مدير ونائب مدير ورئيس قسم) في المستويين الإداريين العليا والوسطى في الشركات مجال الدراسة. وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل على مجتمع الدراسة في الشركات المبحوثة. أذ وزعت (160) استبانة وتم استرجاع (140) استبانة صالحة للاستعمال، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط التفكير الاستراتيجي (نمط التفكير الشمولي، نمط التفكير التجريدي، نمط التفكير التشخيصي، نمط التفكير التخطيطي) على إدارة الأزمات بأبعادها الاستراتيجية المتمثلة: (استراتيجية تفتيت الأزمة، استراتيجية تفريغ الأزمة، استراتيجية تحويل مسار الأزمة، استراتيجية احتواء الأزمة، استراتيجية التعبئة للأزمة) في شركات التأمين العاملة في الأردن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى (أنماط التفكير الاستراتيجي) جاءت ضمن المستوى المرتفع في شركات التأمين العاملة في الأردن، إذ حصل "نمط التفكير الشمولي" على أعلى وسط حسابي بدرجة مرتفعة. بينما حصل "نمط التفكير التجريدي" على أدنى وسط حسابي بدرجة متوسطة. وبينت نتائج الدراسة أيضا أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في شركات التأمين العاملة في الأردن جاءت ضمن المستوى المرتفع، حيث حقق بعد "استراتيجية التعبئة للأزمة" على أعلى وسط حسابي بدرجة مرتفعة، وبعد "استراتيجية تفريغ الأزمة" على أدنى وسط حسابي بدرجة متوسطة.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة إلى تعزيز اهتمام شركات التأمين العاملة في الأردن بذوي الخبرة في أنماط التفكير الاستراتيجي، ووجود عدد من المختصين في التفكير التجريدي وتفتيت الأزمة، وتقديم المزيد من برامج التدريب في استراتيجيات إدارة الأزمة للمدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام حيث يكون لديهم القدرة على تشخيص المشكلات وحلها.

الكلمات المفتاحية: الأنماط، أنماط التفكير الاستراتيجي، استراتيجيات، إدارة الأزمات، شركات التأمين، الأردن، عمان.

Strategic Thinking Styles and their Impact on Crisis Management of Insurance Companies Operating in Jordan

Prepared by: Mohammed Isam Fahem Al-Ameri

Supervised by: Dr. Nahla Nihad Al-nazer

Abstract

The current study aimed to clarify the styles of strategic thinking and their impact on crisis management in insurance companies operating in Jordan in the city of Amman, There are (10) companies, and the study population may consist of (160) individuals (director, deputy director and head of department) at the upper and middle management levels in the companies in the field of study. The comprehensive survey method was used on the study population in the companies surveyed. As (160) questionnaires were distributed and (140) usable questionnaires were retrieved. The questionnaire was used as a main tool for data collection.

The study reached a number of results, most notably the presence of a statistically significant effect of strategic thinking styles (Holistic thinking style, Abstract thinking style, Diagnostic thinking style, Planning thinking style) on crisis management with its strategic dimensions: (Crisis fragmentation strategy, Crisis emptying strategy, Strategy Crisis diversion, Crisis containment strategy, crisis mobilization strategy) in insurance companies operating in Jordan at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$).

The results of the study showed that the level of (Strategic thinking styles) came within the high level in insurance companies operating in Jordan, where the "Holistic thinking style" got the highest arithmetic mean at a high degree. While the "Abstract thinking style" got the lowest arithmetic mean

by a medium degree. The results of the study also showed that the level of application of crisis management strategies in insurance companies operating in Jordan came within the high level, as it achieved after the “crisis mobilization strategy” at the highest arithmetic mean with a high degree, and after “crisis unloading strategy” at the lowest arithmetic mean with a medium degree.

In light of the results, the study recommended enhancing the interest of insurance companies operating in Jordan with those with experience in strategic thinking styles, and the presence of a number of specialists in abstract thinking and crisis fragmentation, and providing more training programs in crisis management strategies for managers, their deputies and heads of departments, where they have the ability to diagnose problems. and solve it.

Keywords: Styles, Styles of strategic thinking, Crisis management, strategies, Insurance Companies, Jordan, Amman.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

(1-1) المقدمة

(2-1) مشكلة الدراسة

(3-1) أهداف الدراسة

(4-1) أهمية الدراسة

(5-1) أسئلة الدراسة وفرضياتها

(6-1) أنموذج الدراسة

(7-1) حدود الدراسة

(8-1) محددات الدراسة

(9-1) مصطلحات الدراسة المفاهيمية الإجرائية

الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

(1-1) المقدمة:

تتسارع وتيرة التغيير الذي يهاجم عالمنا المعاصر، وتتنوع مصادر تأثيراته، مما يضيف على الواقع الغموض والاضطراب وعدم اليقين والتقلب، وما يعكسه ذلك من تقلصات وأزمات على الاقتصاد والمجتمعات والأسواق والدول والحكومات وعلى منظمات الأعمال بمختلف أشكالها وساحات عملها، الأمر الذي أدى إلى زيادة الحاجة الماسة أكثر فأكثر للتفكير في مختلف مستوياته.

ويشكل التفكير الاستراتيجي تفكير إبداعي تطويري ينطلق من الحاضر ليرسم صورة واضحة للمستقبل التي يعتمد عليها ليحور بنية الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البنية الداخلية ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية وتبصر. (داود وآخرون، 2019)

ويعتبر بعض الباحثين التفكير الاستراتيجي بأنه مجموعة الخطط التي تؤمن المستقبل لمشروع معين والتي تمكن من اقتناص الفرص وتولد صور مسبقة لما تتطلع إليه المنظمة في المستقبل على أساس المتغيرات النوعية أكثر من الكمية بما يتضمنه من منهج إبداعي يركز على تحقيق أهداف المنظمة ويمدها برؤية أكثر نظامية في تحقيق ثمار في بلوغ أنشطتها وارتقاء علاقاتها التنظيمية في داخلها (أومر، 2019).

ويقوم التفكير الاستراتيجي على قدرة إبداعية توفرها أنماطه التي تسمح بتطوير مفاهيم جديدة تستوعب المتغيرات والمواقف التي تتجم عن التغيير والتي تطرح تحديات، ويأتي دور الإبداع عبر القدرة على حلها وتجاوز العقبات بطريقة مبتكرة ويسمح بالتفاعل البناء بما يؤدي إلى التقدم والاستمرارية. وإن

أحد خصائص التفكير الاستراتيجي هو إضفاء التميز ونوع من الفرادة التي تسمح بالتوسع والازدهار بشكل متواصل واكتساب انجذاب الجمهور وتحقيق التطلعات الأعلى لكل أصحاب المصلحة. (الطوخي، 2019)

ويعد التفكير الاستراتيجي نمطاً خاصاً من التفكير يهتم بمعالجة البصيرة وينجم عنه منظور متكامل شمولي للمنظمة من خلال عملية تركيبية ناجمة عن الحدس والإبداع في رسم التوجهات المستقبلية فهو باختصار منهج وفلسفة يتبنى إدارة العمليات الفكرية والتصورات الإبداعية التي تحمل حقائب الإنسان وتطلعاته وأماله إلى المستقبل ضمن سياق آمن. وهو بهذا يعتمد على الإبداع والتخيل والابتكار وتقديم ما هو جديد يصعب على المنافسين تقليده إلا بوقت وجهد مضاعف. (رجب، 2013)

وقد أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة بسبب التغير والتعدد الكبير في بيئة الأعمال التي تحيط بها، فصارت كل المنظمات عرضة لحدوث الأزمات والتأثر بها، ولما كانت الأزمات - أياً كانت - تمتاز بعنصر المفاجأة فهذا يستدعي من الإدارات في مختلف المنظمات امتلاك القدرة على توقعها وتجنب حدوثها مع وجود مهارة عالية في إدارتها والتصدي لها عند حدوثها، وهنا تبرز أهمية استعانة الإدارة بالتفكير الاستراتيجي في المنظمات في كيفية القدرة على التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمات والتهديدات التي قد تؤثر بشكل سلبي على المؤسسات. (المثاني، وآخرون، 2021)

فإدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمة - أي أزمة- بالأدوات العلمية، والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من ايجابياتها مشاكل القائمة بالفعل بينما تقوم الإدارة بالأزمات على تقويم الأزمة، وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة بالفعل. (الزعبي، 2010)

وازدهر مفهوم إدارة الأزمات في القرن التاسع عشر بسبب التطورات التي حدثت في مختلف القطاعات الاقتصادية والسياسية وتعقيد حجم وطبيعة العمل التنظيمي، الأمر الذي تسبب في ضعف مختلف جوانب عمل المنظمات (الرويلي، 2011).

وتتشب الأزمة نتيجة اتخاذ بعض القرارات بطريقة خاطئة أدت إلى حدوث مشاكل. وقد تطورت بعض هذه المشكلات حتى تحولت إلى أزمات، لذلك تم تصميم إدارة الأزمات لحماية المنظمة وأصحاب المصلحة فيها من التحديات و/ أو التقليل من تأثير الشعور بالتحدي والحفاظ على شهرة المنظمة. (Coombs, 2007)، (Alnazer, 2017)

وأظهرت الأبحاث إن إدارة الأزمات أضحت تعنى باتخاذ الإجراءات اللازمة للتأهب للأزمات والإغاثة السريعة والتعافي للحد من آثارها، لذا فإن الاستجابة المناسبة والحقيقية، وفهم ظروف الأزمة في المراحل الأولى من التعامل تتطلب معرفة كافية وخبرة وتفكيراً عميقاً وواقعياً وإدراكاً صحيحاً للمتغيرات التي يمكن أن تسبب في الأزمة.

ويشكل التفكير الاستراتيجي ومهاراته الرافعة التي تجهز القيادات بالقدرات والكفاءات والإبداع الذي يوفر جميع مستويات تدابير إدارة الأزمات بطريقة متماسكة، بما في ذلك توافر إمكانية الاستشراف المبكر قبل وقوع الأزمة وتحليل المتغيرات وبالتالي توفير الممكنات المجهزة لها والعمل على تنسيق أنشطة جميع القطاعات الفرعية المسؤولة القادرة على إحلال المناعة والوقاية واكتشاف الفرص المخبأة وسبل استثمارها على النحو الذي يجعل من الخسارة ربحاً. (Allahveisi, et al, 2019)

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتتناول دراسة أثر أنماط التفكير الاستراتيجي على إدارة الأزمات في شركات التأمين العاملة في الأردن باعتبارها من القطاعات الخدمية المهمة في الأردن، وتعد الشريك الاستراتيجي والقاسم المشترك للقطاع المالي والصناعي في آن واحد، وينافسهما بقوة إن لم يتفوق

عليهما، وهذا ما نشاهده في الدول الصناعية الكبرى التي تعتبر قطاع التأمين فيها دائما هو الأكبر كقيمة سوقية. (المجالي، 2012)

(2-1) مشكلة الدراسة:

تواجه منظمات الأعمال بصورة عامة وشركات التأمين العاملة في الأردن بصفة خاصة تحديات متزايدة تهدد بقائها واستمراريتها بسبب الأزمات غير المتوقعة والغامضة التي تتزايد باستمرار، ما يجعلها بحاجة إلى الاعتماد على طرق التفكير الاستراتيجي والذي يمنحها القدرة على إحداث التغييرات المطلوبة في بيئتها الداخلية والخارجية. (العيسوي، 2020)

وقد أصبحت شركات التأمين حالها كحال منظمات الأعمال الأخرى تواجه أزمات على نحو مستمر بسبب التغيير الذي يتميز بالتقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض، وصارت المنظمات بدورها تعاني من قدر كبير من عدم اليقين في توجهاتها المستقبلية ومستقبلها بشكل خاص. مما أوقع القادة والمدراء التنفيذيين بعجز نتيجة عدم ملائمة الاستراتيجيات الموضوعة للظروف التي كثيرا ما تستجد مما يجعل الشروط والأدوات التي دأبت الشركات والمنظمات على توظيفها والجهود التي اعتادت للقيام بها لفهم المستقبل والتخطيط للاستجابات تظهر كأنها عديمة الفائدة في هكذا بيئة. (Codreanu,2016)

وتمكن أنماط التفكير الاستراتيجي منظمات الأعمال أن تركز بإنتاج قرارات أكثر فعالية وبناءة وخلاقة ترفع قدرات التوجيه لديها، مهارات من شأنها الانتقال إلى المستوى القيادة المستقبلية التي تملك إمكانيات خلق المستقبل بما توفره من قدرة تنظيمية تصل المنظمة إلى مستوى من الرشاقة والمرونة التي تمكنها من التكيف بسرعة واكتشاف الفرص المخفية والعمل على اقتناصها على نحو فعال وكفاءة. (Elkington,2018)

وقد بينت نتائج دراسة (Allahveisi, 2019) وجود علاقة إيجابية وهامة بين التفكير الاستراتيجي وأبعاد إدارة الأزمات.

إن ما تقدم من التصورات الأدبية المذكورة يعد المصدر الأول من مصادر مشكلة الدراسة بينما المصدر الثاني تمثل بما قام به الباحث من إجراء مقابلات هاتفية مع ثلاث من مديري شركات التأمين العاملة في الأردن في مدينة عمّان والتي استقرس فيها عن واقع إدارة الأزمات، وخططهم المستقبلية ورأيهم في المحافظة على وضع شركاتهم ومواجهة المنافسة في السوق. وقد أكدوا وجود نقص كبير في الاستثمار الكامل لإدارة الأزمات وغياب دراستها مع التفكير الاستراتيجي. وموضح في ملحق رقم (1).

مما سبق تتلخص مشكلة الدراسة في التعرف على أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها على إدارة الأزمات في شركات التأمين العاملة في الأردن.

(3-1) أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة الحالية هو بيان أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة الأزمات في شركات التأمين العاملة في الأردن في مدينة عمّان من خلال:

1. تقديم إطار نظري ومفاهيمي حول متغيرات الدراسة الرئيسية (أنماط التفكير الاستراتيجي، وإدارة الأزمات) اعتماداً على الأدبيات والدراسات السابقة.

2. تحديد مستوى ممارسات متغيرات الدراسة الرئيسيّة في شركات التأمين العاملة في الأردن.

3. التعرف على الأثر المباشر لأنماط التفكير الاستراتيجي على إدارة الأزمات في شركات التأمين العاملة في الأردن.

(4-1) أهمية الدراسة:

تعد الدراسة ذات أهمية من الناحيتين النظرية والتطبيقية كالتالي:

أولاً-من الناحية العلمية (النظرية):

1. الاطلاع على المزيد من متغيرات الدراسة الأساسية للمساهمة في سد الفجوة المعرفية للتفكير

الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

2. توضيح مفاهيم الدراسة وأبعادها الفرعية.

3. تحديد طبيعة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات من الناحية النظرية.

ثانياً-من الناحية العملية (التطبيقية):

1. وضع نتائج هذه الدراسة تحت تصرف شركات التأمين العاملة في الأردن المتواجدة في مدينة

عمان بما يسهم في تطوير التفكير الاستراتيجي وتأثيره على إدارة الأزمات.

2. توفر نتائج هذه الدراسة فهما أوسع لإدارة الأزمات لشركات التأمين المعنية بما يساعد في تحسين

أدائها بشكل مباشر.

3. تتجلى أهمية الدراسة في التوصيات التي تقدم للشركات المبحوثة للمساهمة في تطوير أعمالها

وإبراز الميزة التنافسية فيها.

(5-1) أسئلة الدراسة وفرضياتها:

سعت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط التفكير الاستراتيجي (نمط التفكير الشمولي، نمط التفكير التجريدي، نمط التفكير التشخيصي، نمط التفكير التخطيطي) على إدارة الأزمات في شركات التأمين العاملة في الأردن؟

السؤال الأول الفرعي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير الشمولي على إدارة الأزمات وأبعادها في شركات التأمين العاملة في الأردن؟

السؤال الثاني الفرعي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير التجريدي على إدارة الأزمات وأبعادها في شركات التأمين العاملة في الأردن؟

السؤال الثالث الفرعي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير التشخيصي على إدارة الأزمات وأبعادها في شركات التأمين العاملة في الأردن؟

السؤال الرابع الفرعي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير التخطيطي على إدارة الأزمات وأبعادها في شركات التأمين العاملة في الأردن؟

الفرضية الرئيسية:

بناءً على ما تقدم في أسئلة الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية:

(H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط التفكير الاستراتيجي على إدارة الأزمات لشركات

التأمين العاملة في الأردن عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

(H01.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير الشمولي على إدارة الأزمات في الشركات

المبحوثة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

(H01.2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير التجريدي على إدارة الأزمات في الشركات

المبحوثة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

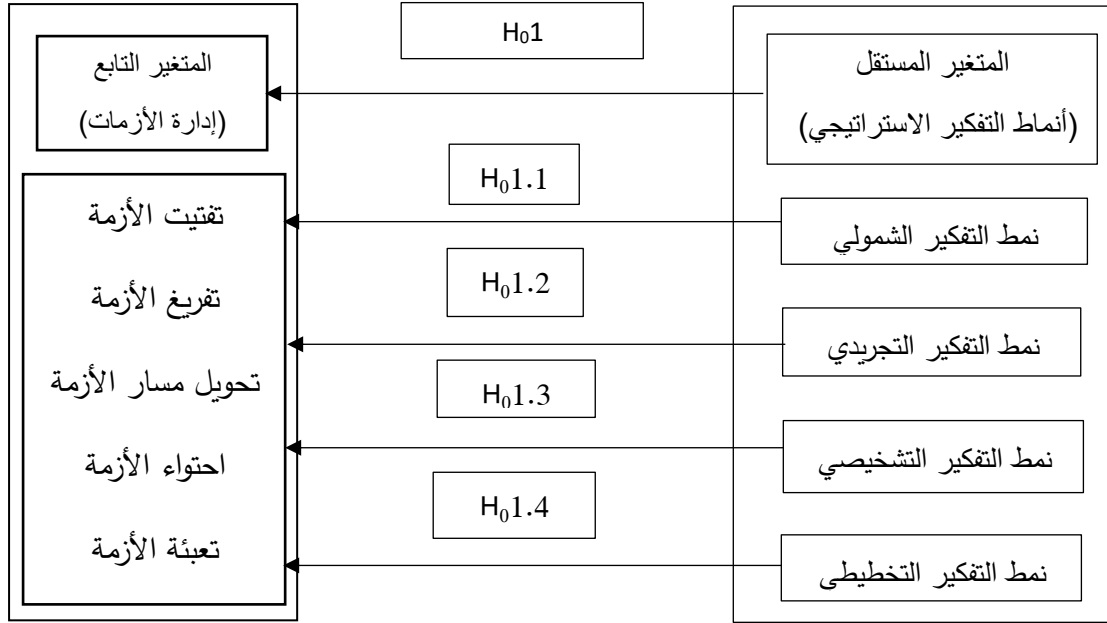
(H01.3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير التشخيصي على إدارة الأزمات في الشركات

المبحوثة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

(H01.4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير التخطيطي على إدارة الأزمات في الشركات

المبحوثة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

(6-1) أنموذج الدراسة:



شكل (1- 1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات التالية: (علي، 2018) المتغير المستقل،

(Alnazer, 2017) المتغير التابع، (Allahveisi, 2019) الدراسة الرابطة

(7-1) حدود الدراسة:

الحدود المكانية: شركات التأمين العاملة في الأردن والبالغ عددها (10) في مدينة عمان من أصل

(24) الذين أبدوا استعدادهم للتعاون مع الدراسة الحالية. (www.JIF.jo)

الحدود الزمانية: أنجزت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2022/2021.

الحدود العلمية: ركزت هذه الدراسة على أنماط التفكير الاستراتيجي (نمط التفكير الشمولي، نمط

التفكير التجريدي، نمط التفكير التشخيصي، نمط التفكير التخطيطي) وأثرها على إدارة الأزمات

بأبعادها (تفتيت الأزمة، تفريغ الأزمة، تحويل مسار الأزمة، احتواء الأزمة، تعبئة الأزمة) في شركات التأمين العاملة في الأردن.

الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على المدراء نوابهم ورؤساء الأقسام العاملين في مستويات الإدارة العليا والوسطى لشركات التأمين العاملة في الأردن المتواجدة بمدينة عمان.

(8-1) محددات الدراسة:

1. طبقت الدراسة الحالية على قطاع التأمين الأردني في مدينة عمان، وبالتالي من الصعب تعميم نتائجها على القطاعات الأخرى.
2. صعوبة إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على شركات التأمين في دول أخرى.
3. افتقار المكتبات العربية من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة مع بعضها (أنماط التفكير الاستراتيجي، وإدارة الأزمات) في شركات التأمين العاملة في الأردن إلى حد علم الباحث.

(9-1) مصطلحات الدراسة المفاهيمية والإجرائية:

التفكير الاستراتيجي (Strategic Thinking): هو طريق خاص للتفكير، ويتميز بخصائص محددة، ينجم عنه منظور متكامل للمنظمة، أي انه هو عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والأبداع في رسم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة. (يونس محمد، 2012)، (Bratianu, 2017)

ويعرف التفكير الاستراتيجي إجرائياً بأنه قدرة شركات التأمين العاملة في الأردن على التفكير بطريقة خاصة، أي يتميز بخصائص محددة، ينجم عنه منظور متكامل للشركة. ويتم قياس التفكير

الاستراتيجي من خلال نمط التفكير الشمولي ونمط التفكير التجريدي ونمط التفكير التشخيصي ونمط التفكير التخطيطي.

نمط التفكير الشمولي (Holistic Thinking Style): هو القدرة على التعامل مع المستقبل لتوقع الأحداث القادمة وفهم نتائج الأعمال الحالية والمستقبلية. ويقوم التوقع على اختراع Inventing أو تخيل السيناريوهات المستقبلية ويطور طريقة عمل البشر التي يمكن أن تؤثر في الأحداث المستقبلية (الحلفي، 2020).

ويعرف نمط التفكير الشمولي إجرائياً بأنه النمط الذي يستند على معرفة طبيعة المجتمع الخارجي ويتمتع بمرونة في التعامل مع العاملين بالاعتماد على تراكم الخبرات التي من شأنها أن تكون مؤثرة في اكتشاف المشكلات وحلها.

ويعد نمط التفكير التجريدي (Abstract Thinking Style) بأنه أحد أنواع نمط التفكير التركيبي، وتتفق محاوره مع محاور نمط التفكير الشمولي بشأن مستويات تطبيقها على أرض الواقع في حدودها الدنيا. (ناصر الدين، 2019)

ويعرف نمط التفكير التجريدي إجرائياً بأنه النمط الذي يشجع العاملين في شركات التأمين على اتخاذ القرار ويعمل على فهم المشكلات واستثمار الوقت لجمع البيانات عن المشكلات وتقييم أداء العاملين بموضوعية ويتم الاهتمام بالمواضيع المستجدة غير المألوفة.

نمط التفكير التشخيصي (Diagnostic Thinking Style): بأنه النمط الذي ينظر إلى حقيقة الأشياء أو تحديد ما هي عليه المشكلة وصولاً إلى قرائن عملية مرتبطة بشكل مباشر ومؤكد في المشكلة، وأن الإدارة في هذا النمط تقوم بتشخيص أهم العوامل أو دواعي اتخاذ القرار، ومن ثم تختار البديل المناسب. (يونس محمد، 2012)

ويعرف نمط التفكير التشخيصي إجرائياً بأنه النمط الذي يعتمد على استثمار الفرص الموجودة خارج العمل وتجيزها لصالح العمل بما يوفر قدرة التعرف على المشكلات بالاستناد على الخبرات الشخصية في رصد البيئة الخارجية من أجل حل المشكلات وإجراء التغييرات في سياقات العمل بهدف تطوير شركات التأمين.

نمط التفكير التخطيطي (Planning Thinking Style): هو النمط العملي القابل لتحقيق على أرض الواقع. وتعد هذه الميزة بصمة تميزه عن الأنماط الآتفة الذكر. ويوفر ذلك عنصر المرونة في تحديد الأسباب أو المعلومات ومصادرهما أو الحلول أو الأهداف المزمع حصرها لأغراض اتخاذ القرار. (الجنابي، 2020)

ويعرف نمط التفكير التخطيطي إجرائياً بأنه النمط الذي يبني التصورات المستقبلية بطريقة واقعية ويتبع القوانين والإجراءات ويهتم بالتفاصيل في التعامل مع المواقف الإدارية ويقدم حلول غير المألوفة للمشكلات المستقبلية ويتابع خطط العمل للعاملين.

إدارة الأزمات (Crisis Management): مفهوم يعكس رؤية المؤسسة ككل للإجراءات والأساليب التي تتخذها في التعامل مع الأزمات التي تواجهها بحيث يشارك فيها كافة التخصصات والإدارات والوحدات والأنظمة في المؤسسة. (السعيد، 2006)، (عبد المجيد، 2016)

وتعرف إدارة الأزمات إجرائياً (Crisis Management): بأنها مجموعة من الاستراتيجيات التي تسهل رؤية شركات التأمين للإجراءات والأساليب التي تتخذها في التعامل مع الأزمات التي تواجهها بما يسمح بمشاركة كافة المختصين والإدارات والوحدات والأقسام في الشركات ويتم قياسها من خلال استراتيجية تقتت الأزمة واستراتيجية تفرغ الأزمة واستراتيجية تحويل مسار الأزمة واستراتيجية احتواء الأزمة واستراتيجية التعبئة للأزمة.

استراتيجية تفتيت الأزمة (Crisis Fragmentation Strategy): وتعتمد هذه الاستراتيجية على معرفة كافة التفاصيل للعوامل المسببة للأزمة من خلال تحديد الإطارات المتعارضة والمنافع المحتملة، ومن ثم تقسيم أثر الأزمة لأجزاء متعددة قابلة للحل. (Alnazer,2017)

وتعرف استراتيجية تفتيت الأزمة إجرائياً بأنها الاستراتيجية التي تقوم على أساس معرفة كافة المعلومات والتفاصيل والعوامل المسببة للأزمة في شركات التأمين ومن ثم تقسيم أثرها إلى أجزاء متعددة قابلة للحل اعتماداً على مختصين في تفتيت الأزمة.

استراتيجية تفريغ الأزمة (Crisis Exhausting Strategy): بأنها الاستراتيجية التي تعنى بمضمون سواء كان هذا المضمون (سياسياً، اجتماعياً، دينياً، اقتصادياً، ثقافياً، إدارياً، وغيرها)، والوظيفة التي توفرها هذه الاستراتيجية هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى قوى الأزمة. (أحمد، 2013)، (الخصيري، 2003)

وتعرف استراتيجية تفريغ الأزمة إجرائياً بأنها الاستراتيجية التي تقوم على تفكيك وإنهاء الأزمة من خلال معرفة مضمونها وأسبابها وإقامه تحالفات مؤقتة وتكليف العاملين داخل شركات التأمين لحل الأزمة.

استراتيجية تحويل مسار الأزمة (Crisis Diversion Strategy): وهي الاستراتيجية التي يتم استخدامها عند التعرض إلى أزمات شديدة والتي لا يمكن وقف تصاعدها، وذلك من خلال تحويل مسارها إلى مجال آخر وإلى شيء منتج وفعال. (Alnazer,2017)، (As-Sairafi,2008)

وتعرف استراتيجية تحويل مسار الأزمة بأنها استراتيجية المعتمدة من قبل شركات التأمين التي تستخدم أساليب ملائمة بشدة للأزمات التي تمر بها بما يمكنها على تحفيز ولفت انتباه العاملين إلى مواضيع إيجابية أخرى بعيدة عن الأزمة.

استراتيجية احتواء الأزمة (Crisis Containment Strategy): وهي استراتيجية تحاصر الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات. (Alnazer,2017)

وتعرف استراتيجية احتواء الأزمة إجرائيا: بأنها قدرة شركات التأمين على محاصرة الأزمة وعدم السماح لها بالامتداد مع السرعة في اتخاذ القرار والتنسيق مع جميع الأطراف للتسريع في حلها وتحديد المسؤوليات المطلوبة من كل شخص.

استراتيجية التعبئة للأزمة (Crisis Mobilization Strategy) وهي المعرفة المتعلقة والشاملة بنقاط الضعف الجوهرية في المنظمة والتهديدات التي تواجه هذه المنظمة، ويمكن توفير الاحتياطي التعبوي للمنظمة في مجالات متعددة منها الأفراد، وبدائل التكنولوجيا، والمتخصصين والمواد الخام والاحتياطي التعبوي في جودة العمل. (أبو فارة، 2020)

وتعرف استراتيجية التعبئة للأزمة إجرائيا بأنها تعتمد على توفر مخزون احتياط من الإمكانيات اللازمة والعمل على توفير السيولة النقدية والموارد البشرية وتدريبهم ويتم اللجوء إليها بحالة تعرض الشركات للأزمات.

الفصل الثاني الإطار النظري

والدراسات السابقة

(1-2) التفكير الاستراتيجي

(2-2) إدارة الأزمات

(3-2) شركات التأمين العاملة في الأردن

(4-2) الدراسات السابقة

(5-2) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني الإطار النظري

والدراسات السابقة

(1-2) أولا - التفكير الاستراتيجي

(1-1-2) منطلقات التفكير الاستراتيجي

التفكير نشاط معرفي ينتج عنه مدركات من شأنها أن تفسر معلومات ومعرفة لتولد استنتاجات بدورها تشكل موارد لمعلومات ومعرفة جديدة. فهو عملية ذهنية يطبقها الفرد من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف في مسعى آخر.

وأنتجت الخبرة الإنسانية متطلبات تطوير مستويات التفكير بذات ملامح التطور في حاجات الإنسان وبيئته. ووجدت علاقة طردية أزلية على طول الزمن ما بين الفكر والواقع والتغيير. واشتغل الفلاسفة ردحا طويلا من الزمن لتقديم تصوراتهم على هذه العلاقة. (يونس محمد، 2012).

ويعد التفكير بشكل عام عملية معرفية معقدة تتضمن القيام الإنسان بمعالجات ذهنية مختلفة المستوى تبعا لمتطلبات المحتوى الإدراكي، والحاجة التي يراد تحقيقها من وراء ذلك. (برهوم، 2013)

وقد أدى التطور إلى توليد الحاجة إلى الارتقاء بمستوى التفكير بعد أن أصبح لوحده غير كاف؛ فأبرزت الحاجة إلى ظهور التفكير الاستراتيجي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية باعتباره أحد الأدوات التي من شأنها أن ترتفع بمستوى الإدارة لكي تستجيب للتحديات الناشئة. (أومر، 2019)

ويتميز التفكير الاستراتيجي عن التفكير التنفيذي ذي الصبغة الإجرائية وعن التفكير الأكاديمي ذي الطبيعة العلمية وعن التفكير السياسي ذي الميزة للمنظمة، بكونه نمطا من التفكير الشمولي المركب والممنهج والمؤطر، لا يكتسب تلقائيا ولا يمكن النفاذ إليه بالبديهية والحدس فحسب وإنما يبرز نتيجة لتراكم معارف وخبرات ومبادئ ونظريات ومناهج عقلانية متطورة. (داود وآخرون، 2019).

وظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي ومنطلقاته الفلسفية كرد فعل على ما أحدثته الأوساط البحثية التي نقبت في استخدامات الإدارة الاستراتيجية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي ومدى فاعليته في بلوغ غايات المنظمة، إذ كان مفهوم التخطيط الاستراتيجي شائعاً عند الباحثين في إدارة الأعمال خلال منتصف الستينات، ومنذ ذلك الحين خضع مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى الاختبارات المكثفة من الباحثين المختصين حيث لم يجدوا ضالتهم المنشودة في تطبيقاته على أرض الواقع. وبدأ البحث على أثر ذلك عن أسلوب بديل يتجاوز الأخطاء والأوهام التي اكتفت تطبيقاته وبما يخدم التوجيهات الاستراتيجية في المنظمة (الدوري، صالح، 2009).

(2-1-2) مفهوم التفكير الاستراتيجي

يشكل التفكير الاستراتيجي نمطا للمواءمة بين إمكانات المنظمة وواقع المنافسة ومستقبلها من خلال دراسة العلاقات المنظورة لمجمل الأنشطة وتداخلها مع مختلف الأنماط البيئية. (الدوري، صالح، 2009)

وأشار Mintizberg أن التفكير الاستراتيجي عملية تركيبية معقدة ناجحة عن توظيف كل من الحدس والإبداع والخبرة الشخصية للمدير والعاملين في المنظمة بهدف التعامل مع البيئة لتحديد الرؤية المستقبلية والاتجاه الذي ينبغي العمل بموجبه استنادا لمنظور شمولي متكامل. ولذلك اعتبر التفكير

الاستراتيجي معالجة للبصيرة فهو معني في عملية التساؤل المستمر عن وضع المنظمة والتفكير بالقضايا التي تواجهها بشكل مبدع. (Mintizberg, 1994)؛ (المرشد، 2020)؛

(Ferreira, 2015).

وأكد Liedtka غالبا ما استخدم مصطلح "التفكير الاستراتيجي" على نطاق واسع وبصورة عامة في مجال الاستراتيجية لدرجة أنه يخاطر بأن يصبح بلا معنى تقريبا، ويبدو أنه يستخدم للإشارة إلى كل تفكير حول الاستراتيجية، بدلا من الإشارة إلى نمط معين من التفكير، بخصائص محددة. ضمن هذا الاستخدام الواسع، استخدم المؤلفون المصطلح بشكل متبادل تقريبا مع مفاهيم أخرى مثل التخطيط الاستراتيجي أو الإدارة الاستراتيجية. وتسبب هذا الاستخدام العشوائي إلى ما أسماه Liedtka "تقريع الأساليب التقليدية للاستراتيجية" على أيدي المدافعين عن التفكير الاستراتيجي من أمثال Mintzberg و C. K. Prahalad و Gary Hamel. (Liedtka, 1998)؛ (المرشد، 2020).

واعتبر Liedtka التفكير الاستراتيجي يمتد إلى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات من قبل قادة الأعمال وإلى الأداء الاستراتيجي للمؤسسة ككل. ويشمل التحليل الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والتنظيم والرقابة وحتى القيادة الاستراتيجية. لذلك، فإن التفكير الاستراتيجي يغطي بشكل أساسي كل تلك السمات التي يمكن تسميتها "استراتيجية". (Liedtka, 1998)؛ (M. Muriith, 2018)

وعرف Bonn التفكير الاستراتيجي بأنه طريقة لحل المشكلات الاستراتيجية التي تجمع بين نهج عقلاني ومتقارب مع عمليات التفكير الإبداعي والمتشعب. ويركز هذا التوجه العملي على هذا التحقيق حول كيفية محاولة كبار المديرين في إطار تنظيمي فهم الإجراءات الاستراتيجية واتخاذها في بيئة شديدة التعقيد والغموض والتنافسية. إنه يمثل سابقة مهمة لصنع القرار الاستراتيجي وقد يوفر مفتاحا

لفهم ظواهر التغيير التنظيمي بشكل أفضل، وفي النهاية، الأداء التنظيمي والبقاء. (Bonn, 2005)؛
(نصر، 2019)

يمثل التفكير الاستراتيجي عملية مستمرة وليست مجرد خطة سنوية أو ممارسة موسمية، ومن شأن الاستمرار في التفكير الاستراتيجي والارتفاع في مستواه أن يعزز القدرة التنافسية للمنظمة ويقدم خدمة ذات قيمة لأصحاب المصلحة في مقدمتهم المستهلكين ويعزز فرصة المنظمة في النمو والازدهار. ويرتبط التفكير الاستراتيجي بخمس عناصر، هي: النظرة الشمولية، والتركيز نحو الهدف، والرؤية في الوقت المناسب للمستقبل، وتطوير الافتراضات، والاستفادة من البدائل. (الفرا، 2009)

ويرتبط التفكير الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بالعمل في عملية مستمرة ومتشابكة إذ توجد أوقات يسبق الفكر الاستراتيجي فيها الفعل، ويوجهه ... وفي أوقات أخرى، يجب أن يرتبط الفكر الاستراتيجي بالعمل بحيث يصبح "التعلم" فكرة أفضل من "التصميم" لما يجب أن يحدث. وفي معظم الأحيان يستجيب الفكر والعمل لبعضهما البعض؛ وتسمى هذه القدرة "التصرف بتفكير" -مما يعني أن المديرين يمكنهم التصرف بسرعة، ومع ذلك يتم إبلاغ الإجراءات بإطار من التفكير السابق، وفي نفس الوقت، إعلام التفكير المستقبلي. وبالتالي، فإن التفكير الاستراتيجي موجه نحو العمل ويهتم بتحديد كيفية حل الغموض وفهم عالم معقد. (Bonn, 2005)؛ (نصر، 2019).

وبهذا المعنى ينطوي التفكير الاستراتيجي على تفكير متعدد الرؤى والزوايا يأخذ في الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل ويوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والاضطراد في فهم المتغيرات المستقلة واستيعاب علاقات الأشياء مع بعضها. فهو بالتالي تفكير تركيبى وبنائي يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصورة البعيدة ورسم معالم المستقبل قبل وقوعه. (داود وآخرون، 2019)

وكثير ما تم الخلط لدى بعض الباحثين ما بين التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. فقد أستخدم المفهوم مرادفا للإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. والواقع إن التفكير الاستراتيجي وإن تضمن مجموعة خطط إلا أنه وظيفته تأمين المستقبل لمشروع معين عن طريق محاولة استشراف المستقبل واكتشاف الفرص الكامنة فيه وإبراز طرق ووسائل اقتناصها. لذا عرف التفكير الاستراتيجي بأنه عبارة عن توليد صورة مسبقة لما يجب أن تتطلع إليه المنظمة في المستقبل على أساس المتغيرات النوعية أكثر من الاعتماد على المتغيرات الكمية. (هلال، 2008).

(2-1-3) التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي

وجد الباحثون أن الخطط تتعرض للتعثر أثناء التنفيذ ولا تحقق الغايات التي وجدت من أجلها بسبب افتقارها لرؤية واضحة تجعل هذه الخطط تعمل في سياقها. وأظهر التغير السريع الذي صارت تتعرض له منظمات الأعمال أن التخطيط الاستراتيجي بات عاجزا ولا يعمل في كثيرا من الأحيان ومصابا بالتعثر ولم يعد مناسباً لتلبية حاجات المنظمات. ووصف Mintzberg التخطيط الاستراتيجي حاجبا ومانعا للتفكير الاستراتيجي وأن الألوان لإسقاطه واعتماد البديل المنفذ الذي هو التفكير الاستراتيجي (Mintznerg 1994) ؛ (Ferreira, 2015).

وأكد Wilson أن التغيير السريع يتطلب من قيادات منظمات الأعمال أن تتحول من التخطيط الاستراتيجي إلى التفكير الاستراتيجي. إذ أن التخطيط الاستراتيجي الذي يدور حول التحليل وتقسيم الهدف إلى خطوات، وتصميم كيفية تنفيذ الخطوات، وتقدير النتائج المتوقعة لكل خطوة لم يعد متناسبا مع التغيير المتسارع الذي يصيب البيئة المحيطة والتي تعمل وتتنافس فيها منظمات الأعمال؛ وبالتالي أصبح ضاغطا على منظمات الأعمال نفسها وأساليب وطرق عملها وقدرتها على الاستمرار والمنافسة وتحقيق رسالتها ورؤيتها. (Wilson, 1994)؛ (المرشد، 2020)

ويدور التفكير الاستراتيجي حول التوليف باستخدام الحدس والإبداع لصياغة منظور متكامل، رؤية متكاملة للمنظمة؛ بينما التخطيط الاستراتيجي يُمارس كبرمجة وصياغة وتفصيل الاستراتيجيات الموجودة بالفعل. ويوفر التفكير الاستراتيجي قدرة الاستفادة من تجارب التنفيذ بطريقة ابتكارية تسمح باكتشاف الغفرص الكامنة في البيئة القائمة للانطلاق نحو المستقبل عبر إبداع وسائل وأساليب خلاقة لاستثمار الفرص المكتشفة الكامنة في المستقبل ومحاولة إدراك التهديدات والعوائق التي تواجه عملية استثمارها وبالتالي تجاوز نقاط الضعف الموجودة في المنظمة بما يؤهلها ويعمق قدرتها لبلوغ المستقبل من الآن. (Morrison, 2000)؛ (Petsch, 2019)

ويعتمد التفكير الاستراتيجي على خصائص الإبداع والابتكار عبر البحث عن أفكار جديدة وتطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة وذلك وصولاً لاستشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته وتحولاته بدلاً من الانشغال الكامل بالحاضر والتفرغ الكلي لمشاكله التي هي امتداد للماضي. فهو يعتمد التحري والتأمل والاستقراء والتفكير والاستنتاج. لذا فهو باختصار ذلك المجهود الذهني الشامل والممنهج الهادف إلى استشراف المستقبل وهيكلته الاستباقية. (داود وآخرون، 2019)

ولأن التخطيط الاستراتيجي لا يستطيع مسايرة التغيرات البيئية المتمثلة في الأعباء والقيود الاقتصادية والاجتماعية، وزيادة حدة المنافسة والعدائية، والتطور التكنولوجي المتسارع، وما يصاحبها من ارتفاع معدلات مخاطر الانزلاق في اتخاذ قرارات خاطئة. فقد تولدت الحاجة إلى التفكير الاستراتيجي الذي يوفر وجهة نظر شمولية ترتفع من رؤية المنظمة من كونها أجزاء منقسمة إلى رؤيتها كمجموعة من الأجزاء المتكاملة حيث يكون لكل جزء علاقة بالكل. (Salih & Alnaji, 2014)

وكما هو معلوم يركز التخطيط الاستراتيجي على وضع الخطة والهدف النهائي ويعتمد أنظمة قياس ومراقبة المتغيرات بدقة وسرعة، ويعتمد على ثلاثة أجزاء رئيسية، الأول هو بيان الرؤية أو الرسالة

الذي يحدد هدفاً سامياً وطموحاً نسبياً. والثاني هو قائمة المبادرات -مثل إطلاق المنتجات، والتوسعات الجغرافية، ومشاريع البناء -التي ستنفذها المنظمة في السعي لتحقيق الهدف. يميل هذا الجزء من الخطة الاستراتيجية إلى أن يكون منظماً للغاية. ويؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى موازنة التكاليف المناسبة للتخطيط، إذ إنه يقرر عدد الموظفين الذين سيتم تعيينهم، وعدد الأمتار المربعة من العقارات التي سيتم تأجيرها، وعدد الآلات التي يجب شراؤها، ومقدار الإعلانات التي سيتم بثها. (Martin, 2014)

ويرتبط التخطيط الاستراتيجي مع الفكر الاستراتيجي ويتكامل معه ليكونا إدارة استراتيجية فعالة. إذ يقوم التفكير بتعزيز الابتكار وتخيل مستقبل جديد ومختلف للغاية قد يقود المنظمة إلى إعادة تعريف استراتيجياتها الأساسية وحتى صناعتها؛ بينما يركز دور التخطيط الاستراتيجي على تحقيق ودعم الاستراتيجيات التي تم تطويرها من خلال عملية التفكير الاستراتيجي ودمجها مرة أخرى في الأعمال. (Graetz, Fiona ,2002)

ويقوم التخطيط الاستراتيجي بالتركيز على المتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة والمتغيرات في البيئة الخارجية التي تعمل بوسطها المنظمة. ويحدد الفئات المستهدفة والمجالات التي يستهدفها وتحديد الطرق التي ستقوم المنظمة باتباعها؛ والتي من شأنها أن توفر إجابة إلى أين تريد المنظمة أن تصل بالارتباط مع رؤية المنظمة. في حين يقوم التفكير الاستراتيجي باعتماد أدوات الحدس والإبداع والاستشراف والذكاء لتحليل واكتشاف وفهم للأوضاع المعقدة التي تؤمن تصورات عن إعادة بناء الاستراتيجيات التي من شأنها تحديد أثر إيجابي كبير في تحديد الأهداف وفي صياغة آليات تنفيذ استراتيجيات الأعمال وأداء المنظمة ومعرفة مكامن الخلل فيه ونقاط الضعف ما بين التصورات والواقع. (العشي، 2013)

(2-1-4) المتطلبات التي أوجدت التفكير الاستراتيجي

إن التفكير الاستراتيجي هو الذي يتيح للمنظمة صياغة رؤيتها (Vision)؛ والرؤية المبنية على مدركات التفكير الاستراتيجي تمنح فهم واضح لرسالة (Mission) المنظمة ذلك الفهم الواضح للرسالة يمكن من تحديد الغايات (Goals) للمنظمة؛ وتلك الغايات التي تقوم على رؤية وفهم واضح من شأنه أن يسمح للمنظمة بالتحرك برشاقة نحو أهدافها (Objectives) المتفرعة عن الغايات. (2007) Ellen F. Goldman؛ (2017. Mohammad ,Salehi)

وهذا يجعل القيادة الخلاقة المبدعة التي تمتلك خواص التفكير تتصف بأربع خواص تجسدها في كل مكونات المنظمة، وهي الرؤية (Vision) التي تضيف المعنى وتثير الدافع، وتمكن من صياغة الهوية والفعالية الداخلية والخارجية. والإدراك أو الفهم (Understanding)، أي الفهم الذي يخلق الترابط بين مكونات المنظمة وأصحاب المصلحة فيها وفق مهارات تحتضن وتستثمر السلوكيات وردود الفعل، وتحاول تحويل القلق والمقاومة إلى طاقة إنتاجية. والوضوح (Clarity) الذي يجعل المنظمة تركز على ما يهمها وما يدور حولها فعلياً وبما يوفر الثقة والشفافية والوضوح في الاتصالات والعمليات بما يمكن من استخدام الطاقة والقوة بفاعلية أكثر. والرشاقة (Agility) أي توفير القدرة على التكيف بمرونة وجعل الهيكل التنظيمي أكثر قدرة على الاستجابة بما يملكه من ثقافة متناسقة لاتخاذ القرارات ومحاسبة الأخطاء، والتفاعل بشفافية مع الاعتراضات. وتوفير القدرة الميسرة للابتكار. (Manders,2014)

ولذا يجب أن يحمل التفكير الاستراتيجي الوجهين التحليلي والتركيب، فالمنطلقات المعرفية الناضجة لا تسمح في تحديد هيمنة أنماط التفكير الاستراتيجي بعضها على بعض. ويمنح التفكير بأنماطه إمكانية التموضع الاستراتيجي للمنظمة ودورة حياتها أو دورة حياة السع والخدمات التي تنتجها بما

يقود لتحقيق الملائمة بين إمكانات المنظمة وواقع المنافسة. لاسيما وأن معطيات القرن الحالي أفصحت عن تحولات جذرية في مفهوم المنافسة التي توجت ببزوغ ظاهرة العولمة، التي أضفت تعقيدات مركبة على مهام قيادة المنظمات المستقبلية. وأصبح التفكير بالعلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل الأنشطة المنظمة وتداخلاتها مع مختلف الأنماط البيئية أحد أهم السمات الذي يتميز به التفكير الاستراتيجي. (يونس، 2012)

فالتفكير الاستراتيجي جاء كحاجة لأسلوب تحليل المواقف التي تواجه المنظمات في ظل بيئة متحركة تتسم بالتحدي والتغيير وضرورة التعامل من خلال رؤية استراتيجية مستدامة تضمن بقاء المنظمة والارتفاع بمستواها والارتقاء بمهامها ومسؤولياتها الاجتماعي والأخلاقية. (Casey & Goldman 2010؛ (Al-Khrabsheh, 2018).

ونبعت أهمية التفكير الاستراتيجي كنتيجة لعاملين: الأول، التغيير المتسارع والكبير الذي اضحى يصيب البيئة بما يجعلها تفرض قيودا ومحددات تتطلب من منظمات الأعمال استجابة سريعة في إمكانياتها في الحركة وبشكل كفوء وسريع، وهذا كله يحتاج إلى إبداع ومرونة ورشاقة وقدرة خلاقة تمكن المنظمة من التكيف وإحلال أنظمة معلومات متطورة وذات سرعة فائقة في الوصول السريع والاستباقي للمعلومات الصحيحة والدقيقة وفحصها بطرق دقيقة تسمح بتوليد أفكار بناءة وجديدة تمكن من استشراف مكامن المستقبل وما فيه من فرص كامنة ومحاولة اكتشاف إمكانيات الوصول إلى هذه الفرص واستثمارها بفاعلية. والثاني، يرتبط بإجراء تغييرات استراتيجية في المنظمة كهيكل تنظيمي وممارسات استراتيجية ترتفع وتطور ليس فقط أدوار القيادات العليا بل كل مفاصل المنظمة والعاملين فيها؛ بل وحتى أصحاب المصلحة وبما يجعل المنظمة خاضعة لعناصر الحوكمة المتطورة لترتفع

بالعلاقة بين العاملين والقيادات بكل مستوياتها لتركز على التفاعل والمشاركة والشفافية والتأهيل العالي الذي من شأنه أن يحقق رؤية المنظمة ويجسد رسالتها. (ناصر الدين، 2019)

ويتسم التفكير الاستراتيجي بأنه تفكير تفاؤلي يؤمن بقدرات الإنسان الذهنية في اختراق عالم المجهول والتنبؤ بالاحتمالات. ويتميز التفكير الاستراتيجي بأنه تفكير تنافسي يقر بواقعية الصراع بين المتنافسين واتجاهات الغلبة لأصحاب العقول المبدعة ذو البصيرة الذين يسبقون الآخرين في اكتشاف الفرص والعمل على استثمارها. ويعد التفكير الاستراتيجي تطويري أكثر منه إصلاحي وينطلق من مستلزمات المستقبل ويرتبط بالرؤية الخارجية ليتعامل مع البيئة الداخلية وكذلك هو استباقي. ويتصف بأنه متعدد الرؤى شمولي فهو ينظر إلى الأمام حتى في فهمه للماضي ويوظف الأساليب الكمية والتطورات النوعية في ذات الوقت. (العشي، 2013)

(2-1-5) خصائص ممارسات التفكير الاستراتيجي:

ويستخدم التفكير الاستراتيجي بخواصه وسماته السابقة في مختلف المنظمات الكبيرة والصغيرة وباختلاف أشكالها وأنواعها إنتاجية كانت أو خدمية. إذ يوفر التفكير الاستراتيجي القدرة على القيام بتبسيط إجراءات العمل والاستفادة من الوقت الفعلي لأداء الأعمال والاهتمام بالجوانب الفنية من خلال وضع أسس تركز على محددات صياغة المتطلبات المحورية والتي تساعد على الأداء الأمثل للأعمال.

وتقوم وظيفة التفكير الاستراتيجي على تقليص التكاليف في الجهود وإدارة الوقت بفاعلية لتحقيق أعلى مؤشرات النجاح في نتائج الأعمال، وهي أيضا إدارة المهام الصعبة لأنها تهتم بأدق التفاصيل الفنية معتمدة على المتغيرات والمستجدات والأدوات الحديثة في بيئة العمل التنظيمي. ويعتمد أسلوب التفكير الاستراتيجي الذي يمكن أن يخضع للتجربة كمرحلة أولى لتطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية

قبل التنفيذ. ويخضع بعد التنفيذ للمراجعة لتحديد مدى صلاحية المنظمة وتوافقها مع مبادئ التوجه الاستراتيجي، ومن شأن هذا التوجه التبسيطي أن يعالج القصور والمشاكل الخاصة بعملية تطبيق الاستراتيجية الشاملة على مستوى المنظمة. (أبو حيدر، 2014)

ويمتلك التفكير الاستراتيجي خصائص عملية تمنحه الإمكانيات التي تتيح استخدامه على نطاق واسع؛ ويمكن تلخيص هذه الإمكانيات على النحو التالي: (هلال، 2008)؛ (أبو نصر، 2019)

1. صياغة الأهداف البعيدة للمنظمة.
2. تسهيل عملية اشتقاق الأغراض أو الأهداف المرحلية (الجزئية) من الأهداف البعيدة.
3. تحديد الموارد والإمكانات المتاحة والممكنة والقدرة على استثمارها بكفاءة.
4. تحليل البيانات واستنتاج المعلومات والمؤشرات والتعرف على دلالاتها.
5. اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
6. التعرف على التهديدات في البيئة الخارجية.
7. الاختيار الاستراتيجي من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة.
8. مواكبة تطور الفكر الإداري العالمي.
9. النظرة الثاقبة للمستقبل وتوقع الأخطار والفرص والاستعداد القوي لها.
10. تنامي القدرات الذاتية مثل البصيرة ووزن الأمور بدقة.

ويتضمن التفكير الاستراتيجي ثلاثة عناصر أساسية على المستوى الفردي وفق ما يرى Bonn :
(Bonn, 2005)

1. التفكير المنظم Systems Thinking: ويمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقاتها بالكل وتقييمها حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام.
2. الإبداع Creativity: هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة ويمكن تضمين جميع أبعاد الإبداع في تعريف شامل ينص أن الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء لخبرات الفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم.
3. الرؤية المستقبلية Vision: وهي تعكس طموحات المنظمة وتزودها بنظرة شاملة عن (إلى أين نذهب) وتعطي إشارات حول تطلعات المنظمة، والمركز الذي تريد أن تحققه بالاستناد إلى البيئة التي تعمل فيها.

ومن الواضح ليس هناك تباين واختلاف في عناصر التفكير الاستراتيجي بين رؤيتي Liedtka و Bonn. وكل ما هنالك دمج Bonn العناصر الأربعة الأخيرة في رؤية Liedtka بالعنصرين الثاني والثالث اللذين أوردهما. ومن الواضح أن العناصر جميعاً تؤثر في بعضها البعض وهناك علاقة متفاعلة ومتكاملة بينهم.

ووضع Half أربعة صفات يفترض أن يتمتع بها المفكرون الاستراتيجيون، وهي: التعليم المستمر لتحسين القدرات الذاتية. اختبار الأفكار والمفاهيم وفحص عناصر الضعف والنقص فيها. القدرة على المخاطرة بأفكار جديدة ومبتكرة واعتماد حلول وعروض فريدة، مُعدة للنجاح والفشل، والاستعداد دائماً

للتعلم من الأخطاء. التمسك بالأهداف التنظيمية بما في ذلك لدى المنظمات التي تبني مواقع ويب سهلة الاستخدام للعملاء أو تباع محافظ أسهم متنوعة، يجب ان لا تمنع المفكرين الاستراتيجيين أن يهملوا أبدا هدفهم أو الأشخاص. ويعتمد تحسين مهارات التفكير الاستراتيجي على مجموعة ممارسات: محاولة أن يكون سابقا. التفكير بطريقة شمولية تعكس المزايا والعيوب وفهم الحجج المضادة. العمل على التحسين المستمر من خلال متابعة المستجدات والتطورات والاتجاهات الجديدة. (Half, 2014) ويتفق عدد من الباحثين من أن التفكير الاستراتيجي لكبار القادة والمدراء التنفيذيين بحاجة إلى مجموعة من المهارات ليكونوا فاعلين في ممارساتهم القيادية: (Gomez , Forbes, 2019)

1. مرتبطة بإنشاء رؤية Vision والالتزام بها.
2. نطاق Framework يجب تضمين الرؤية بعناية في إطار عمل. يتمتع المفكرون الاستراتيجيون الناجحون بالقدرة على تحديد أهدافهم ووضع خطة عمل بأهداف مقسمة إلى مهام تم قياسها على وجه التحديد من حيث الجدول الزمني والموارد. يضعون المواعيد النهائية ويلتزمون بها. وهم مدركون بما فيه الكفاية لذاتهم.
3. الإدراك Perceptiveness توسيع مهاراتهم الإدراكية بما يجعلهم قادرين على استيعاب ما يجري حولهم وفهم العالم وبالتالي استنباط الطرق والوسائل التي تمكنهم من قيادة منظماتهم واستمرارها في بحر هائج متلاطم من التغيير والمنافسة الحادة.

4. التوكيد Assertiveness يتخذون قرارات جيدة بعد تقييم شامل، ويختارون الطريق للذهاب والمضي بثبات فيه دون تردد. قد يشكون لكنهم لا يتركون الشكوك تشوش الرؤية. يتواصلون بشكل فعال مع ما يريدون ويحتاجون باستخدام أوامر واضحة مع احترام أفكار ورغبات الآخرين في نفس الوقت.

5. المرونة Flexibility يدرك المفكرون الاستراتيجيون بوضوح نقاط ضعفهم لذا فهم ملتزمون بطلب مشورة الآخرين. إنهم متواضعون بما يكفي ليكونوا مرنين ويغيروا أفكارهم وإطارهم لتحقيق الرؤية المرجوة حقا. لا يخلطون بين المرونة ونقص الهيكل. يقبلون قواعد اللعبة.

6. التوازن العاطفي Emotional Balance يستطيع المفكرون الاستراتيجيون موازنة عواطفهم بطريقة تفضل دائما تحقيق الأهداف النهائية. إنهم على دراية بمشاعرهم، ويمكنهم تسميتها عند وصولهم، ولا يتفاعلون معها كعنصر مهم لقبولهم، وعندما يسيطرون عليهم آنذاك يتخذون قرارا. سواء تلقوا ردود فعل إيجابية أو سلبية.

(2-1-6) أنماط التفكير الاستراتيجي

يتفق الباحثون على اعتماد أربعة أنماط في التفكير الاستراتيجي: (ناصر الدين، 2019) و(يونس محمد، 2012)

1. التفكير الشمولي: Holistic Thinking يركز هذا النمط على الإبداع والخيال وتجسيده في السلوك والممارسة التنظيمية أثناء العمل.

2. التفكير التجريدي Abstract Thinking : يركز هذا النمط على الحدس في تحديد المشكلة وإيجاد الحلول لها.

3. التفكير التشخيصي Diagnostic Thinking: هنا يتم النظر إلى حقيقة الأشياء أو تحديد سبب المشكلة وصولا إلى قرائن عملية مرتبطة مباشرة بالمشكلة ويستند متخذ القرار في حكمه على الأشياء الموجودة وعندما يتعامل مع الغموض فإنه يشخص مصادر الغموض التي تعتري العلاقات بين متغيرات القرار.

4. التفكير التخطيطي Planning Thinking: لا يختلف عن التفكير التشخيصي في طبيعته؛ ولكنه يركز على تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج. يركز الاستراتيجي بشكل أقل على حتمية توافر جميع الأسباب الكامنة وراء المشكلة، ولا بد من السماح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب أو المعلومات ومصادرها أو الحلول أو الأهداف المراد حصرها لأغراض اتخاذ القرار.

ويتولد النمطان (الشمولي والتجريدي) اعتماداً على المنهج الاستقرائي (الاستنتاجي) الذي يقوم بتتبع المشاكل وملاحظتها ومن ثم جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتعميم نتائجها. بينما يتولد النمطان التشخيصي والتخطيطي من المنهج الاستدلالي الذي يبحث في النظريات والمعارف الواسعة ويقوم بصياغة الفرضيات ودراستها واختبارها في الواقع ومن ثم تعميمها. (ناصر الدين، 2019)

وتتميز عملية اتخاذ القرار بناءً على نمط التفكير وذلك حسب ما يلي:

1. اتخاذ القرار وفق نمط التفكير الشمولي: حيث وفق هذا النمط من التفكير يهتم المدير بتحديد الإطار العام للمشكلة، ويقوم بتقييم البدائل المتاحة وفقاً للتراكم المعرفي والنظرة الكلية، ثم اختيار البديل المناسب بما يحقق النتائج المستهدفة.
2. اتخاذ القرار وفق نمط التفكير التجريدي: يتم تحديد المشكلة وفق التراكم المعرفي الخاص بمتخذ القرار، ويتم تقييم البدائل وفقاً للحدس، ويتم اختيار البديل الأمثل حسب إحساس متخذ القرار.
3. اتخاذ القرار وفق نمط التفكير التشخيصي: وفق هذا النمط يتم تحليل المشكلة تحليلاً دقيقاً، ويكون اتخاذ القرار من بين البدائل التي تم تشخيصها، ويكون حل حتمي غير مرن.

4. اتخاذ القرار وفق نمط التفكير التخطيطي: ضمن هذا النمط من التفكير يعمل المدير على معرفة الأسباب الكامنة وراء المشكلة، وبالتالي يستعين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وهي تتسم بالمرونة، وتحديد النتائج الممكنة للقرار المتخذ. (فتيحة، أحمد، 2019)

ويرى الباحث إن التفكير الاستراتيجي بأنماطه الأربعة هي عملية متحركة ومركبة تعتمد على التحري والتجرد والتأمل ولكنها في جوهرها تعتمد على المهارات الذاتية التي تقوم على القدرات الخلاقة محتلة بالأبداع والإدراك والحدس والاستبصار واستشراف المستقبل.

(2-2) ثانيا إدارة الأزمات

(1-2-2) مفهوم الأزمة

يعد مفهوم الأزمة من المفاهيم الشائعة الاستعمال في كافة المجالات حتى في حياتنا اليومية، هذا ما أدى إلى صعوبة وضع تعريف شامل للأزمة بسبب الكم الهائل من الدراسات التي نشرت خلال الأعوام الماضية حول مدلول الأزمة والتي حاولت معالجة هذا المدلول من مختلف زواياه. (احمد أختيارهم، 2012)؛ (Al Shobaki, 2016)

وإذا كانت الأزمة هي حالة منحرفة مرتبطة بمخاطر كبيره في المنظمات، فان المتخصصين يؤكدون أن مفهوم الأزمة التي تواجهها المنظمات يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أبعاد: بعد يهدد القيم ذات الأولوية القصوى للمنظمات، وبعد يتضمن قدرا محدودا من الوقت يمكن أن يتمثل برد فعل إزاء موقف يشكل حالة انحراف، وبعد ثالث غير مفكر فيه من قبل المنظمة (Holmgren، 2015)؛ (EkE, 2020) فالأزمة بأبسط معانيها هي موقف خطير يواجه المنظمة ويهدد بقاءها ويمكن أن يؤدي إلى تدميرها (أبو فارة، 2020)

وتتشترك الأزمات مختلف أحجامها وأنواعها بمجموعة سمات: (1) أنها تشكل تهديد. (2) أنها تظهر على نحو مفاجئ. (3) لا تتيح الكثير من الوقت للمواجهة واتخاذ القرار. (4) تسبب إرباك كبير. (5) تعدد القوى والجهات المؤثرة والمتأثرة بحدوث الأزمة. (6) تنتج الأزمة عن تغيير كما إنها تسبب بإحداث تغيير. فلا يمكن بعد أي أزمة أن تحافظ الحفاظ على النظام القديم (السيد سعيد، 2006)؛ (عبد المجيد، 2016)

وصنفت الأزمة صنفين أزمة طبيعية وأزمة من صنع الإنسان. والأزمة الطبيعية هي التي تحدث من جراء البيئة كالأعاصير والفيضانات والحرائق والزلازل وغيرها أو الأزمات التي قد تنجم من أزمات صحية نتيجة انتقال فايروسات معدية. وهناك أزمات تنتج بسبب أوضاع تنتاب الأسواق والاقتصاد لأسباب سياسية واجتماعية وهي كلها تدخل في إطار أزمات من صنع الإنسان التي تأتي من جراء عوامل ومتغيرات عديدة من بينها الفساد والرشوة وبسبب سوء الإدارة والعجز القيادي أو الإرهاب. ويبدو في عالمنا الراهن باتت المنظمات في أحيان كثيرة تواجه في آن واحد أنماط مختلفة من الأزمات تتضمن كلا الصنفين (Hutchins، 2008)؛ (Hoke, 2020)

وصنف Lerbinger أنواع الأزمات إلى ثمانية أنواع: كارثة طبيعية؛ أزمة تكنولوجية، مواجهة الحقد، أخطاء تنظيمية، العنف في مكان العمل، شائعات، الهجمات الإرهابية، والكوارث من صنع الإنسان. (Lerbinger, 1997)؛ (Williams, 2016)

كما صنف أبو فارة الأزمات حسب أسبابها فوجد ثلاث أنواع للأزمات: صنف أول أزمات بيئية (وتتضمن بيئة قانونية وسياسية واقتصادية ومالية وتكنولوجية بالإضافة للعوامل الطبيعية) وصنف ثاني أزمات تنظيمية وصنف ثالث بيئية وتنظيمية. (أبو فارة، 2020)

ويبدو أن ما باتت تواجهه المنظمات في معظم الأوقات الحالية هي أزمات من الصنف الثالث. وكما سبق أن أوضحنا؛ فإن الأزمات بمعظمها تنجم عن التغيير. والشئ المؤكد إن التغيير الذي بات يفرض نفسه على عالمنا المعاصر من النوع المتسارع غير المسبوق والذي يتضمن تحولات متعددة ومتواصلة ولا يبقى على وتيرة واحدة؛ بل كثيرا ما تتجدد خصائصه؛ وتبعاً لذلك باتت الأزمات التي تسفر عن التغيير متجددة ومتحولة.

وبات التغيير المتسارع والمتعدد الأبعاد يفرض نفسه على عالم الأعمال؛ وأخذ ذلك التغيير يتصف بخصائص ما يعرف بـ "فوكا" حسب وصف Lemoine وBennett. وجاءت تسمية فوكا VUCA التي هي كلمة اصطلاحية لما يتصف به التغيير من خصائص تم اختصارها بأربعة خصائص وأخذت الأحرف الأولى لما تتصف به هذه الخصائص ليتم تكوين كلمة فوكا VUCA، وهذه الخصائص هي:

• التقلب Volatility

• وعدم اليقين Uncertainty

• التعقيد Complexity

• الغموض Ambiguity

حيث في هكذا عالم يتسم بتلك الخواص بشكل شبه دائم من شأنه أن يعيش حالة أزمة مركبة شبه مستمرة (Bennett & Lemoine، 2014).

وبالتالي أضحت أزمات بيئة فوكا لا يمكن التعامل معها وفق اطر ومفاهيم إدارة الأزمات بالأنماط التقليدية وإنما بأنماط ذات صلة وثيقة بالتفكير الاستراتيجي الذي يقوم على البصيرة الاستشرافية التي توفر سياسات أفضل لحوكمة فعالة تتعامل مع عقود مستقبلية غير مؤكده ولا يقينية.

(OECD, Strategic Foresight, 2019)

وتحتاج بيئة فوكا إلى أسلوب تخطيط السيناريوهات المسبقة وحشد القوى الكافية القادرة على التعامل مع الظروف غير المتوقعة وتخيل وتصور الأسوأ وتطوير الإمكانيات للتعامل مع المواقف غير المفكر

فيها على ضوء الموقف الذي شهدته معظم المنظمات وحالة الإغلاق التي واجهتها في ظل كوفيد 19. (AG Laifle, 2021)

(2-2-2) مفهوم إدارة الأزمة

ويشير مفهوم إدارة الأزمة Crisis Management إلى إطار واسع من المفاهيم المترابطة، إلا أنه في المجمل يتضمن كيفية التغلب والسيطرة على الأزمة بالطرق الإدارية المتعددة التي أساسها "التخطيط العام والاستجابة للمدى الواسع من حالات الطوارئ وحالات الكوارث" (أبو فارة، 2020)، (اللامي، العيساوي، 2015).

إن إدارة الأزمات هي مفهوم واسع يتضمن التخطيط العام والاستجابة للمدى الواسع من حالات الطوارئ وحالات الكوارث؛ وبالتالي هي نظام يزود المنظمة باستجابة نظامية منظمة ومرتبطة لحالات الأزمات، وهذه الاستجابة تجعل المنظمة قادرة على الاستمرار في أعمالها اليومية المتعلقة بتقديم الخدمات والمنتجات وكسب الأرباح وغيرها في نفس الوقت الذي تكون فيه الأزمة تدار بنجاح. (أبو حليلة، 2012)؛ (حلاق، 2020)

ومن المفاهيم التي ينطوي عليها إدارة الأزمات بأنها أساليب علمية إدارية تُستخدم لمواجهة الحالات الطارئة (الأزمات) وإجراء الاستعدادات اللازمة لها قبل وقوعها (أحمد، 2010). وهي "عبارة عن مجموعة من العوامل المصممة لمكافحة الأزمات وتخفيف الضرر الفعلي، أي السعي لمنع أو تخفيف النتائج السلبية للأزمة وبالتالي حماية المنظمة وأصحاب المصلحة من الأذى" (Coombs, 2011)، وعرفت أيضاً بأنها العملية التي من خلالها يتم تعريف الإشارات التحذيرية من أجل الحد من حصول أزمة محتملة (Yamamoto & Sekeroglu, 2011)؛ (Al-Khrabsheh, 2018).

وتبرز أهمية إدارة الأزمات من خلال توفير القدرة العلمية على استقراء والتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة، وتوفير القدرات العملية والإمكانات المادية للاستعداد والمواجهة، والعمل على العودة إلى الحالة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات. (Alnazer, 2017)

وحدّد الناجي (2012) عناصر إدارة الأزمات بما يلي:

- عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي.
- تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفؤة والمدرّبة تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات.
- تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

(3-2-2) أهداف إدارة الأزمات:

بتمثل الهدف الكلي لإدارة الأزمات في تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة للظروف والمتغيرات المتسارعة اللازمة لدرء أخطارها قبل وقوعها، والحد من آثارها ونتائجها بعد وقوعها، وذلك من خلال اتخاذ الاستعدادات اللازمة لمواجهة الأزمات، وهناك جملة من الأهداف الفرعية التي تسعى لتحقيقها إدارة الأزمات وهي كما يلي: (Al Shobaki, & Badah, , 2016)

1. فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر: تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثمّ فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر لمساعد على تحقيق الهدف.
2. التواجد المستمر في مواقع الأحداث: لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغيب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فالتواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما:

التواجد السري في موقع الأحداث، تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.

3. إنشاء فرق مهمات خاصة: وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث أنه ونظرا لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإنه من الضروري إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعال حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدول والشركات الأخرى وذات السبق في هذا المجال.

واعتبر العزاوي(2010) الأزمة فترة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، ومن أهم أهداف إدارة الأزمة أيضا هي:

- العمل على عدم حدوث الأزمات من خلال إزالة مسبباتها.

- تصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل آثارها.

ولعل أهم أهداف إدارة الأزمة يتجلى يتجنب إحداث خسائر تلحق بالمنظمة أو تقليل الخسائر في أضيق الحدود. (Alnazer,2017)

(2-2-4)مراحل إدارة الأزمة:

صنف James خمس مراحل للأزمة تتطلب كفاءات محددة لقيادة الأزمات. تحتوي كل مرحلة على عقبة يجب على القائد التغلب عليها لتحسين هيكل وعمليات المنظمة. وحدد المراحل الخمسة: تحري الإشارة، التحضير والوقاية، الاحتواء والتحكم في الضرر، انتعاش الأعمال، والتعلم.

(James, E. 2007).

ويقتضي النجاح في التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المدراء الذين يتصفون بالعديد من المهارات أهمها الاتزان الانفعالي، والقدرة على التفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى معرفة مراحل الأزمة وتطورها. (مثنائي، وآخرون، 2021)

وتبنى معظم الباحثين المراحل الخمسة التي اعتمدها James وغيره من الباحثين (2002 Fearn)؛ (1994 Mitroff's)؛ (Burns2012)؛ (AlNazer,2017)؛ (الخطيب 2015)

المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار: وتتضمن هذه المرحلة استشعار الإنذار المبكر الذي يؤشر بقرب وقوع الأزمة، أن يشعر فيها القادة، ولكن ليس دائماً بإشارات الإنذار المبكر (العلامات الحمراء) التي تشير إلى احتمال حدوث أزمة. كظهور علامات (كانخفاض المبيعات، انخفاض الإنتاج، تراكم المخزون، وغيرها من المؤشرات).

المرحلة الثانية: التحضير والوقاية من الأزمة وتشمل إجراءات وقرارات خاصة يمكن للمنظمة اتخاذها للحيلولة دون وقوع الأزمة، فمثلاً عند وجود اتصالات فعالة للمنظمة مع البيئة الداخلية والخارجية يمكن أن تقيم علاقات تحول دون وقوع الأزمة أو تقلل الضرر الناتج عنها.

المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار والحد منها الأنشطة التي تقوم بها الإدارة من أجل تقليل الآثار السلبية للأزمة، إذ تبدأ مرحلة إخماد وامتصاص الأزمة السيطرة على الأضرار الأكثر وضوحاً المتعلقة بالسمعة والمال والسلامة والتهديدات الأخرى لبقاء الشركة. يعمل المتعاملون مع الأزمات بجد خلال هذه المرحلة لإنهاء الأزمة في أسرع وقت ممكن للحد من الدعاية السلبية للمنظمة، والانتقال إلى مرحلة استعادة الأعمال.

المرحلة الرابعة: الشفاء من الأزمة (استعادة التوازن): ويتم فيها محاولة استعادة الأصول المادية والمعنوية واستعادة النشاط والتوازن والقدرة على ممارسة الأعمال والنشاطات الاعتيادية قبل تعرض المؤسسة للأزمة.

المرحلة الخامسة التعليم والتقييم: وتتمثل في العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة بوضع الضوابط لعدم تكرار الأزمات في المستقبل واستخلاص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقا للاستفادة منها في التطوير والتحسين.

ويتفق الباحثون على أن هناك عدة مراحل تمر بها عملية إدارة الأزمات وتم تقسيمها إلى ثلاثة مراحل حسب الأساس الزمني: مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة الاستجابة للأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة. (Lai, Y. 2010)؛ (Robert, Grant 2010)؛ (2012 Coombs)

(5-2-2) استراتيجيات إدارة الأزمة:

ويقصد بالاستراتيجيات إدارة الأزمة الرؤى والخطط اللازمة والمبادئ والمنطلقات والأساليب والوسائل التي يتم اتباعها بالثبات النسبي. وقد تم تطوير عدة استراتيجيات حديثة في إدارة الأزمة يتفق الباحثون بشأنها:

1. استراتيجية التعبئة للأزمة: يعتمد هذا الأسلوب على فلسفة "حافة الخطر وحد الأمان" والتي تتطلب المعرفة المتعلقة والشاملة بنقاط الضعف الجوهرية في المنظمة والتهديدات التي يمكن أن تواجه هذه المنظمة، ويمكن توفير الاحتياطي التعبوي للمنظمة في مجالات متعددة منها الأفراد، وبدائل التكنولوجيا، والمتخصصين والمواد الخام والاحتياطي التعبوي في جودة العمل. (أبو فارة، 2020)

2. استراتيجية احتواء الأزمة: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات (عباس، 2007)؛ (المثاني، وآخرون، 2021).

3. استراتيجية تفتيت الأزمة: تعتمد هذه الاستراتيجية على معرفة كافة التفاصيل للعوامل المسببة للأزمة من خلال تحديد الإطارات المتعارضة والمنافع المحتملة، ومن ثم تقسيم أثر الأزمة لأجزاء متعددة قابلة للحل. (الخصيري، 2003)

4. استراتيجية تفريغ الأزمة: تعد من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون (سياسياً، اجتماعياً، دينياً، اقتصادياً، ثقافياً، إدارياً، وغيرها)، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى المسببة للأزمة ومن طرقها الشائعة هي:

- التحالفات المؤقتة.
- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.
- تزعم الضغط على الأزمة ثم توجيهه بعيداً عن الهدف الأصلي.
- تكليف أشخاص موالين لإدارة المنظمة بقيادة تيار الأزمة. (أحمد، 2013)؛ (الخصيري، 2003)

5. استراتيجية تحويل مسار الأزمة: وهي الاستراتيجية التي يتم استخدامها عند التعرض إلى أزمات شديدة والتي لا يمكن وقف تصاعدها، وذلك من خلال تحويل مسارها إلى مجال آخر وإلى شيء منتج وفعال (الصيرفي، 2008).

6. استراتيجية المشاركة الديمقراطية: تستخدم هذه الطريقة حينما يكون طابع الأزمة يغلب عليه الجانب البشري، وفي بيئة تفضل الحرية السياسية والاقتصادية، وفي منظمة يحترم أفرادها المدير

الأعلى الذي سيقود الديمقراطية الإدارية بينه وبين العاملين. ويبدأ الأمر بإعلان صريح عن الأزمة، وعمقها، وحدودها، وخطورتها، والخطوات التي اتخذت لحلها، وما يتبقى من خطوات للوصول إلى الحل السليم. (أبو فارة 2020)؛ (ماهر 2011)؛ (الفقيه، 2011).

7. **استراتيجية الوفرة الوهمية:** حينما ترتبط الأزمة بجوانب كارثية في الغذاء والنقود يكون على الدولة أو تواجه الوضع الكارثي من خلال توفير هذه المواد بشكل أكثر مما هو مطلوب. ومن أمثلة ذلك: توفير التموين بشكل يزيد عن احتياجات المواطنين حتى لو اضطروا إلى تخزينه لشهور قادمة، ويرتبط ذلك بحالات التهديد الخارجي والحروب.

دعم الدولة والبنك المركزي للبنوك التجارية في حالة هلع المواطنين والمودعين وشكهم في الموقف الاقتصادي، وذلك بتوفير سيولة واحتياطي نقدي يكفي كافة الودائع. (ماهر، 2011)؛ (أبو فارة 2020)؛ (الفقيه 2011)

8. **استراتيجية تصعيد الأزمة:** ترى إدارة المنظمة نفسها مضطرة لتصعيد الأزمة بسبب تواجد قوى عند ولادة الأزمة والسبب هو التقاء مجموعة من الأطراف في هذه المرحلة والتصعيد هنا يخلق اختلافات وتناقص في المصالح. (أبو فارة 2020)؛ (الفقيه، 2011)؛ (ماهر، 2011)

9. **استراتيجية تدمير الأزمة:** في هذه الاستراتيجية يتم التعامل مع الأزمة ذاتها وتفجيرها من الداخل لأن لا يوجد خيار آخر ويتم التعامل مع الأزمات ذات الطبيعة الخطيرة ويجري الاستخدام من خلال (ضرب القوى المحورية للأزمة، العمل على استقطاب وجذب بعض العناصر القوية، العمل على إقصاء أو عزل قيادة القوى الأزمة، العمل زرع أو تجنيد موالية لإدارة المنظمة بين القوى والأزمة). (أبو فارة 2020)؛ (ماهر 2011)؛ (الفقيه، 2011).

ويرى الباحث إن الاستراتيجيات الأربعة الأخيرة المذكورة من الصعب أن تكون ملائمة في الاستخدام للتعامل مع إدارة الأزمات التي تواجهها شركات التأمين العاملة في الأردن؛ فالاستراتيجيات الأربعة الأخيرة للتعامل مع إدارة الأزمات لها خصائصها وظروفها في الاستخدام العملي لإدارة الأزمات.

(2-2-6) عوامل نجاح إدارة الأزمات:

تحتاج إدارة الأزمات إلى متطلبات واحتياجات إدارية خاصة، تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمات، ومن أهم العوامل التي تؤثر في نجاح إدارة الأزمات:

1- تعتمد إدارة الأزمات التي أضحت تصيب المنظمات بمختلف أحجامها وأنواعها وساحات عملها على نوعية القيادة وما تمتاز به من مواصفات تمكنها من استشعار والتنبؤ بالأزمة ونوعها وكيفية حدوثها وقيمة الآثار التي تتركها في حال حدوثها واحتمالات الحدوث والتوقيت ونوع العناصر المؤثرة وإمكانية تفادي حدوثها أو احتواءها وتقليل أضرارها؛ والكلف (المادية والمعنوية) المترتبة على التدخل في إدارتها وتوقيت التدخل. ذلك كله بحاجة إلى قرارات مبدعة ورؤية وإدراك وفهم واضح للمعلومات الخاصة بالأزمة وقدرة متوازنة لتوقيت التحرك بشكل مناسب. (أبو فارة، 2020)، (عبد المجيد، 2016)

2- القيادة الفاعلة للأزمة التي تتطلب وجود نظم للتحذير والإنذار المبكر، وهذه النظم تزود المنظمة بمراجعة دورية للأداء الإداري والأداء المالي والأداء التنظيمي على مستوى المنظمة وعلى مستوى الصناعة. وترتبط فاعلية القيادة على مدى قدرتها على تحديد الأولويات ووضع الخيارات المختلفة للتعاطي مع كل أولوية واتخاذ قرارات رشيدة بتوقيت سليم بما في ذلك تفويض الصلاحيات للأشخاص

المناسيين في التوقيت الضروري، وامتلاكها لمهارات الاتصال المؤثرة في الآخرين والإدراك بالمتطلبات وتوقيتها بما متطلبات واحتياجات أصحاب المصلحة. (الفقيه، 2011)

ويؤكد الباحثون المتخصصون بإدارة الأزمة بوجود عدة نماذج معتمدة في مقدمتها: نموذج Fink ويركز هذا النموذج على ضرورة الاستعداد الكامل لتجنب ومنع الأزمة واتخاذ إجراءات وأفعال ذكية الأحداث والمتغيرات الفاعلة بالأزمة. والنموذج الثاني هو نموذج Nude /Antodo والذي يعنى بأن تكون إدارة الأزمة ليس مجرد رد فعل لمجريات الوقائع الناجمة عن الأزمة؛ وإنما يجب أن تكون عملية تمكين مسبقة للمنظمة في قدرتها على الاستجابة المرنة تجاه المواقف الطارئة. فيما يبرز نموذج ثالث يعرف بنموذج Murphy & Bayley الذي يعتمد منهج عملي يقوم على: تقدير الموقف (موقف الأزمة) ثم تحليله ثم كيفية العمل التدخل فيه وتفكيكه. (أبو فارة، 2020)؛ (Mudalal,) (2021)

(2-3) شركات التأمين العاملة في الأردن

يلجأ الناس إلى شركات التأمين؛ للاستفادة من المبلغ الذي تُقدِّمه لهم هذه الشركات كتعويض عن بعض الأخطار التي يتعرَّضون لها، كاحتراق منازلهم، أو تعرُّضهم للسرقة، أو في حالات المرض، والعجز، وغيرها، وتُعدّ هذه الشركات من أهم القطاعات الاقتصادية في هذه الأيام، وتعمل 24 شركة في السوق الأردني. (العتساوي، 2021)

ويُعرَّف التأمين لغويًا بأنَّه الأمن، والاطمئنان، وزوال الخوف، أمَّا التعريف القانوني له فيتلخَّص في أنَّه عَقْد يتعهَّد بموجبه المؤمَّن بأن يُعوِّض الخسائر التي يتعرَّض لها المؤمَّن له، مُقابل مبلغ نقديّ يدفعه المؤمَّن له يُسمَّى (قسط التأمين)، وقد ظهرت شركات التأمين؛ لتحقيق الهدف المرجو من التأمين للناس، وتُعرَّف بأنَّها شركات تجارية تحصل على مبالغ من المُستركين معها، إمَّا بطريقة مباشرة، كبعض حالات التأمين على الحياة، أو بطريقة غير مباشرة، عن طريق دَفْع قِسط التأمين، وتستثمر بدورها هذه الأموال، كفكرة البنوك التجارية، وهي ذات دور مُزدوج؛ إذ تتلقَّى المال، واستثماره، وتدفعه للمُستركين في حالة تحقُّق الخطر. (خمس، 2018)

وتتخذ شركات التأمين صفةً عامَّة بكونها مؤسسات ماليَّة، وهي مُصنَّفة ضمن نوعين رئيسيين، هما: شركات تأمين وُفقاً لتشكيلة الأنشطة التأمينية، ووفقاً للشكل القانوني، وفيما يأتي تفصيل لكل نوع. وُفقاً للأنشطة التأمينية تُنفذ الشركات تأميناً على مختلف جوانب الحياة، ولكل شركة تخصُّص في نوعية هذه الأنشطة التأمينية التي تُقدِّمها، حيث يمكن تصنيفها إلى أنواع، وهي: (عواودة، 2016)؛ (خمس، 2018)؛

التأمين من الأضرار: هذا التأمين يقوم به الشخص لتغطية المخاطر التي قد تتعرض لها ممتلكاته، ولا يشمل التأمين على الحياة

التأمين على الأشخاص: يقوم هذا التأمين بتغطية تكاليف حدوث أي أخطار على الشخص المؤمن له

التأمين ضد المرض: في حالة تعرض المؤمن له إلى أي مرض يقوم هذا التأمين بتغطية تكاليف العلاج.

صناديق الضمان الاجتماعي: تختص هذه الشركات بالجوانب العلاجية للمُشترك؛ إذ إنَّ المُشترك عندما يحتاج إلى العلاج، فإنّه يدفع مبلغاً بسيطاً، وتتكفّل شركة التأمين بدفع تكاليف العلاج المُتبقّية. الشركات الشاملة: حيث تُؤمّن هذه الشركات على الحياة، والوفاة، وتُقدّم تأميناً على الممتلكات، والنقل، وضدّ الغير، والعلاج؛ إذ تُعدّ هذه الشركات شاملة لأنواع الثلاثة السابقة من شركات التأمين.

التأمين ضد الحوادث: في حالة تعرض المؤمن له إلى أي حادث يقوم هذا التأمين بدفع مبلغ للمؤمن له، وهو يغطي الحوادث الجسدية، والموت، والعجز، وغير ذلك.

(4-2) الدراسات السابقة:

1. دراسة Mostafa et. , al (2005) بعنوان: "إعداد استراتيجية لإدارة الأزمات في المستشفيات: الدليل التجريبي من مصر".

" Strategic preparation for crisis management in hospitals: empirical evidence from Egypt "

هدفت الدراسة إلى بحث تصورات المديرين المصريين في المستشفيات المصرية في واقع إدارة الأزمات، وتكونت عينة الدراسة من (259) شخصاً وقد تضمنت أداة الدراسة (24) بنداً من بنود التحضير الاستراتيجي لإدارة الأزمات، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين الاستراتيجية طويلة الأجل في المستشفيات ومدى الاستعداد لمواجهة الأزمة والقدرة على التعامل معها، كما أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات، ومن ناحية أخرى أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة سببية بين التعقيد التنظيمي المتمثل في تداخل الإدارات والمهام وبين فاعلية إدارة الأزمات والقدرة على مواجهتها، وأكد الباحثون أهمية فصل الإدارات حتى يتسنى التعامل مع الأزمات والقدرة على التغلب عليها.

2. دراسة Lee, et al (2006) بعنوان: "الاستعداد لمواجهة الأزمات: التميز الاستراتيجي".

" Getting ready for crises: Strategic excellence "

هدف الباحثون إلى قياس مدى استعداد منظمات الأعمال والأشخاص القائمين على إدارة الأزمات في هذه المنظمات على التعامل مع الأزمات التي قد تطرأ على المنظمات في أي وقت ونتيجة آلية ظروف محتملة، وقامت الدراسة بإعداد أداة تم توزيعها على (77) منظمة تجارية في مدينة هيوستن

الأمريكية، وأثبتت نتائج الدراسة أن القائمين على إدارة الأزمات في هذه المنظمات عادة ما يعتمدون على المهارات الفردية والتدريب في إدارة الأزمات، كما أكدت نتائج الدراسة أن مهارات التواصل العالية تعد العامل الأهم في التعامل مع الأزمات وحسن إدارتها، ولم يقلل الباحثون من أهمية التخطيط الاستراتيجي، وأعداد فريق مؤهل ومدرب على إدارة الأزمات، كما أوضحت نتائج الدراسة مدى أهمية الدور الذي يلعبه أفراد العلاقات العامة في إدارة الأزمات ومدى أهمية هذا الدور.

3. دراسة James and Wooten (2008) بعنوان: "ربط إدارة الأزمات بالكفاءات القيادية: دور

تنمية الموارد البشرية".

" Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development"

هدفت إلى توضيح العلاقة بين إدارة الأزمات وكفاءة القيادة، حيث اعتمدت على تحليل الخصائص الفردية للقادة ومدى قدرتهم على التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي طويل الأجل لإدارة الأزمات التي تعترض المنظمة، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة (51) إداري في المستويات الإدارية العليا في القطاع التجاري الأمريكي، حيث أوضحت نتائج الدراسة أن غالبية هؤلاء المديرين يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات إلا أن نسبة كبيرة من هؤلاء المديرين لا يطبقون الاستراتيجيات الصحيحة بكامل خطواتها في التعامل مع أزمات التي تطرأ على المنظمة، وأكدت نتائج هذه الدراسة أن التدريب لمديرين يعد العامل الأهم في تأهيل هذه القيادات على التعامل مع الأزمات وحسن إدارتها، حيث أوضحت الدراسة أن تطوير العامل البشري في المنظمات هو الأمر الأكثر أهمية للنجاح والتقدم في هذه المنظمات، كما أكدت نتائج الدراسة أن

العامل البشري يجب أن يتمتع بميزات التفكير الاستراتيجي حتى يتسنى له القدرة على إدارة الأزمات بأسلوب صحيح ذو نظرة مستقبلية بعيدة المدى.

4. دراسة عبد العال، (2009) بعنوان "أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي المدرسين كما هدفت إلى الكشف عن أثر كل من (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، المنطقة التعليمية) في متوسط تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لمدى ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي المدرسي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة. توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الحكومية يمارسون التخطيط الاستراتيجي بنسبة (84.43) % وأن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين أساليب إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي المدرسي، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لمدى ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي المدرسي تعزى إلى متغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، المنطقة التعليمية).

5. دراسة Pol, et.al (2010) بعنوان

Public hospital management in times of crisis: Lessons learned from

Cienfuegos, Cuba(2008-1996)

وقد هدفت إلى معرفة مدى استعداد المستشفيات المبحوثة للأزمات، حيث شملت عينة (18) مستشفى حكومياً في كوبا وتوصلت الدراسة إلى أن مستويات الجاهزية متدنية وعدم وجود استعداد كافي من

قبل المنظمات للوقاية من الأزمات بسبب تشتت التخطيط الوقائي إلى محدودية تفهم الجوانب الإنسانية والاجتماعية، حيث أضافت هذه الدراسة بعداً جديداً من خلال أنها ركزت على أهمية الجوانب الإنسانية، والاجتماعية والتكنولوجية في الأزمات التنظيمية. وقد أشارت إلى النتائج التالية: توفر خمس مراحل لإدارة الأزمات تمثل المنهجية العلمية والأنجح لإدارة الأزمات وقد وضعها الباحث في نموذج خاص وهي: (اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، والتعلم) كما وأظهرت الدراسة أن المنظمات التي يتوفر فيها وحدات لإدارة الأزمات تستطيع مواجهه الأزمات أكبر من تلك التي لا يوجد فيها وحدات إدارة الأزمات.

6. دراسة Abbas Monnavarian, Gita Farmani, Hajar Yajam, (2011) ,

"Strategic thinking in Benetton"

هدفت الدراسة للتعرف على التفكير الاستراتيجي من خلال قياس قدرة المدراء في مؤسسة بنتون على التفكير استراتيجياً ومعرفة ما هي الاختلافات بين أهمية عوامل التفكير الاستراتيجي والوضع الحالي لتلك العوامل من وجهة نظر الموظفين والمدراء. وشملت الدراسة 196 فرد من ضمنهم مدراء ومشرفين وموظفين ذوي مستوى تعليمي عال من مختلف فروع مؤسسة بنتون في العاصمة الإيرانية طهران. تم إعداد استبانة ذات وجهين تتكون من 51 سؤال مقسمين على جزأين: الجزء الأول يتناول أهمية عوامل التفكير الاستراتيجي والجزء الآخر يتعلق بالوضع الحالي لتلك العوامل. وتم توزيع 210 استبانة بمعدل استجابة بلغ 90%، مما يعني أن 196 مشارك قد أجاب على الاستبانة بشكل كامل. وقد تم إعلام المشاركين بهدف الدراسة وتزويدهم بتعريفات خاصة بالكلمات المفتاحية التي تضمنتها الدراسة وذلك كي يتمكنوا من بناء مفاهيم مشتركة. علاوة على ذلك، تم تشجيع المشاركين على الإجابة على بنود الاستبانة من خلال ضمان سرية كافة المعلومات المطلوبة وعدم ذكر الأسماء.

7. دراسة العجمي (2011) بعنوان " مستوى تطبيق إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية من وجهة الإدارات العليا والوسطى.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (51) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (75) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها.

وقد أوصت الدراسة بما يلي: 1.زيادة الاهتمام بوضع خطط مستقبلية لإدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية، ومراجعة وتطوير الخطط السابقة بصفة مستمرة ودورية. 2. تخصيص الموارد المالية اللازمة لدعم برامج إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية.

8. دراسة النخالة، (2015) بعنوان "درجة استخدام مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفكير

الاستراتيجي وعلاقته بدرجة أدائهم الإداري"

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة استخدام مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفكير الاستراتيجي وعلاقته بدرجة أدائهم الإداري، كما هدفت إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة استخدام مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفكير الاستراتيجي وعلاقته بدرجة أدائهم الإداري تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس -المؤهل العلمي - سنوات الخدمة). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع نواب و نائبات مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة والبالغ عددهم (145) نائب ونائبة، وبلغت عينة

الدراسة (122) نائب ونائبة بنسبة (84.1%) من المجتمع الأصلي، و تكونت أداة الدراسة من (54) فقرة موزعة على محورين الأول للتفكير الاستراتيجي ويشمل أربعة مجالات هي (التفكير الشمولي، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، التفكير التخطيطي)، والمحور الثاني الأداء الإداري وقد تضمن أربعة مجالات هي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، وقد تأكد الباحث من صدق الأداة باستخدام صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي

9. دراسة ردايدة، (2016) بعنوان "أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المستشفيات الخاصة بمدينة عمان الواقعة ضمن نطاق مدينة عمان، والبالغ عددها (40) مستشفى. أما عينة الدراسة فقد شملت (33) مستشفى من المستشفيات مجتمع الدراسة. تكونت وحدة التحليل من المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين الإداريين العاملين بالمستشفيات الخاصة الواقعة ضمن نطاق مدينة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من والبالغ عددهم (314) فرداً خلال العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد الاختبار فرضيات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية بأبعادها (التعلم المستمر، توليد البدائل الاستراتيجية وفهم البيئة) في مراحل إدارة الأزمات (استكشاف الأزمة، الاستعداد لحدوث الأزمة، احتواء الأزمة، استعادة النشاط والتوازن والتعلم من الأزمة) في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام من قبل المستشفيات محل الدراسة بتحديد اللاتأكد البيئي المتعلقة بقراراتها تجاه الحالات الطارئة والأزمات

المحتملة والتواصل مع المختصين لمعالجتها، و قيام إدارات المستشفيات محل الدراسة بتوفير الدعم المادي المناسب للفريق المسؤول عن التشخيص والتخطيط لمعالجة الأزمات المحتملة.

10. دراسة Williams (2016) بعنوان "استكشاف استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات

الصغيرة الأمريكية"

هدفت الدراسة وهي دراسة مقارنة كمية إلى استكشاف استراتيجيات الشركات الصغيرة والمتوسطة لإدارة الأزمات في حالة نقاط الضعف في البنية التحتية للطاقة وتم بحث تصورات قادة الأعمال الصغيرة حول تخطيط إدارة الأزمات ذات الصلة بثلاثة عوامل ثانوية: الخبرة السابقة للأزمات وتصورات التهديد والتخطيط للكفاءة الذاتية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتطبيقي وتكون مجتمع الدراسة من (35) شركة تم اختيار عينة عشوائية منتظمة من قادتها مكونة من (20) قائداً، وكانت أداة الدراسة المقابلة والاستبانة واستخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية. وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن الشركات التي لديها خطط أزمات نفذت خطط الأزمات. وأن الشركات التي ليس لديها خطط أزمات شهدت خسائر كبيرة في القوة ويشكل تهديد خارجي لأعمالهم. وخلصت إلى أن التخطيط على المدى الطويل مرتبط بالمرونة. وأن زيادة الوعي بالأزمات المحتملة دون التطور المقابل يتطلب تنفيذ أيضاً خطط أزمة التخفيف وإجراء أبحاث إضافية لفهم العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار مع مديري الأزمات

11. دراسة Salavati, S & Veshareh, E. & Safari, H. & Veysian, A (2017).

بعنوان "Strategic thinking and its related Factors in a medical science

university in Iran"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الخلفية وجود التفكير الاستراتيجي ضروري من أجل توقع التغييرات المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية. أجريت هذه الدراسة لتقييم مستوى التفكير الاستراتيجي لدى مديري وموظفي جامعة الأهواز جوندیشابور للعلوم الطبية (AJUMS) وهي جامعة حكومية في إيران. الأساليب: كانت دراسة مقطعية وتحليلية وشارك فيها جميع المديرين (50) وعينة من العاملين (200) من AJUMS. تم استخدام استبيان من إعداد الباحث من أجل قياس أربعة أبعاد للتفكير الاستراتيجي، بما في ذلك التفكير المنظومي، والمستقبلية، والتفكير المفاهيمي، والانتهازية الذكية إلى جانب الخصائص الديموغرافية والتنظيمية للمستجيبين. تم إجراء التحليل الإحصائي عن طريق اختبار تصنيف Freedman ، واختبار ANOVA أحادي الاتجاه ، واختبار t للعينات المستقلة في إصدار برنامج SPSS 16. نتائج التفكير الاستراتيجي في المديرين (5.62 ± 0.51) والموظفين (5.22 ± 0.4) ، تم تقييمها إلى حد ما مستوى عال. كانت الدرجة القصوى بين أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى المديرين (5.62 ± 0.42) والموظفين (5.52 ± 0.43) مرتبطة بالتفكير المفاهيمي الذي كان في مستوى "جيد". شوهدت علاقة مهمة بين البعد الانتهازي الذكي بين لموقع وظيفة المديرين ودرجة التعليم لدى الموظفين ($p \leq 0.005$) . كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المستقبلي لدى المديرين والموظفين الحاصلين على درجات علمية ($p \leq 0.005$) . وكان هناك فرق كبير بين المديرين والموظفين في البعد المستقبلي ($0.018 = \text{ع}$).

وفي الختام يبدو أن لدى المشاركين مستويات مقبولة من التفكير الاستراتيجي، رغم أنه لا يزال هناك مجال للتحسين. لذلك، فإن النظر في عوامل مثل التطوير التعليمي للمديرين والموظفين يمكن أن يكون مفيداً جداً في هذا الصدد.

12. دراسة إسلیم، (2017) بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة

الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة الاستراتيجية بجهاز الأمن الداخلي وقياس قدراتها في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الفلسطيني وذلك من خلال دراسة أبعاد القيادة الاستراتيجية (نشر التعلم التنظيمي، وتمكين العاملين، ونشر الثقافة التنظيمية، وتفعيل التقنيات الحديثة، والتصور الاستراتيجي والرقابة التنظيمية) وإبراز علاقتها وتأثيرها بإدارة الأزمات الأمنية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والمكون من الرتب السامية من رتبة رائد فما فوق في جهاز الأمن الداخلي وعددهم (137) وهم يمثلون أعلى الوظائف الإشرافية في الجهاز واعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل لتحليل العينة. وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن واقع ممارسة الاستراتيجية في جهاز الأمن الداخلية بلغ درجة مرتفعة (68.42 %) وان القيادة تمتلك خبرة علمية في إدارة الأزمات وتقوم باستثمار جميع الإمكانيات لهذا الغرض وأنها تعمل على أعداد خطط وبرامج متعددة للتعامل مع الأزمات الأمنية للوصول لحالة من الوقاية وقد جاءت بدرجة مرتفعة (96.69 %) وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها تأهيل القيادات الأمنية على بناء سيناريوهات واستراتيجيات إدارة الأزمة الحديثة وأنشاء مراكز أبحاث علمية متخصصة بإدارة الأزمات الأمنية.

13. دراسة Alnazer (2017) بعنوان "استراتيجيات إدارة الأزمات وأثرها في تحسين الأداء

الاستراتيجي: (دراسة ميدانية عن مكاتب السياحة والسفر في الأردن)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات في تحسين أوضاع الأداء الاستراتيجي لمكاتب السياحة والسفر في الأردن فئة أ. وقد اعتمد منهج الوصفي التحليلي. وتألّف مجتمع الدراسة

من مكاتب سياحة وسفر متجددة الترخيص ومكاتب جديدة في الأردن عام 2016 والبالغة (710) مكاتب. أما عينة الدراسة فقد تكونت من مكاتب السياحة والسفر في الأردن فئة "أ" والبالغة (82) مكتباً. وفي الوقت نفسه، وتألفت وحدة التحليل من المديرين ونوابهم ومساعدتهم في مكاتب السياحة والسفر في الأردن بالدرجة (أ) بمقدار (196). من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود تأثير إيجابي مباشر لاستراتيجيات إدارة الأزمات (استراتيجية تجزئة الأزمات واستراتيجية إخلاء الأزمات) في تحسين الأداء الاستراتيجي لمكاتب السياحة والسفر في الأردن عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$). وجود تأثير إيجابي مباشر لإدارة الأزمات استراتيجية (استراتيجية تجزئة الأزمة، استراتيجية إخلاء الأزمات، استراتيجية تحويل المسار الأزمة) في الصفة التنافسية لمكاتب السياحة والسفر في الأردن فئة "أ" على مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$). وجود تأثير إيجابي مباشر لاستراتيجية إخلاء الأزمات في السوق حصة مكاتب السياحة والسفر في الأردن فئة "أ" عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$). أوصت الدراسة بضرورة تعزيز اهتمام مكاتب السياحة والسفر في الأردن، الفئة "أ" في استخدام استراتيجيات الإدارة الحديثة للأزمات (تجزئة الأزمات، والأزمات الاحتواء)، والعمل باستمرار على تطوير أداء المديرين العاملين في مكاتب سياحة وسفر في الأردن فئة أ. الكلمات المفتاحية: الأزمات، إدارة الأزمات، استراتيجيات إدارة الأزمات، الأداء الاستراتيجي، المكاتب السياحة والسفر، الأردن.

14. دراسة Barblan & Davies & Tabatoni (2018) بعنوان

"The Strategic Thinking Skills of Hong Kong School Leaders: Usage and Effectiveness"

هدفت هذه الدراسة التعرف على مهارات التفكير الاستراتيجي التي تميز فعالية قادة المدرسة في هونغ كونغ. وقد اعتمدت الدراسة على ثلاثة مدخلات وهي: مهارات التفكير الاستراتيجي، الخصائص

الشخصية التنظيمية، وفعالية قائد المدرسة. واستخدمت الدراسة تصميمًا كميًا غير تجريبي، وتقنيات أحادية المتغير والارتباط لتحديد العلاقات بين المتغيرات التي تم فحصها. شارك خمسمائة وثلاثة وأربعون (543) من قادة المدارس في الدراسة. تم التحقق من صحة هيكل عامل استبيان التفكير الاستراتيجي (STQ) في النص الصيني. وأكدت النتائج تحقق وجود صلة بين استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي وفعالية القائد. وظهر ملف مهارات التفكير الاستراتيجي لقادة مدارس هونج كونج الذي تشكل حول تفكير النظم؛ بأنه أقوى مؤشر على فعالية القائد. يتغير ملف التعريف هذا التفكير اعتمادًا على تعيين الدور ونوع المدرسة والتعقيد البيئي. وأظهرت الدراسة استخدام التفكير المنظومي وإعادة الصياغة جنبًا إلى جنب. في حين يستخدم نواب المدرء إعادة الصياغة أكثر من المهارات الأخرى. ويستخدم كبار المعلمين مهارات التفكير الاستراتيجي بشكل أقل كثيرا من المدرء ونواب مديري المدارس.

15. دراسة علي (2018) بعنوان "درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادة

التعليمية في جامعة تكريت دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية"

يهدف البحث إلى التعرف على مدى ممارسة القادة الأكاديميين من رؤساء الأقسام العلمية أنماط التفكير الاستراتيجي (تفكير شامل، تفكير تجريدي، تفكير تشخيصي، تفكير تخطيطي)، وهل هناك فروق في وجهات نظر القيادات الأكاديمية إزاء أنماط التفكير الاستراتيجي في الكليات الإنسانية والعلمية. واختيرت جامعة تكريت عينة لميدان البحث واختبار فروضه، وتم استخدام استمارة الاستبانة كأداة البحث الرئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني من البحث وبلغ حجم العينة (30) رئيس قسم علمي. وبعد تحليل البيانات لإجابات عينة البحث، واختبار الفرضيات بالاستعانة بعدد من الوسائل والأدوات الإحصائية وباستخدام البرنامج الجاهز (SPSS) و اختبار ثبات الاستبيان

حسب معامل ألفا كرونباخ وكانت مرتفعة وموجبة الإشارة حيث بلغت قيمته (0.96) وهي قيمة ملائمة تؤكد ثبات الاستمارة وصالحيتها للاستخدام في القياس وإن حذف أية فقرة أو عنصر من عناصر المحاور سوف لن يؤدي إلى تحسين قيمة ألفا كرونباخ. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها، وجود اهتمام من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات المبحوثة بأنماط التفكير الاستراتيجي، ولا يوجد اختلاف جوهري بين الكليات (الإنسانية والعلمية) عينة البحث من حيث مدى ممارسة أنماط التفكير إلا بنسب منخفضة. وبالتالي لم تقدم الدراسة أفضلية في التوصيات التي ركزت في جوهرها على أهمية استزراع التفكير الاستراتيجي في المنظمات التعليمية.

16. دراسة المرشد (2019) بعنوان "علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى اختيار علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي في شركات التأمين الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي من وجهة نظر المدراء في الشركات المبحوثة. ولتحقيق ذلك قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، إذ تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات التأمين الأردنية وعددها 27 شركة تأمين مسجلة في سوق عمان المالي وقد تم توزيع (81) استبانة أي بواقع (3) استبانات لكل شركة، كان الصالح منها للتحليل (60) استبانة، أي بمعدل (74.10 %) وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إجمالي التفكير الاستراتيجي والأداء التنظيمي وأبعاده. عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي لدى شركات التأمين الأردنية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، سنوات الخبرة أيضا).

توصلت الدراسة إلى أن شركات التأمين الأردنية لديها مستوى عال من الاهتمام بمهارات التفكير الاستراتيجي وأبعاد الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة قيام شركات التأمين الأردنية في إعادة النظر بهياكلها التنظيمية المطبقة في شركاتهم لأنها تعتبر البوصلة الرئيسية التي تسمح في استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي لزيادة مستوى المبادرة والإبداع والابتكار لرفع الأداء التنظيمي لديها.

17. دراسة Allahveisi, et al (2019) بعنوان "دور التفكير الاستراتيجي في جودة عمليات

إدارة الأزمات"

هدفت هذه الدراسة لتوضيح مفهوم مشترك وتطبيقي في مختلف العلوم ومجالات التخطيط لتسمية الحوادث والأحداث التي تؤثر على المجتمع والتنظيم؛ إلى جانب نمو المجتمعات وتطورها وتطويرها، كانت هناك أيضا زيادة في مخاطر الكوارث أكثر تعقيدا وغير معروفة وأكثر تكلفة (الوفيات والمخاطر المالية). وباختصار، فإن اتخاذ الإجراءات المستهدفة والقيام بالشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة في جميع مستويات الإدارة للتغلب على الأزمة هو جزء من مبادئ ومهام الإدارة الشاملة للكوارث. وتجدر الإشارة إلى أن هذا الموضوع له أهمية كبيرة في جمعية الهلال الأحمر الإيراني. الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الكوارث في جمعية الهلال الأحمر الكردستاني. في هذا الصدد، تم توزيع الاستبيانات المعيارية حول التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات على العينة المختارة (111 فردا)، والتي تم تحليلها بأخذ عينات عشوائية بسيطة من المجتمع الإحصائي (181 شخصا) المكون من مديرين وخبراء ومسؤولين وسلطات والمتطوعين الخبراء في إدارة الكوارث. تم استخدام مصداقية الوجه والمحتوى لتحديد صحة الاستبيان، واستخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس مصداقية الاستبيان. وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي. وكانت هذه الدراسة تطبيقية. وأشارت النتائج المهمة للبحث إلى وجود علاقة إيجابية وهامة بين التفكير الاستراتيجي وأبعاده مع إدارة الكوارث، حيث يكون لبعد تفكير النظام العلاقة الأكثر أهمية مع إدارة الكوارث.

18. دراسة السخني (2019) بعنوان " التفكير الاستراتيجي وأثره على أداء الجامعات الأردنية

الخاصة"

هدفت هذه الدراسة في إبراز أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الجامعات الأردنية الخاصة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين بالإدارة العليا والوسطى في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال، وتكونت عينة الدراسة من (115) عضو هيئة تدريس. وتوصلت النتائج إلى أن هناك مستوى متوسط من التفكير الاستراتيجي للجامعات الخاصة في إقليم الشمال من وجهة نظر العاملين كما أن لدرجة ممارسة العملي مجال أداء الجامعات الخاصة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء متوسط.

19. دراسة أبو النصر (2019) بعنوان " درجة استخدام القيادات الأكاديمية في الجامعات

الفلسطينية بمحافظة غزة للتفكير الاستراتيجي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري لديهم"

هدفت الدراسة في التعرف على درجة استخدام القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتفكير الاستراتيجي، وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري لديهم، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية (عميد - نائب عميد - رئيس قسم) والبالغ عددهم (190) واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وأظهرت النتائج أن درجة استخدام القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للتفكير الاستراتيجي مرتفع وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وأن مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بدرجة تقدير كبيرة جداً، ووجود عالقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للتفكير الاستراتيجي ومستوى الإبداع الإداري لديهم.

20. دراسة Al.marshad (2019) بعنوان "التفكير الاستراتيجي في الأردن: هل مازالت

تصنع العماره؟"

هذه إحدى الدراسات الأولى لممارسة مهارات التفكير الاستراتيجي في الأسواق الناشئة. الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على ممارسة التفكير الاستراتيجي للشركات الصناعية الأردنية المسجلة في بورصة عمان والعلاقة بين أبعاد التفكير الاستراتيجي وخصائص تنظيمية معينة (العمر والحجم ونوع الملكية). تم إجراء مراجعة للأدبيات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي ومهارات التفكير الاستراتيجي في كل من الأسواق المتقدمة والناشئة. تم إجراء مسح استبيان لثلاثة مستويات إدارية في كل شركة صناعية أردنية. تم تحقيق معدل استجابة 52 في المائة. تتمثل النتائج الرئيسية لهذه الدراسة في أن الشركات الصناعية الأردنية تتخبط في التفكير الاستراتيجي باستخدام مهارات التفكير وإعادة الصياغة والتفكير المنظومي. لدى مديري هذه الشركات على ثلاثة مستويات مختلفة مواقف إيجابية تجاه ممارسة التفكير الاستراتيجي ويؤمنون بفعالية معظم مهارات التفكير الاستراتيجي التي شملها الاستطلاع. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام مهارات التفكير المنظومي ونوع الملكية ولكن علاقة أقل وضوحاً مع عمر وحجم الشركة. استخدام مهارات التفكير الانعكاسي له علاقة غير واضحة بحجم الشركة ولا يرتبط بالعمر ونوع الملكية. إن استخدام إعادة صياغة مهارات التفكير له علاقة غير واضحة بالعمر ونوع الملكية ولا يرتبط بحجم الشركة. يمكن إجراء البحوث المستقبلية باستخدام أنواع دراسة متعمقة تركز على عدد أقل من المستجيبين ، بالإضافة إلى عدد أقل من هذه الشركات. يجب أن يبحث البحث المستقبلي في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والثقافة والبنية والأداء واتخاذ القرار في الشركات الصناعية المتوسطة والصغيرة الحجم في الأردن.

21. دراسة الوحيدي، وآخرون، (2020) بعنوان "دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات

التنافسية في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظات قطاع غزة".

وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظات قطاع غزة، وقد اعتمد الباحث لإجراء الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة وتوزيعها على المجتمع من الموظفين في الإدارة العليا والوسطى في الشركة محل الدراسة، وبلغ عدد أفراد 100 موظف وفقا لأسلوب الحصر الشامل الذي تم استخدامه لجمع البيانات، وبلغت نسبة استرداد الاستبانة (82%) وكان من أبرز النتائج أن جاء مجال التفكير الاستراتيجي ككل بدرجة موافقة مرتفعة من قبل العاملين في وبوزن نسبي شركة أوريدو وبوزن نسبي (80.5 %) وجاء في المرتبة الأولى بعد التفكير القسدي بدرجة موافقة مرتفعة جدا (84.4 %) يليه بعد التفكير الفرصي بدرجة موافقة مرتفعة وبوزن نسبي (80.9 %) وجاء بعد التفكير الشمولي بدرجة موافقة مرتفعة وبوزن نسبي (80.5 %) وجاء بعد التفكير في الوقت المناسب في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة مرتفعة وبوزن نسبي (77.3 %) وجاء مجال القدرات التنافسية بدرجة موافقة مرتفعة من قبل العاملين في الشركة محل الدراسة وبوزن نسبي (73.3 %) وتوصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة تبني خطة استراتيجية مرنة تحاكي الوضع الحالي والمستقبلي للشركة والعمل على تطوير تلك الخطة باستمرار تماشيا مع الظروف المحيطة والتغيرات السريعة، من خلال الاستعانة بالمستشارين والخبراء الاستراتيجيين المختصين في هذا المجال وضرورة قيام الشركة بمتابعة الفرص المتاحة في السوق وتطوير آليات لمتابعتها، بالإضافة إلى إنشاء فريق مختص لمتابعة تلك الفرص المتاحة لاستغلالها بالشكل المناسب.

22. دراسة أبو جنيب، (2020) "التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء

الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس "

هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي وعلاقته بمستوى البراعة التنظيمية

لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس، واختلاف وجهات النظر باختلاف الجنس، و الترتيب الأكاديمية و سنوات

الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الخدمة، اعتمدت

أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (1839)

، وبلغت عينة الدراسة من (309) عضو هيئة تدريس في الجامعات الخاصة، واستخدمت الاستبانة

أداة لجمع البيانات؛ إذ تكونت من جزأين، الأول: استبانة التفكير الاستراتيجي وتكونت من (26)

فقرة، والثاني: استبانة البراعة التنظيمية وتكونت من (16) فقرة، توصلت نتائج الدراسة أن درجة

ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة

العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة كبيرة، وبينت النتائج عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على

استبانة التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغيري الجنس والترتيب الأكاديمية، ووجود فرق دال إحصائي

تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح من كانت خبرتهم من 5 - 10 سنوات، كما وأسفرت النتائج أن

مستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة

العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بمستوى مرتفع، وبينت النتائج عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة

على استبانة البراعة التنظيمية تعزى لمتغيري الجنس و الترتيب الأكاديمية، ووجود فرق دال إحصائي

تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح من كانت خبرتهم من 5-10 سنوات، كما وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي و مستوى البراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة.

23. دراسة المثاني، وآخرون، (2021) بعنوان "دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات

في شركة كهرباء محافظة اربد"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة اربد. وتكون مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية والبالغ عددهم (104) وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في هذه الدراسة حيث تم توزيع (104) استبانة استرد منها (94) بنسبة استرداد (90%). وتم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة بأنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). للتفكير الاستراتيجي بعناصره الأساسية (الاستشراف، التفكير النظامي، الرؤيا المستقبلية، الدافعية) على مراحل إدارة الأزمات (مرحلة إشارات الإنذار، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة احتواء الأضرار، مرحلة استعادة النشاط، التعلم) لدى العاملين بالوظائف القيادية والإشرافية في شركة كهرباء محافظة اربد. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد دور للتفكير الاستراتيجي بعناصره الأساسية على مراحل إدارة الأزمات لدى العاملين بالوظائف القيادية والإشرافية في شركة كهرباء محافظة اربد. وتطرقت الدراسة لبعض التوصيات والاقتراحات على إدارة شركة الكهرباء تقديم المزيد من برامج التدريب فيما يخص إدارة الأزمات وإن تعمل الشركة على تذليل الصعوبات التي تحول دون استغلالها للفرص المتاحة أمامها.

(5-2) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات التي تمكن الباحث من الوقوف عليها فيما يأتي:

1. ربطت الدراسة الحالية بين متغيرين هما (أنماط التفكير الاستراتيجي، واستراتيجيات إدارة الأزمات) إذ تشكل إضافة نوعية للدراسات العربية.
2. إن الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي تناولت أنماط التفكير الاستراتيجي مع استراتيجيات إدارة الأزمات والتي تعد من الدراسات المحدودة في هذا المجال إلى حد علم الباحث.
3. تناولت بعض الدراسات السابقة الموضوعات المذكورة في التطبيق على قطاعات مختلفة، حيث أن معظم الدراسات طبقت في بيئات عربية وأجنبية لكل منها خصوصيتها واهتماماتها، وبالتالي يمكن القول بأن هذه الدراسة أجريت في بيئة عربية - أردنية مؤهلة لإجراء مثل هذه الدراسات، حيث تم تطبيقها على أحد أهم القطاعات التي يتوجه إليها الزبائن في الأردن متمثلاً في شركات التأمين العاملة في الأردن.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

(الطريقة والإجراءات)

(1-3) المقدمة

(2-3) منهج الدراسة

(3-3) مجتمع الدراسة

(4-3) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات

(5-3) الأساليب الإحصائية المستخدمة

(6-3) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

(7-3) صدق الأداة

(8-3) ثبات الأداة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

(الطريقة والإجراءات)

(1-3) المقدمة:

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، ومتغيرات الدراسة، والمعالجات الإحصائية المستخدمة، واختبار التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي.

(2-3) منهج الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهذا المنهج الذي يتعدى فيه الوصف ليتضمن التحليل تحديد خصائص الظاهرة إلى تحديد أثر المتغيرات ذات العلاقة بالظاهرة ومن ثم تفسيرها.

(3-3) مجتمع الدراسة:

شمل مجال الدراسة شركات التأمين العاملة في الأردن في مدينة عمان وعددها (10) شركة من أصل (24) التي أبدت استعدادها للتعاون مع الباحث في هذه الدراسة بحسب تقرير دليل شركات التأمين العاملة في سوق التأمين الأردني. (www.JIF.jo).

أما مجتمع الدراسة فتكون من المدراء ونواب المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن، ونظراً لمحدودية أفراد المجتمع اخذ بالكامل بطريقة المسح الشامل كما موضح في الجدول التالي:

جدول (1-3)

شركات التأمين التي أجريت عليها الدراسة

الرقم	أسماء الشركات	عدد المدراء	عدد نواب المدراء	عدد رؤساء الأقسام
1	الأولى للتأمين	2	1	17
2	شركة التأمين الأردنية	1	2	13
3	شركة شرق الأوسط	1	1	16
4	شركة التأمين العربية	1	1	15
5	القدس للتأمين	1	2	15
6	النسر العربي للتأمين	2	2	14
7	الشركة الأردنية الفرنسية للتأمين	1	1	15
8	شركة دلتا للتأمين	1	1	10
9	شركة الاتحاد العربي الدولي للتأمين	1	1	10
10	شركة الضامنون العرب للتأمين	1	1	10
	المجموع	12	13	135

(3-4) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات:

اعتمد الباحث في دراسته على:

أ. المصادر الثانوية: وتضم الكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات العلمية ومحركات البحث العالمية.

ب. المصادر الأولية: وتتمثل في الاستبانة وهي الأداة الرئيسية والتي تم تطويرها لقياس متغيرات الدراسة وإخضاعها للصدق والثبات وقد تضمنت (42) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي إذ أخذت كل إجابة أهمية نسبية بالإضافة إلى المقابلات التي تم أجرائها مع ثلاثة من مدراء الشركات المبحوثة.

(3-5) الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برمجية الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS لإجراء التحليل الوصفي والاستدلالي عن طريق استخدام الأساليب الإحصائية المبينة في الجدول الآتي:

جدول (3-2)

الأساليب الإحصائية المستخدمة

الإحصاء الوصفي:					
التكرارات والنسب المئوية: لقياس التوزيعات لخصائص أفراد العينة					
الوسط الحسابي: لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات استبانة الدراسة					
الجدول(3-3). مقياس ليكرت الخماسي					
الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الموافقة	5	4	3	2	1
الوزن النسبي	81-100%	61-80%	41-60%	21-40%	1-20%

طول الفترة	الحد الأعلى – الحد الأدنى		=	1- 5		1.33 =
	عدد المستويات			3		

ليكون عدد المستويات كالتالي:

المستوى	الفترة
المنخفض	2.33 – 1
المتوسط	3.67 – 2.34
المرتفع	5 – 3.68

الانحراف المعياري: لقياس تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي

الإحصاء الاستدلالي:

اختبار Skewness معامل الالتواء و Kurtosis التفلطح لاختبار التوزيع الطبيعي
اختبار Pearson Correlation لاختبار معاملات ارتباط المتغيرات المستقلة وصدق البناء لإظهار مدى ارتباط درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية لمحورها، وتحديد قدرة كل فقرة من فقرات المقياس على التميز.
اختبار تحليل الانحدار البسيط Simple regression لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ولتحليل أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع
اختبار VIF لاختبار عدم تداخل المتغيرات المستقلة واختبار قوة بناء أنموذج الدراسة
اختبار ديرين-واتسون Durbin-Watson لاختبار مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء العشوائية الداخلة في معادلة الانحدار
معامل الاتساق (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة
التحليل العاملي الاستكشافي لاختبار الصدق البنائي التقاربي

(3-6) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

توضح هذه الفقرة الإجابة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، المتضمنة

(النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل)، والجدول (3-4)

يوضح ذلك.

جدول (3-4)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيراتهم الشخصية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	أنثى	35	25.0
	ذكر	105	75.0
العمر	30 سنة فأقل	55	39.3
	من-31 أقل من 36 سنة	47	33.6
	من-36 أقل من 41 سنة	20	14.3
	من-41 أقل من 46 سنة	3	2.1
	46 سنة فأكثر	15	10.7
	ثانوية عامة أو دبلوم مجتمع	15	10.7
المستوى التعليمي	بكالوريوس	117	83.6
	دبلوم عال	4	2.9
	دكتوراه	4	2.9
	5 سنوات فأقل	48	34.3
سنوات الخبرة	من 6 - 10 سنوات	43	30.7
	من 11 - 15 سنة	23	16.4

18.6	26	16سنة فأكثر	
82.1	115	رئيس قسم	طبيعة العمل
8.6	12	مدير عام	
9.3	13	نائب مدير عام	
100.0	140	المجموع	

أظهرت النتائج المبينة في الجدول أعلاه ما يلي:

ما نسبته (75.0%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، بينما بلغت نسبة الإناث (25.0%)، وربما يعود سبب أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث إلى أن طبيعة الوظيفة في شركات التأمين تتطلب الذكور بشكل أكبر من الإناث.

ما نسبته (39.3%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل أعمارهم عن 30 سنة، وما نسبته (33.6%) تتراوح أعمارهم ما بين (31-أقل من 36 سنة)، وبلغت نسبة من تزيد أعمارهم عن 46 سنة (10.7%). ما نسبته (83.6%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس، وما نسبته (10.7%) من حملة الثانوية العامة أو دبلوم المجتمع.

ما نسبته (34.3%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل خبرتهم عن الخمس سنوات، و(30.7%) تتراوح خبرتهم ما بين (6-10 سنوات)، و(16.4%) ما بين (11-15 سنة)، و(18.6%) تزيد خبرتهم عن 15 سنة.

أما نسبته (82.1%) من أفراد عينة الدراسة هم من رؤساء الأقسام.

(7-3) صدق الأداة:

تمت معالجة صدق أداة الدراسة:

1. اختبار الصدق الظاهري تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري، حيث تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) من أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصين في إدارة الأعمال من الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة انظر ملحق رقم (2) الذي يوضح أسماء المحكمين ورتبهم العلمية والجامعات التي يعملون بها، وقد تم إجراء التعديلات المطلوبة على الاستبانة من حيث الحذف أو التعديل أو الإضافة، وخرجت الاستبانة بصورتها النهائية كما موضح بالملحق رقم (3).

2. الصدق البنائي.

للتأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة، تم إيجاد معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة والدرجة الكلية لمحورها، وذلك من أجل تحديد قدرة كل فقرة من فقرات المقياس على التمييز، والفقرات التي يقل معامل ارتباطها عن (0.25) تعتبر متدنية ويجب حذفها (Linn & Gronlund, 2012)، والجداول الآتية تبين ذلك:

جدول (5-3)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية لمحورها

أبعاد المتغير المستقل: التفكير الاستراتيجي							
نمط التفكير الشمولي		نمط التفكير التجريدي		نمط التفكير التشخيصي		نمط التفكير التخطيطي	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
.740**	1	.680**	6	.601**	11	.796**	16
.720**	2	.525**	7	.797**	12	.775**	17
.722**	3	.845**	8	.755**	13	.780**	18
.719**	4	.789**	9	.756**	14	.713**	19
.812**	5	.802**	10	.652**	15	.623**	20
** معنوية عند مستوى 0.01							

يتبين من البيانات الموضحة في الجدول أعلاه أن معاملات تميز فقرات بعد "التفكير الاستراتيجي" قد تراوحت ما بين (0.525-0.845)، وهي قيم دالة عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$ وهي فقرات تتمتع بتميز عالي كونها أكبر من (0.25)، وهذا يدل على أن فقرات متغير الدراسة المستقل صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (3-6)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد المتغير التابع والدرجة الكلية لمحورها

أبعاد المتغير التابع: إدارة الأزمات									
استراتيجية التعبئة للأزمة		استراتيجية احتواء الأزمة		استراتيجية تحويل مسار الأزمة		استراتيجية تفريغ الأزمة		استراتيجية تقنين الأزمة	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
.803**	39	.758**	34	.738**	29	.728**	25	.869**	21
.613**	40	.834**	35	.819**	30	.809**	26	.841**	22
.804**	41	.771**	36	.780**	31	.817**	27	.883**	23
.780**	42	.750**	37	.760**	32	.834**	28	.888**	24
		.833**	38	.807**	33				
** معنوية عند مستوى 0.01									

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن معاملات تميز فقرات بعد "إدارة الأزمات" قد تراوحت ما بين (0.613-0.888)، وهي قيم دالة عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$ وهي فقرات تتمتع بتميز عالي كونها أكبر من (0.25)، مما يدل على أن فقرات متغير الدراسة التابع صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق البنائي التقاربي:

استخدم اختبار التحليل العاملي الاستكشافي للتأكد من الصدق البنائي التقاربي لمتغيرات الدراسة، والجدول الآتي تبين ذلك:

أولاً: الصدق البنائي التقاربي باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي):

جدول (7-3)

قيم التشبع (التحميل) لفقرات العوامل الممثلة للمتغير المستقل الناتجة من خلال التدوير المتعامد

للمحاور (Varimax)

رقم الفقرة	الفقرة	قيم التشبع على العوامل المستخلصة			
		التفكير الشمولي	التفكير الاستراتيجي	التفكير التشخيصي	التفكير التخطيطي
1	يستند المدير إلى الحقائق في معرفة طبيعة المجتمع المحيط بعملها.	.588			
2	يجري المدير تغييرات شمولية في الأنشطة التي يمارسها عند الحاجة.	.608			
3	يتمتع المدير بسمعة المرنة في التعامل مع العاملين.	.673			
4	يطرح المدير خطوات شاملة لحل المشاكل.	.533			
5	يعتمد المدير على الخبرة المتراكمة في تحديد العوامل المؤثرة في المشكلة.	.676			
6	يهتم المدير بالموضوعات الجديدة غير المألوفة.		.672		
7	يشجع المدير العاملين على المشاركة في صنع القرارات.		.583		
8	يتعامل المدير مع المشكلات التي تواجه العاملين بعدالة.		.570		
9	يجمع المدير البيانات الكافية عن المشكلات قبل تقديم الحلول.		.515		
10	يحرص المدير على تقييم العاملين بطريقة موضوعية.		.660		
11	يستثمر المدير الفرص الموجودة خارج العمل بما يصب في صالح العمل.			.507	
12	يشخص المدير المشكلات في إطارها العام قبل النظر إلى جزئياتها.			.696	
13	يستند المدير إلى الخبرة الشخصية في رصد البيئة الخارجية.			.636	
14	يستخدم المدير الحلول المتوازنة في حل مشكلات الشركة.			.722	

رقم الفقرة	الفقرة	قيم التشبع على العوامل المستخلصة			
		التفكير الشمولي	التفكير الاستراتيجي	التفكير التشخيصي	التفكير التخطيطي
15	يجري المدير تغييرات تدريجية في إجراءات العمل بهدف التطوير.			.577	
16	يبني المدير التصور المستقبلي للعمل بناءً على الواقع.				.630
17	يتبع المدير الإجراءات أثناء التعامل مع المواقف الإدارية.				.635
18	يقدم المدير حلولاً غير المألوفة في أسلوب التعامل مع المشكلات المستقبلية.				.611
19	يهتم المدير بتفاصيل المشكلات الإدارية أثناء التعامل معها.				.675
20	يتابع المدير إنجاز الخطط التشغيلية للشركة.				.754
اختبار كفاية البيانات KMO		0.636			
القيم العينية (الذاتية)		7.923	2.604	1.707	1.529
نسبة التباين المفسر		39.6	13.02	8.49	7.65
نسبة التباين المفسرة التراكمية		68.78			

بينت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي الظاهرة في الجدول أعلاه أن قسمة KMO بلغت (0.636) وتبعاً لقاعدة (Kaiser, 1979) التي تشير إلى أن الحد الأدنى المقبول لقيمة الاختبار هي (0.5)، فإنه يتبين بأن القيمة الناتجة هي أكبر من 0.5، وبذلك فإن حجم العينة يعد كافياً وملائماً للدراسة ولتطبيق التحليل العاملي الاستكشافي، كما أننا نلاحظ من البيانات الظاهرة في الجدول أعلاه بأن القيم العينية Eigen Value أكبر من الواحد صحيح.

كما أظهرت النتائج المبينة في الجدول أعلاه قيم نسب التباين المفسرة لكل عامل تم استخلاصه، وقد بلغت أقل قيمة تباين مفسرة (7.65)، وبلغ مجموع النسب المفسرة (68.78%) من التباين الكلي للمتغير المستقل.

كذلك تبين النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه قيم التحميل (التشبع) لكل فقرة من فقرات كل عامل من العوامل المستخلصة، وقد تبين بأن أقل قيمة كانت (0.507) وهذه القيمة أكبر من (0.40) لذلك فهي تعتبر كافية ومناسبة ومعبرة عن قيم تشبع مقبولة وكافية لفقرات كل عامل تم استخلاصه.

ثانياً: الصدق البنائي التقاربي باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (إدارة الأزمات):

جدول (3-8)

قيم التشبع (التحميل) لفقرات العوامل الممثلة للمتغير التابع الناتجة من خلال التدوير المتعامد

للمحاور (Varimax)

رقم الفقرة	الفقرة	قيم التشبع على العوامل المستخلصة			
		تقنيات الأزمة	تفريغ الأزمة	تحويل مسار الأزمة	احتواء الأزمة
21	تمتلك إدارة الشركة معلومات كافية عن طبيعة الأزمة التي تواجهها.	.784			
22	تجري إدارة الشركة الدراسات الضرورية لتحديد المصالح المتعارضة المسببة للأزمة.	.752			
23	تعتمد إدارة الشركة على المختصين في تقنيات (تجزئة) الأزمة.	.771			
24	تضع إدارة الشركة اطر تسمح بتفكيك عناصر الأزمة بنجاح.	.761			
25	تكلف إدارة الشركة العاملين الأكفاء لقيادة تيار الأزمة.		.538		
26	تعترف إدارة الشركة بوجود الأزمة بشكل مبدئي لضمان القيام بتفريغها (معالجتها).		.572		
27	تتشأ إدارة الشركة تحالفات مؤقتة لمعالجة الأزمات.		.564		

رقم الفقرة	الفقرة	قيم التشبع على العوامل المستخلصة			
		تفتيت الأزمة	تفريغ الأزمة	تحويل مسار الأزمة	احتواء الأزمة
28	تحلل إدارة الشركة نتائج الأزمات لتسهيل التعامل معها.		817.		
29	تقوم إدارة الشركة باستخدام أساليب ملائمة بشدة للأزمات التي مرت بها.			769.	
30	تستعين إدارة الشركة باستراتيجية "تحويل مسار" عندما تواجهها أزمات غير واضحة المعالم.			619.	
31	تحاول إدارة الشركة تحفيز العاملين لمواجهة الأزمة.			649.	
32	تحاول إدارة الشركة لفت انتباه العاملين إلى مواضيع إيجابية مختلفة عن موضوع الأزمة.			548.	
33	تؤثر الأزمات السابقة على مسار عمل إدارة الشركة.			748.	
34	تعمل إدارة الشركة على محاصرة الأزمة وعدم السماح لها بالامتداد لكافة المستويات الإدارية.				678.
35	تسرع إدارة الشركة من اتخاذ القرارات اللازمة للحد من الآثار السلبية للأزمة.				785.
36	تنسق إدارة الشركة مع جميع أطراف الأزمة للتسريع في حلها.				715.
37	تخصص إدارة الشركة متحدث رسمي يتمتع بالخبرة للإدلاء بالتصريحات حول الأزمات.				711.
38	تحدد إدارة الشركة المسؤوليات المطلوبة من كل شخص أثناء الأزمة.				784.
39	تعمل إدارة الشركة على توفير مخزون احتياط من الإمكانيات اللازمة لمواجهة الأزمات.				665.

رقم الفقرة	الفقرة	قيم التشبع على العوامل المستخلصة			
		تفتيت الأزمة	تفريغ الأزمة	تحويل مسار الأزمة	احتواء الأزمة
40	تخصص إدارة الشركة سيولة نقدية كافية لمواجهة الأزمات.				.613
41	تمتلك إدارة الشركة موارد بشرية كفؤه قادرة على التعامل مع الأزمات.				.597
42	تقوم إدارة الشركة بتدريب العاملين باستمرار لمواجهة الأزمات.				.549
اختبار كفاية البيانات KMO		0.806			
القيم العينية (الذاتية)		10.392	2.041	1.764	1.379
نسبة التباين المفسر		47.238	9.276	8.018	6.266
نسبة التباين المفسرة التراكمية		79.47			

بينت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي الظاهرة في الجدول أعلاه أن قيمة KMO بلغت (0.806) وتبعاً لقاعدة (Kaiser, 1979) التي تشير إلى أن الحد الأدنى المقبول لقيمة الاختبار هي (0.5)، فإنه يتبين بأن القيمة الناتجة هي أكبر من 0.5، وبذلك فإن حجم العينة يعد كافياً وملائماً للدراسة ولتطبيق التحليل العاملي الاستكشافي، كما أننا نلاحظ من البيانات الظاهرة في الجدول أعلاه بأن القيم العينية Eigen Value أكبر من الواحد صحيح.

كما أظهرت النتائج المبينة في الجدول أعلاه قيم نسب التباين المفسرة لكل عامل تم استخلاصه، وقد بلغت أقل قيمة تباين مفسرة (4.676)، وبلغ مجموع النسب المفسرة (79.47%) من التباين الكلي للمتغير التابع.

كذلك بينت النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه قيم التحميل (التشبع) لكل فقرة من فقرات كل عامل من العوامل المستخلصة، وبينت بأن أقل قيمة كانت (0.538) وهذه القيمة أكبر من (0.40) لذلك فهي تعتبر كافية ومناسبة ومعبرة عن قيم تشبع مقبولة وكافية لفقرات كل عامل تم استخلاصه.

(3-8) ثبات الأداة:

قام الباحث بالتحقق من ثبات استبانة الدراسة بإيجاد معاملات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha).

وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (3-9)

معاملات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة

عدد الفقرات	معامل الاتساق Cronbach Alpha	متغيرات وأبعاد الدراسة
5	0.80	نمط التفكير الشمولي
5	0.88	نمط التفكير التجريدي
5	0.90	نمط التفكير التشخيصي
5	0.88	نمط التفكير التخطيطي
20	.91	التفكير الاستراتيجي
4	0.92	استراتيجية تفتيت الأزمة
4	0.80	استراتيجية تفريغ الأزمة
5	0.93	استراتيجية تحويل مسار الأزمة
5	0.82	استراتيجية احتواء الأزمة
4	0.86	استراتيجية التعبئة للأزمة
22	0.92	إدارة الأزمات

من خلال قيم معاملات كرونباخ ألفا الموضحة في الجدول أعلاه والتي تتراوح ما بين (0.80-0.93) نلاحظ أن جميعها تزيد عن (0.6) مما يدل على ثبات أداة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016).

اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخراج معامل الالتواء (Skewness) والتقلطح (Kurtosis) لاختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، حيث أنه إذا كانت قيم معامل الالتواء والتقلطح أقل من (1) فإن البيانات تعد موزعة توزيعاً طبيعياً (Doane & Seward, 2015). والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (3-10)

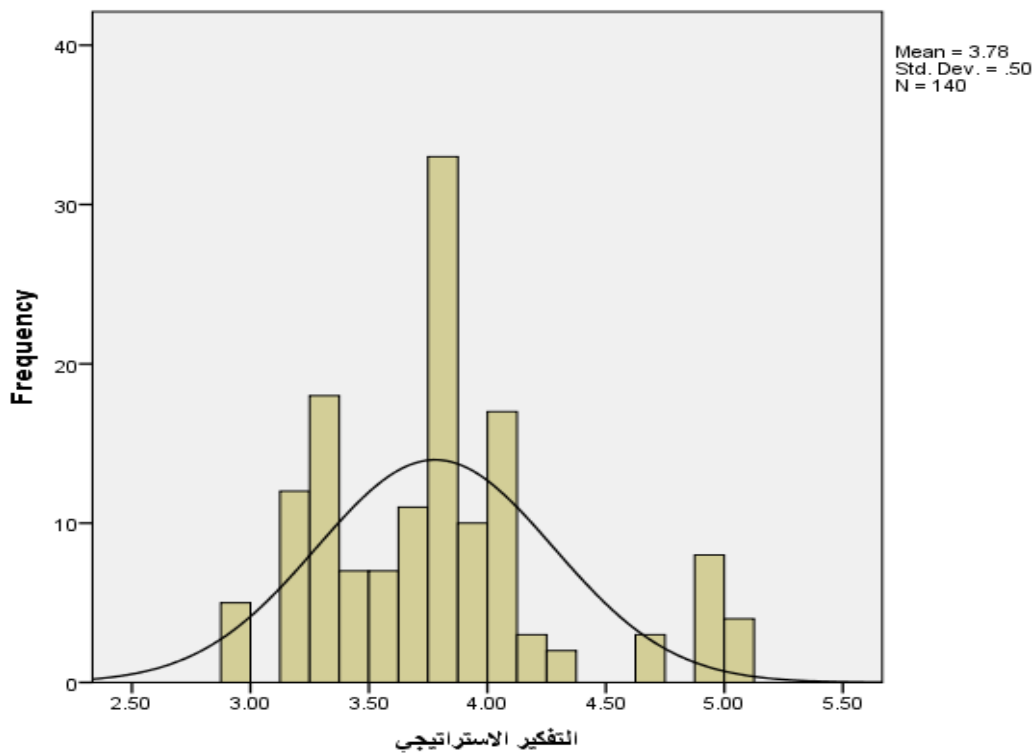
التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء Skewness والتفطح Kurtosis

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Kurtosis	Skewness
نمط التفكير الشمولي	3.9029	.54607	-.331	.240
نمط التفكير التجريدي	3.6529	.67923	.637	-.189
نمط التفكير التشخيصي	3.7914	.53744	.112	.753
نمط التفكير التخطيطي	3.7700	.59151	-.125	.375
التفكير الاستراتيجي	3.7793	.49955	.642	.833
استراتيجية تفتيت الأزمة	3.8054	.68256	-.188	-.284
استراتيجية تفريغ الأزمة	3.6036	.65631	-.268	.122
استراتيجية تحويل مسار الأزمة	3.7871	.60589	.705	-.202
استراتيجية احتواء الأزمة	3.8000	.62835	.434	-.160
استراتيجية التعبئة للأزمة	3.8679	.61416	-.237	.053
إدارة الأزمات	3.7728	.54296	.542	-.003

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع قيم معامل الالتواء والتفطح أقل من

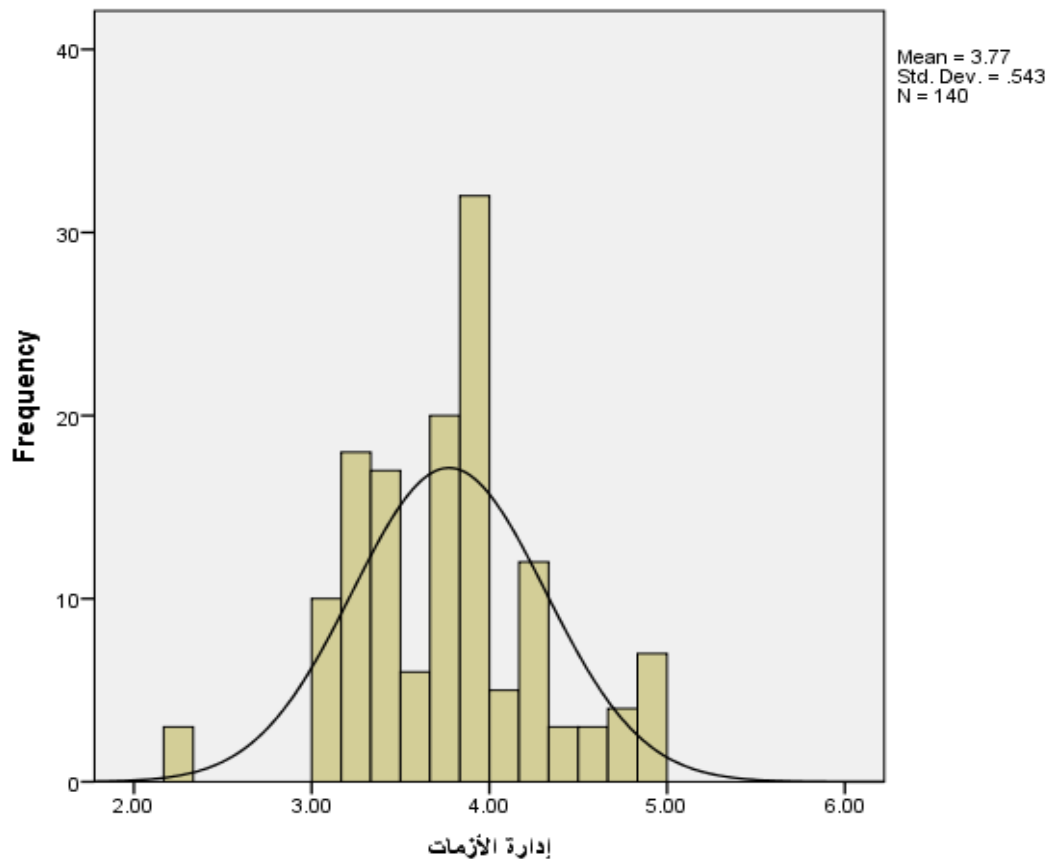
(1) مما يدل على أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، وحسب نظرية النهاية المركزية التي تبين أنه

في حال اخترنا جميع العينات الممكنة من مجتمع معين، وقمنا بحساب الوسط الحسابي لكل عينة، فإننا سنلاحظ بأن جميع الأوساط الحسابية للعينات موزعة قريبا من التوزيع الطبيعي، حتى وإن لم يكن توزيع المجتمع الأصلي قريبا من التوزيع الطبيعي، وذلك بشرط أن يكون عدد المشاهدات في كل عينة يزيد عن 30 مشاهدة (Tabachnick, Fidell, 2018)، وفيما يلي توضح الأشكال التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:



الشكل (3-1)

التوزيع الطبيعي لإجابات عينة الدراسة نحو (التفكير الاستراتيجي)



الشكل (2-3)

التوزيع الطبيعي لإجابات عينة الدراسة نحو (إدارة الأزمات)

ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية:

لإجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد فإن ذلك يتطلب ارتباط المتغيرات المستقلة بشكل كبير مع المتغير التابع، وفي الوقت نفسه ألا ترتبط مع بعضها ارتباطاً قوياً ذلك أنه في حال ارتباطها ارتباطاً قوياً مع بعضها فإن هذا يقلل من قيمة (R) لأن المتغيرات المستقلة تتشارك في تباين المتغير التابع نفسه بالإضافة إلى الصعوبة في تحديد الأهمية النسبية لكل متغير مستقل (دودين، 2018)، ومن

أجل التأكد من ذلك فقد تم إجراء الاختبارات التالية:

اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity):

تم التأكد قبل استخدام هذا الأسلوب من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) بالإضافة إلى استيفاء البيانات لشرط التوزيع الطبيعي، ويشير الجدول (3-8) إلى أن معامل التباين المسموح به (Tolerance) للمتغيرات المستقلة كان أقل من 1 وأكبر من 0.1، وقيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من 5 وهذا يعد مؤشرا لعدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة (Hair et al., 2018).

جدول (3-11)

نتائج اختبار قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	Tolerance التباين المسموح به	VIF معامل تضخم التباين
نمط التفكير الشمولي	.511	1.956
نمط التفكير التجريدي	.519	1.928
نمط التفكير التشخيصي	.306	3.271
نمط التفكير التخطيطي	.299	3.349

ومن أجل التأكيد أكثر على النتيجة السابقة فقد تم إيجاد معاملات ارتباط بيرسون (Pearson correlation) بين أبعاد المتغير المستقل للتأكد من عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي بين المتغيرات المستقلة، والنتائج في الجدول التالي تبين ذلك:

جدول (3-12)

مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson correlation) للمتغيرات المستقلة

المتغير	نمط التفكير الشمولي	نمط التفكير التجريدي	نمط التفكير الشخصي	نمط التفكير التخطيطي
نمط التفكير الشمولي	1	-	-	-
نمط التفكير التجريدي	.579**	1	-	-
نمط التفكير التشخيصي	.552**	.637**	1	-
نمط التفكير التخطيطي	.647**	.559**	.760**	1
** معنوية عند مستوى 0.01				

من خلال قيم معاملات ارتباط بيرسون في الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى ارتباط كان (0.760) بين متغيري نمط التفكير التخطيطي ونمط التفكير الشخصي، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي بين المتغيرات المستقلة، ذلك لأنها تقل عن 80%، مما يشير إلى أن العينة خالية من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي (Gujarati, 2017).

الفصل الرابع

نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

(1-4) المقدمة

(2-4) وصف متغيرات الدراسة المستقل والتابع

(1-2-4) وصف المتغير المستقل (أنماط التفكير الاستراتيجي)

(2-2-4) وصف المتغير التابع (إدارة الأزمات)

(3-4) اختبار فرضيات الدراسة

(1-3-4) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

(2-3-4) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

الفصل الرابع

نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

(1-4) المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج التحليل الإحصائي لإجابات وتقديرات عينة أفراد الدراسة حول متغيري الدراسة المستقل والتابع بأبعادهما بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات التقدير، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

(2-4) وصف متغيري الدراسة المستقل والتابع:

(1-2-4) وصف المتغير المستقل (أنماط التفكير الاستراتيجي):

الجدول رقم (1-4) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة نحو أبعاد المتغير المستقل "التفكير الاستراتيجي":

جدول (1-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق لأبعاد التفكير الاستراتيجي

الرتبة	الدرجة	الوزن المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التفكير الاستراتيجي
1	مرتفعة	78.1	.546	3.90	نمط التفكير الشمولي
4	متوسطة	73.1	.679	3.65	نمط التفكير التجريدي
2	مرتفعة	75.8	.537	3.79	نمط التفكير التشخيصي
3	مرتفعة	75.4	.592	3.77	نمط التفكير التخطيطي
	مرتفعة	75.6	.500	3.78	المؤشر العام

يتضح من النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه بأن المتوسطات الحسابية المعبرة عن أبعاد المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) تراوحت ما بين (3.65-3.90)، وقد حصل بعد "نمط التفكير الشمولي" على أعلاها بدرجة مرتفعة، وبعد "نمط التفكير التجريدي" على أدناها بدرجة متوسطة، وبلغ المؤشر العام للتفكير الاستراتيجي (3.78) بنسبة (75.6%) مما يدل على أن درجة التفكير الاستراتيجي في شركات التأمين العاملة في الأردن جاء بدرجة مرتفعة، وفيما يلي تفصيل لأبعاد المتغير المستقل:

(1) البعد الأول: نمط التفكير الشمولي:

يبين الجدول (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين نحو بعد "نمط التفكير الشمولي" والذي تم قياسه بالاعتماد على خمس فقرات.

جدول (4-2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "نمط التفكير

الشمولي"

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوية	الدرجة	الرتبة
1	يستند المدير إلى الحقائق في معرفة طبيعة المجتمع المحيط بعملها.	4.13	.757	82.6	مرتفعة	1
2	يجري المدير تغييرات شمولية في الأنشطة التي يمارسها عند الحاجة.	4.04	.622	80.9	مرتفعة	2
3	يتمتع المدير بسمة المرونة في التعامل مع العاملين.	3.83	.768	76.6	مرتفعة	3
4	يطرح المدير خطوات شاملة لحل المشاكل.	3.69	.748	73.9	مرتفعة	5
5	يعتمد المدير على الخبرة المتراكمة في تحديد العوامل المؤثرة في المشكلة.	3.82	.788	76.5	مرتفعة	4
	المؤشر الكلي	3.90	.546	78.1	مرتفعة	

تشير النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعد " نمط التفكير الشمولي " قد بلغ (3.90) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على مستوى مرتفع من نمط التفكير الشمولي في شركات التأمين العاملة في الأردن من وجهة نظر المبحوثين، كما ويلاحظ أيضا أن الفقرة رقم (1) "يستند المدير إلى الحقائق في معرفة طبيعة المجتمع المحيط بعملها" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغ (4.13) وبانحراف معياري مقداره (0.757)، وحصلت الفقرة رقم (4) "يطرح المدير خطوات شاملة لحل المشاكل" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وهو متوسط ذو درجة مرتفعة وبانحراف معياري مقداره (0.748).

(2) البعد الثاني: نمط التفكير التجريدي:

يبين الجدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين نحو بعد "نمط التفكير التجريدي" والذي تم قياسه بالاعتماد على خمس فقرات.

جدول (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "نمط التفكير

التجريدي"

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوية	الدرجة	الرتبة
6	يهتم المدير بالموضوعات الجديدة غير المألوفة.	3.76	.839	75.1	مرتفعة	1
7	يشجع المدير العاملين على المشاركة في صنع القرارات.	3.60	.794	72.0	متوسطة	4
8	يتعامل المدير مع المشكلات التي تواجه العاملين بعدالة.	3.56	.947	71.1	متوسطة	5
9	يجمع المدير البيانات الكافية عن المشكلات قبل تقديم الحلول.	3.64	1.094	72.7	متوسطة	3
10	يحرص المدير على تقييم العاملين بطريقة موضوعية.	3.71	.931	74.3	مرتفعة	2
	المؤشر الكلي	3.65	.679	73.1	متوسطة	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعد "نمط التفكير التجريدي" قد بلغ (3.65) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على مستوى متوسط من نمط التفكير التجريدي في شركات التأمين العاملة في الأردن من وجهة نظر المبحوثين، كما ويلاحظ أيضاً أن الفقرة رقم (6) "يهتم المدير بالموضوعات الجديدة غير المألوفة" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغ (3.76) وبانحراف معياري مقداره (0.839)، وحصلت الفقرة رقم (8) "يتعامل المدير مع المشكلات

التي تواجه العاملين بعدالة" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وهو متوسط ذو درجة متوسطة وبانحراف معياري مقداره (0.947).

(3) البعد الثالث: نمط التفكير التشخيصي:

يبين الجدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين نحو بعد "نمط التفكير التشخيصي" والذي تم قياسه بالاعتماد على خمس فقرات.

جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "نمط التفكير

التشخيصي"

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوية	الدرجة	الرتبة
11	يستثمر المدير الفرص الموجودة خارج العمل بما يصب في صالح العمل.	3.99	.739	79.7	مرتفعة	1
12	يشخص المدير المشكلات في إطارها العام قبل النظر إلى جزئياتها.	3.56	.824	71.3	مرتفعة	5
13	يستند المدير إلى الخبرة الشخصية في رصد البيئة الخارجية.	3.71	.742	74.3	مرتفعة	4
14	يستخدم المدير الحلول المتوازنة في حل مشكلات الشركة.	3.80	.722	76.0	مرتفعة	3
15	يجري المدير تغييرات تدريجية في إجراءات العمل بهدف التطوير.	3.89	.736	77.9	مرتفعة	2
	المؤشر الكلي	3.79	.537	75.8	مرتفعة	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعد "نمط التفكير التشخيصي" قد بلغ (3.79) من

مساحة المقياس الكلي، مما يدل على مستوى مرتفع من نمط التفكير التشخيصي في شركات التأمين

العاملة في الأردن من وجهة نظر المبحوثين، كما ويلاحظ أيضا أن الفقرة رقم (11) "يستثمر المدير

الفرص الموجودة خارج العمل بما يصب في صالح العمل" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغ (3.99) وبانحراف معياري مقداره (0.739)، وحصلت الفقرة رقم (12) "يشخص المدير المشكلات في إطارها العام قبل النظر إلى جزئياتها" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وهو متوسط ذو درجة متوسطة وبانحراف معياري مقداره (0.824).

(4) البعد الرابع: نمط التفكير التخطيطي:

يبين الجدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين نحو بعد "نمط التفكير التخطيطي" والذي تم قياسه بالاعتماد على خمس فقرات.

جدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "نمط التفكير

التخطيطي"

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النئوية	الدرجة	الرتبة
16	يبنى المدير التصور المستقبلي للعمل بناءً على الواقع.	3.78	.890	75.6	مرتفعة	4
17	يتبع المدير الإجراءات أثناء التعامل مع المواقف الإدارية.	3.92	.710	78.4	مرتفعة	1
18	يقدم المدير حلولاً غير المألوفة في أسلوب التعامل مع المشكلات المستقبلية.	3.42	.820	68.5	متوسطة	5
19	يهتم المدير بتفاصيل المشكلات الإدارية أثناء التعامل معها.	3.79	.794	75.7	مرتفعة	3
20	يتابع المدير إنجاز الخطط التشغيلية للشركة.	3.91	.738	78.1	مرتفعة	2
	المؤشر الكلي	3.77	.592	75.4	مرتفعة	

تشير النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعد "نمط التفكير التخطيطي" قد بلغ (3.77)

من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على مستوى مرتفع من نمط التفكير التخطيطي في شركات

التأمين العاملة في الأردن من وجهة نظر المبحوثين، كما ويلاحظ أيضاً أن الفقرة رقم (17) "يتبع

المدير الإجراءات أثناء التعامل مع المواقف الإدارية" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي

ذو درجة مرتفعة بلغ (3.92) وبانحراف معياري مقداره (0.710)، وحصلت الفقرة رقم (18) "يقدم المدير

حلولاً غير المألوفة في أسلوب التعامل مع المشكلات المستقبلية" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي

بلغ (3.42) وهو متوسط ذو درجة متوسطة وبانحراف معياري مقداره (0.820).

(4-2-2) وصف المتغير التابع (إدارة الأزمات):

في هذا الجزء وصف لمتغير إدارة الأزمات من أجل تحديد درجة الرضا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التطبيق لأبعاد إدارة الأزمات

إدارة الأزمات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوية	الدرجة	الرتبة
استراتيجية تفتيت الأزمة	3.81	.683	76.1	مرتفعة	2
استراتيجية تفريغ الأزمة	3.60	.656	72.1	متوسطة	5
استراتيجية تحويل مسار الأزمة	3.79	.606	75.7	مرتفعة	4
استراتيجية احتواء الأزمة	3.80	.628	76.0	مرتفعة	3
استراتيجية التعبئة للأزمة	3.87	.614	77.4	مرتفعة	1
المؤشر العام	3.77	.543	75.5	مرتفعة	

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية المعبرة عن أبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات) تراوحت ما بين (3.60-3.87)، وقد حصل بعد "استراتيجية التعبئة للأزمة" على أعلاها بدرجة مرتفعة، وبعد "استراتيجية تفريغ الأزمة" على أدناها بدرجة متوسطة، وبلغ المؤشر العام لإدارة الأزمات (3.77) بنسبة (75.5%) مما يدل على أن درجة تطبيق إدارة الأزمات في شركات التأمين العاملة في الأردن جاء بدرجة مرتفعة، وفيما يلي تفصيل لأبعاد المتغير التابع.

1) البعد الأول: استراتيجية تفتيت الأزمة:

يبين الجدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين نحو بعد "استراتيجية تفتيت الأزمة" والذي تم قياسه بالاعتماد على أربع فقرات.

جدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "استراتيجية تفتيت

الأزمة"

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوية	الدرجة	الرتبة
21	تمتلك إدارة الشركة معلومات كافية عن طبيعة الأزمة التي تواجهها.	3.88	.724	77.6	مرتفعة	2
22	تجري إدارة الشركة الدراسات الضرورية لتحديد المصالح المتعارضة المسببة للأزمة.	3.90	.761	78.0	مرتفعة	1
23	تعتمد إدارة الشركة على المختصين في تفتيت (تجزئة) الأزمة.	3.66	.846	73.1	متوسطة	4
24	تضع إدارة الشركة اطر تسمح بتفكيك عناصر الأزمة بنجاح.	3.79	.803	75.7	مرتفعة	3
	المؤشر الكلي	3.81	.683	76.1	مرتفعة	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعد "استراتيجية تفتيت الأزمة" قد بلغ (3.81) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على مستوى مرتفع من استراتيجية تفتيت الأزمة في شركات التأمين العاملة في الأردن من وجهة نظر المبحوثين، كما ويلاحظ أيضا أن الفقرة رقم (22) "تجري إدارة الشركة الدراسات الضرورية لتحديد المصالح المتعارضة المسببة للأزمة" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغ (3.90) وبانحراف معياري مقداره (0.761)، وحصلت الفقرة رقم (23) "تعتمد إدارة الشركة على المختصين في تفتيت (تجزئة) الأزمة" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وهو متوسط ذو درجة متوسطة وبانحراف معياري مقداره (0.846).

(2) البعد الثاني: استراتيجية تفرغ الأزمة:

يبين الجدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين نحو بعد "استراتيجية تفريغ الأزمة" والذي تم قياسه بالاعتماد على أربع فقرات.

جدول (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "استراتيجية تفريغ الأزمة"

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النئوية	الدرجة	الرتبة
25	تكلف إدارة الشركة العاملين الأكفاء لقيادة تيار الأزمة.	3.63	.916	72.6	متوسطة	3
26	تعترف إدارة الشركة بوجود الأزمة بشكل مبدئي لضمان القيام بتفريغها (معالجتها).	3.68	.761	73.6	مرتفعة	1
27	تنشأ إدارة الشركة تحالفات مؤقتة لمعالجة الأزمات.	3.42	.794	68.4	متوسطة	4
28	تحلل إدارة الشركة نتائج الأزمات لتسهيل التعامل معها.	3.67	.835	73.4	متوسطة	2
	المؤشر الكلي	3.60	.656	72.1	متوسطة	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعد "استراتيجية تفريغ الأزمة" قد بلغ (3.60) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على مستوى متوسط من استراتيجية تفريغ الأزمة في شركات التأمين العاملة في الأردن من وجهة نظر المبحوثين، كما ويلاحظ أيضاً أن الفقرة رقم (26) "تعترف إدارة الشركة بوجود الأزمة بشكل مبدئي لضمان القيام بتفريغها (معالجتها)" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغت (3.68) وبانحراف معياري مقداره (0.761)، وحصلت الفقرة

رقم (27) "تنشأ إدارة الشركة تحالفات مؤقتة لمعالجة الأزمات" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وهو متوسط ذو درجة متوسطة وبانحراف معياري مقداره (0.794).

البعد الثالث: استراتيجية تحويل الأزمة:

يبين الجدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين نحو بعد "استراتيجية تحويل الأزمة" والذي تم قياسه بالاعتماد على خمس فقرات.

جدول (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "استراتيجية تحويل

الأزمة"

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوية	الدرجة	الرتبة
29	تقوم إدارة الشركة باستخدام أساليب ملائمة بشدة للأزمات التي مرت بها.	3.89	.759	77.7	مرتفعة	2
39	تستعين إدارة الشركة باستراتيجية "تحويل مسار" عندما تواجهها أزمات غير واضحة المعالم.	3.68	.702	73.6	مرتفعة	4
31	تحاول إدارة الشركة تحفيز العاملين لمواجهة الأزمة.	3.95	.733	79.0	مرتفعة	1
32	تحاول إدارة الشركة لفت انتباه العاملين إلى مواضيع إيجابية مختلفة عن موضوع الأزمة.	3.74	.779	74.9	مرتفعة	3
33	تؤثر الأزمات السابقة على مسار عمل إدارة الشركة.	3.68	.916	73.6	مرتفعة	4
المؤشر الكلي		3.79	.606	75.7	مرتفعة	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعـد "استراتيجية تحويل مسار الأزمة" قد بلغ (3.79) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على مستوى مرتفعة من استراتيجية تحويل الأزمة في شركات التأمين العاملة في الأردن من وجهة نظر المبحوثين، كما ويلاحظ أيضا أن الفقرة رقم (31) "تحويل إدارة الشركة تحفيز العاملين لمواجهة الأزمة" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغ (3.95) وبانحراف معياري مقداره (0.733)، وحصلت الفقرتين رقم (33، 39) "تؤثر الأزمات السابقة على مسار عمل إدارة الشركة، تستعين إدارة الشركة باستراتيجية "تحويل مسار" عندما تواجهها أزمات غير واضحة المعالم" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وهو متوسط ذو درجة مرتفعة وبانحراف معياري مقداره (0.702، 0.916).

البعد الرابع: استراتيجية احتواء الأزمة:

يبين الجدول (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين نحو بعد "استراتيجية احتواء الأزمة" والذي تم قياسه بالاعتماد على خمس فقرات.

جدول (4-10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "استراتيجية احتواء

الأزمة"

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النئوية	الدرجة	الرتبة
34	تعمل إدارة الشركة على محاصرة الأزمة وعدم السماح لها بالامتداد لكافة المستويات الإدارية.	3.86	.770	77.3	مرتفعة	1
35	تسرع إدارة الشركة من اتخاذ القرارات اللازمة للحد من الآثار السلبية للأزمة.	3.84	.780	76.9	مرتفعة	2
36	تنسق إدارة الشركة مع جميع أطراف الأزمة للتسريع في حلها.	3.76	.782	75.3	مرتفعة	3
37	تخصص إدارة الشركة متحدث رسمي يتمتع بالخبرة للإدلاء بالتصريحات حول الأزمات.	3.84	.825	76.9	مرتفعة	2
38	تحدد إدارة الشركة المسؤوليات المطلوبة من كل شخص أثناء الأزمة.	3.68	.833	73.6	مرتفعة	4
	المؤشر الكلي	3.80	.628	76.0	مرتفعة	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعد "استراتيجية احتواء الأزمة" قد بلغ (3.8) من مساحة المقياس الكلي، مما يدل على مستوى مرتفع من استراتيجية احتواء الأزمة في شركات التأمين العاملة في الأردن من وجهة نظر المبحوثين، كما ويلاحظ أيضاً أن الفقرة رقم (34) "تعمل إدارة الشركة على محاصرة الأزمة وعدم السماح لها بالامتداد لكافة المستويات الإدارية" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغ (3.86) وبانحراف معياري مقداره (0.77)، وحصلت الفقرة رقم (38) "تحدد إدارة الشركة المسؤوليات المطلوبة من كل شخص أثناء الأزمة" على

أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وهو متوسط ذو درجة مرتفعة وبانحراف معياري مقداره (0.833).

البعد الخامس: استراتيجية التعبئة للأزمة:

يبين الجدول (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المبحوثين نحو بعد "استراتيجية التعبئة للأزمة" والذي تم قياسه بالاعتماد على خمس فقرات.

جدول (4-11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو "استراتيجية التعبئة

للأزمة"

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوية	الدرجة	الرتبة
39	تعمل إدارة الشركة على توفير مخزون احتياط من الإمكانيات اللازمة لمواجهة الأزمات.	3.80	.770	76.0	مرتفعة	3
40	تخصص إدارة الشركة سيولة نقدية كافية لمواجهة الأزمات.	3.94	.687	78.9	مرتفعة	1
41	تمتلك إدارة الشركة موارد بشرية كفؤه قادرة على التعامل مع الأزمات.	3.77	.962	75.5	مرتفعة	4
42	تقوم إدارة الشركة بتدريب العاملين باستمرار لمواجهة الأزمات.	3.93	.810	78.6	مرتفعة	2
المؤشر الكلي		3.87	.614	77.4	مرتفعة	

تشير النتائج في الجدول أعلاه أن المؤشر العام لبعد "استراتيجية التعبئة للأزمة" قد بلغ (3.87) من

مساحة المقياس الكلي، مما يدل على مستوى مرتفع من استراتيجية التعبئة للأزمة في شركات التأمين

العاملة في الأردن من وجهة نظر المبحوثين، كما ويلاحظ أيضا أن الفقرة رقم (40) "تخصص إدارة الشركة سيولة نقدية كافية لمواجهة الأزمات" قد حصلت على أعلى التقديرات بمتوسط حسابي ذو درجة مرتفعة بلغ (3.94) وبانحراف معياري مقداره (0.687)، وحصلت الفقرة رقم (41) "تمتلك إدارة الشركة موارد بشرية كفؤه قادرة على التعامل مع الأزمات" على أقل التقديرات بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وهو متوسط ذو درجة مرتفعة وبانحراف معياري مقداره (0.962).

(3-4) اختبار فرضيات الدراسة:

في هذا الجزء استعراض لاختبار الفرضيات، حيث تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط، وتم الاعتماد على قواعد القرار لقبول أو رفض الفرضية العدمية H_0 التالية:

مستوى الدلالة (α): وقد تم اعتماد (0.05) كحد أعلى لمستوى الدلالة، فإذا كان مستوى الدلالة (0.05) وأقل فإن ذلك يدل على وجود أثر دال إحصائيا، وإذا كان أكبر من (0.05) فإنه لا يوجد أثر دال إحصائيا.

القيمة المحسوبة: وتعد القيمة المحسوبة (F) قاعدة ثانية لرفض أو قبول الفرضية، حيث في حال كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية فإن ذلك يدل على رفض الفرضية العدمية (H_0)، ونستعرض نتائج الفرضيات كما يلي:

(1-3-4) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط التفكير الاستراتيجي على إدارة الأزمات لشركات التأمين العاملة في الأردن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

وقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار هذه الفرضية، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (4-12).

نتائج اختبار أثر أنماط التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig. T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	F	df	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000*	14.964	.787	.057	.855	أنماط التفكير الاستراتيجي	.000b*	223.928	138/1	.619	.787a	إدارة الأزمات
* معنوي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)											
T الجدولية = 1.96							F الجدولية = 3.84				

من خلال النتائج في الجدول أعلاه نلاحظ بأن أنماط التفكير الاستراتيجي يوجد له أثر ذو دلالة إحصائية على إدارة الأزمات، حيث أن قيمة F المحسوبة (223.928) أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (3.84) وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) مما يدل على معنوية نموذج الدراسة عند درجة حرية (138/1)، كما تشير قيمة R^2 (0.619) إلى أن أنماط التفكير الاستراتيجي فسرت 61.9% من التباين الحاصل في إدارة الأزمات، ومن خلال معامل الارتباط R (0.787) نلاحظ وجود علاقة قوية ما بين أنماط التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

وبناءً على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط التفكير الاستراتيجي على إدارة الأزمات لشركات التأمين العاملة في الأردن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$).

(2-3-4) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

(1) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير الشمولي على إدارة الأزمات وأبعادها في الشركات المبحوثة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression)، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (4-13)

نتائج اختبار أثر نمط التفكير الشمولي في إدارة الأزمات

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig. T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	F	df	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000*	10.750	.675	.062	.671	نمط التفكير الشمولي	.000 ^b *	115.554	138/1	.456	.675 ^a	إدارة الأزمات
* معنوي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)											
T الجدولية = 1.96							F الجدولية = 3.84				

ومن خلال النتائج في الجدول أعلاه نلاحظ بأن بعد (نمط التفكير الشمولي) يوجد له أثر ذو دلالة إحصائية على إدارة الأزمات، حيث أن قيمة F المحسوبة (115.554) أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (3.84) وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) مما يدل على معنوية أنموذج الدراسة عند درجة حرية (138/1)، كما تشير قيمة R^2 (0.456) إلى أن نمط التفكير الشمولي يفسر 45.6% من التباين الحاصل في إدارة الأزمات، ومن خلال معامل الارتباط R (67.5) نلاحظ وجود علاقة قوية ما بين نمط التفكير الشمولي وإدارة الأزمات.

وبناءً على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير الشمولي على إدارة الأزمات وأبعادها في الشركات المبحوثة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

(2) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير التجريدي على إدارة الأزمات وأبعادها في الشركات المبحوثة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام البسط (Simple Regression)، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (4-14)

نتائج اختبار أثر نمط التفكير التجريدي في إدارة الأزمات

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig. T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	F	Df	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000*	8.023	.564	.056	.451	نمط التفكير التجريدي	.000b*	64.370	138/1	.318	.564 ^a	إدارة الأزمات
* معنوي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)											
T الجدولية = 1.96							F الجدولية = 3.84				

ومن خلال النتائج في الجدول أعلاه نلاحظ بأن بعد (نمط التفكير التجريدي) يوجد له أثر ذو دلالة إحصائية على إدارة الأزمات، حيث أن قيمة F المحسوبة (64.37) أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (3.84) وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) مما يدل على معنوية أنموذج الدراسة عند درجة حرية (138/1)، كما تشير قيمة R² (0.318) إلى أن نمط التفكير التجريدي فسر 31.8% من التباين الحاصل في إدارة الأزمات، ومن خلال معامل الارتباط R (56.4) نلاحظ وجود علاقة قوية ما بين نمط التفكير التجريدي وإدارة الأزمات.

وبناءً على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير التجريدي على إدارة الأزمات وأبعادها في الشركات المبحوثة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

3) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

HO1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير التشخيصي على إدارة الأزمات وأبعادها في الشركات المبحوثة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار هذه الفرضية، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (4-15)

نتائج اختبار أثر نمط التفكير التشخيصي في إدارة الأزمات

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig. T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	F	Df	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000*	11.302	.693	.062	.700	نمط التفكير الشخصي	.000 ^b *	127.725	138/1	.481	.693 ^a	إدارة الأزمات
* معنوي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)											
T الجدولية = 1.96						F الجدولية = 2.42					

ومن خلال النتائج في الجدول أعلاه نلاحظ بأن بعد (نمط التفكير التشخيصي) يوجد له أثر ذو دلالة إحصائية على إدارة الأزمات، حيث أن قيمة F المحسوبة (127.725) أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (3.84) وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) مما يدل على معنوية أنموذج الدراسة عند درجة حرية (138/1)، كما تشير قيمة R² (0.481) إلى أن نمط التفكير الشخصي فسر

48.1% من التباين الحاصل في إدارة الأزمات، ومن خلال معامل الارتباط $R(69.3)$ نلاحظ وجود

علاقة قوية ما بين نمط التفكير التشخيصي وإدارة الأزمات.

وبناءً على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر

ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير التشخيصي على إدارة الأزمات وأبعادها في الشركات المبحوثة

عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

4) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

HO1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير التخطيطي على إدارة الأزمات وأبعادها في

الشركات المبحوثة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار

هذه الفرضية، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (4-16)

نتائج اختبار أثر نمط التفكير التخطيطي في إدارة الأزمات

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig. T	T	Beta	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig. F	F	Df	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000*	13.58	.756	.051	.694	نمط التفكير التخطيطي	.000b*	184.549	138/1	.572	.756 ^a	إدارة الأزمات
* معنوي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$											
T الجدولية = 1.96						F الجدولية = 2.42					

ومن خلال النتائج في الجدول أعلاه نلاحظ بأن بعد (نمط التفكير التخطيطي) يوجد له أثر ذو دلالة إحصائية على إدارة الأزمات، حيث أن قيمة F المحسوبة (184.549) أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (3.84) وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) مما يدل على معنوية أنموذج الدراسة عند درجة حرية (138/1)، كما تشير قيمة R² (0.572) إلى أن نمط التفكير التخطيطي فسر 57.2% من التباين الحاصل في إدارة الأزمات، ومن خلال معامل الارتباط R (75.6) نلاحظ وجود علاقة قوية ما بين نمط التفكير التخطيطي وإدارة الأزمات.

وبناءً على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير التخطيطي على إدارة الأزمات وأبعادها في الشركات المبحوثة عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(1-5) نتائج الدراسة

(2-5) التوصيات

(3-5) قائمة المراجع

(1-3-5) المراجع العربية

(2-3-5) المراجع الأجنبية

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(1-5) نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى (التفكير الاستراتيجي) أتى ضمن المستوى المرتفع في شركات التأمين العاملة في الأردن، وقد حقق بعد "نمط التفكير الشمولي" على أعلى وسط حسابي بدرجة مرتفعة، ويعد "نمط التفكير التجريدي" على أدنى وسط حسابي بدرجة متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة إسليم، (2017) حيث توصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة الاستراتيجية في جهاز الأمن الداخلية جاءت بدرجة مرتفعة، واتفقت مع دراسة الوحيدي، وآخرون، (2020) حيث توصلت الدراسة إلى أن مجال التفكير الاستراتيجي ككل جاء بدرجة موافقة مرتفعة من قبل العاملين في شركة أورينو. واتفقت أيضاً مع دراسة المرشد، (2019) حيث توصلت إلى أن شركات التأمين الأردنية لديها مستوى عال في الاهتمام بمهارات +التفكير الاستراتيجي. واتفقت مع دراسة (علي، 2018) حيث توصلت إلى أن هناك اهتمام من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات المبحوثة بأنماط التفكير. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة James and Wooten (2008) حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن المديرين لا يطبقون الاستراتيجيات الصحيحة بكامل خطواتها.

- أظهرت النتائج أن بعد "نمط التفكير الشمولي" قد حقق درجة مرتفعة بلغت (3.90)، ويعود السبب إلى أن المبحوثين أشاروا إلى أن المدير يستند إلى الحقائق في معرفة طبيعة المجتمع المحيط بعملها، وأن المدير يجري تغييرات شمولية في الأنشطة التي يمارسها عند الحاجة. واتفقت هذه النتيجة مع

دراسة الوحيدي، وآخرون، (2020) حيث توصلت الدراسة إلى أن بعد النمط التفكير الشمولي جاء بدرجة موافقة مرتفعة من قبل العاملين في شركة أورينو.

- أظهرت النتائج أن بعد "نمط التفكير التجريدي" قد حقق درجة متوسطة بلغت (3.65)، ويعود السبب إلى أن المبحوثين أشاروا إلى أن المدير يهتم بالموضوعات الجديدة غير المألوفة، ويحرص المدير على تقييم العاملين بطريقة موضوعية.

- أظهرت النتائج أن بعد "نمط التفكير التشخيصي" قد حقق درجة مرتفعة بلغت (3.79)، ويعود السبب إلى أن المبحوثين أشاروا إلى المدير يستثمر الفرص الموجودة خارج العمل بما يصب في صالح العمل، ويجري المدير تغييرات تدريجية في إجراءات العمل بهدف التطوير.

- أظهرت النتائج أن بعد "التفكير التخطيطي" قد حقق درجة مرتفعة بلغت (3.77)، ويعود السبب إلى أن المبحوثين أشاروا إلى أن المدير يتبع الإجراءات أثناء التعامل مع المواقف الإدارية، ويتابع المدير إنجاز الخطط التشغيلية للشركة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبد العال، (2009) حيث توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الحكومية يمارسون التخطيط الاستراتيجي بنسبة (84.43)،

2. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في شركات التأمين العاملة

في الأردن أتى ضمن المستوى المرتفع، حيث حقق البعد "استراتيجية التعبئة للأزمة" على أعلى

وسط حسابي بدرجة مرتفعة، وبعد "استراتيجية تفريغ الأزمة" على أدنى وسط حسابي بدرجة

متوسطة. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Pol, et.al, 2010) حيث توصلت الدراسة إلى أن

مستويات الجاهزية متدنية وعدم وجود استعداد كافي من قبل المنظمات للوقاية من الأزمات،

وافقت مع دراسة إسلیم، (2017) حيث توصلت الدراسة إلى أن القيادة تمتلك خبرة علمية في

إدارة الأزمات.

- أظهرت النتائج أن بعد "استراتيجية تفتيت الأزمة" قد حقق درجة مرتفعة بلغت (3.81)، ويعود السبب إلى أن المبحوثين أشاروا إلى أن إدارة الشركة تجري الدراسات الضرورية لتحديد المصالح المتعارضة المسببة للأزمة، وتمتلك إدارة الشركة معلومات كافية عن طبيعة الأزمة التي تواجهها.

- أظهرت النتائج أن بعد "استراتيجية تفريغ الأزمة" قد حقق درجة متوسطة بلغت (3.60)، ويعود السبب إلى أن المبحوثين أشاروا إلى أن إدارة الشركة تعترف بوجود الأزمة بشكل مبدئي لضمان القيام بتفريغها (معالجتها)، وتحلل إدارة الشركة نتائج الأزمات لتسهيل التعامل معها.

- أظهرت النتائج أن بعد "استراتيجية تحويل مسار الأزمة" قد حقق درجة مرتفعة بلغت (3.79)، م ويعود السبب إلى أن المبحوثين أشاروا إلى أن إدارة الشركة تحاول تحفيز العاملين لمواجهة الأزمة، وأن إدارة الشركة تقوم باستخدام أساليب ملائمة بشدة للأزمات التي مرت بها.

- أظهرت النتائج أن بعد "استراتيجية احتواء الأزمة" قد حقق درجة مرتفعة بلغت (3.8)، ويعود السبب إلى أن المبحوثين أشاروا إلى أن إدارة الشركة تعمل على محاصرة الأزمة وعدم السماح لها بالامتداد لكافة المستويات الإدارية، وأن إدارة الشركة تسرع من اتخاذ القرارات اللازمة للحد من الآثار السلبية للأزمة.

- أظهرت النتائج أن بعد "استراتيجية التعبئة للأزمة" قد حقق درجة مرتفعة بلغت (3.87)، ويعود السبب إلى أن المبحوثين أشاروا إلى أن إدارة الشركة تخصص سيولة نقدية كافية لمواجهة الأزمات، وأن إدارة الشركة تقوم بتدريب العاملين باستمرار لمواجهة الأزمات.

ثانياً: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط التفكير الاستراتيجي على إدارة الأزمات لشركات التأمين العاملة في الأردن عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة

(Mostafa et. , al 2005) حيث أكدت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات، كما اتفقت مع دراسة (James and Wooten 2008) حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن العامل البشري يتمتع بميزات التفكير الاستراتيجي مما يكسبه القدرة على إدارة الأزمات بأسلوب صحيح ذو نظرة مستقبلية بعيدة المدى ، واتفقت مع (دراسة المثاني، وآخرون، 2021) حيث توصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد دور للتفكير الاستراتيجي بعناصره الأساسية على مراحل إدارة الأزمات لدى العاملين بالوظائف القيادية والإشرافية، واتفقت أيضا مع دراسة

(Allahveisi, et al, 2019) حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وهامة بين التفكير الاستراتيجي وأبعاده مع إدارة الكوارث.

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير الشمولي على إدارة الأزمات وأبعاده في الشركات المبحوثة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير التجريدي على إدارة الأزمات وأبعاده في الشركات المبحوثة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير الشخصي على إدارة الأزمات وأبعاده في الشركات المبحوثة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط التفكير التخطيطي على إدارة الأزمات وأبعاده في الشركات المبحوثة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (James and Wooten 2008)

حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن المديرين يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات. واتفقت مع (دراسة عبد العال، 2009) حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أساليب إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي المدرسي.

(2-5) التوصيات:

وفقا لما تم التوصل له من نتائج، فإنه يمكن عرض بعض التوصيات كآآآي:

- تعزيز اهتمام شركات التأمين العاملة في الأردن بذوي الخبرة في أنماط التفكير الاستراتيجي من خلال:

- استثمار الفرص الموجودة خارج العمل.

- تقييم العاملين بموضوعية.

- جمع البيانات الكافية عن المشكلات قبل تقديم الحلول.

- ضرورة وجود عدد من المختصين في نمط التفكير التجريدي في شركات التأمين العاملة في الأردن من خلال:

- المشاركة في صنع القرارات.

- حل المشكلات التي تواجه العاملين.

- الاهتمام بالموضوعات الجديدة.

- تقديم المزيد من برامج التدريب فيما يخص أنماط التفكير الاستراتيجي للمدراء ورؤساء الأقسام بحيث يكون لديهم قدرة على التفكير الخلاق والمبدع من خلال:

- إجراء تغييرات تدريجية في إجراءات العمل بهدف التطوير.

- المرونة في التعامل مع العاملين.

- تقديم المزيد من برامج التدريب فيما يخص استراتيجيات إدارة الأزمات للمدراء ورؤساء الأقسام بحيث يكون لديهم قدرة على تشخيص المشكلات من خلال:

- توفير معلومات كافية عن طبيعة الأزمة.

- إنشاء تحالفات لمعالجة الأزمة.
- تحليل نتائج الأزمة لتسهيل التعامل معها.
- تعزيز وجود عدد من المختصين في تفتيت (تجزئة) الأزمة في شركات التأمين العاملة في الأردن من خلال:
- إجراء الدراسات لتحديد أسباب الأزمة.
- إنشاء اطر تسمح بتفكيك عناصر الأزمة.
- الاعتماد على المختصين في تفتيت الأزمة.
- ضرورة تشجيع الشركات المبحوثة على الاستعانة فيما يتعلق باستراتيجية "تحويل مسار الأزمة" عندما تواجهها أزمات غير واضحة المعالم بشكل أكبر من خلال:
- استخدام أساليب ملائمة لشدة الأزمات.
- تحفيز العاملين لمواجهة الأزمة.
- لفت انتباه العاملين إلى مواضيع إيجابية مختلفة عن موضوع الأزمة.
- يجب الفصل ما بين الأزمات ومحاولة ألا تؤثر الأزمات السابقة على مسار عمل إدارة الشركات المبحوثة.
- توفير إمكانيات التنبؤ واستشراف الأزمات المستقبلية قبل حدوثها.
- أن تقوم الشركات المبحوثة بتحديد المسؤوليات المطلوبة من كل شخص أثناء الأزمة.
- يمكن تعميم النتائج على الشركات الأخرى غير تلك المبحوثة في قطاع التأمين.

- كما يمكن الاستفادة من العديد من نتائج هذه الدراسة على الشركات في القطاعات الأخرى مع تكييفها بما ينسجم ومجال عملها.

(3-5) قائمة المراجع:

(1-3-5) المراجع العربية:

1. أبو جنيب، جمانة، (2020) التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، استكمالاً للحصول على درجة الماجستير.
2. أبو حليلة، عزيزة، (2012)، بحث تخرج بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، الجامعة الإسلامية دبلوم التعليم العالي تخصص إدارة مؤسسات مجتمع مدني.
3. أبو حيدر، وحيد، (2014)، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في تعزيز القدرات الاستراتيجية (دراسة ميدانية في مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير)، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا، في جامعة البلقاء التطبيقية، السلط - الأردن
4. أبو فارة، محمد، (2020)، إدارة الأزمات في منظمات العامة والخاصة (مدخل وحلول عملية)، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
5. أبو نصر، ندى، (2019) درجة استخدام القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتفكير الاستراتيجي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة السلامية(غزة): فلسطين.
6. احمد، أخيارهم، (2012)، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات: دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص: السياسة العامة

والإدارة المحلية، جامعة محمد خيضر. بسكرة كلية الحقوق العلوم السياسية قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.

7. إسلیم، محمد، (2017)، دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني جامعة الأقصى بغزة رسالة الماجستير، فلسطين.

8. أومر، شروان، (2019)، التفكير الاستراتيجي كمتغير وسيط في تعزيز أثر اليقظة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي، مجلة الجامعة اللبنانية الفرنسية – أربيل، كوردستان، العراق، المجلد 4، عدد 2

9. برهوم، خميس، (2013)، إثر استخدام الاستراتيجية قبعات التفكير الست في تنمية مهارات التفكير الإبداعي واتخاذ القرار بالتكنولوجيا لدى طلاب الصف العاشر الأساسي، رسالة ماجستير جامعة غزة.

10. الجناحي، كفاح، (2020)، مدخل دراسة التفكير الاستراتيجي المرحلة الثالثة، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.

11. حلاق، بطرس، (2020)، العلاقات العامة والأزمات، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.

12. الحلفي، انتصار، (2020) التفكير الشمولي، بغداد، مكتب الأمير للطباعة والاستنساخ.

13. الخضير، محسن، (2003)، إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف، ط (1)، القاهرة، مجموعة النيل العربية.

14. الخطيب، محمد، (2015)، "مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات: دراسة ميدانية على الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة الإسلامية: فلسطين.

15. خميس، أسامه، (2018)، شركات التأمين، <https://mawdoo3.com> / شركات التأمين.

16. داود، فضيلة، فرعون، محمد، لفقة، طالب، (2019)، التفكير الاستراتيجي التخطيط والسيناريو، بغداد، دار كتبنا للنشر الشخصي
17. دودين، محمد (2018). التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
18. الدوري، زكريا، صالح، احمد، (2009) الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال. عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
19. رجب، شهدي، (2013)، التفكير الاستراتيجي والخروج من الأزمة، مطابع الأهرام التجارية.
20. ردايدة، إيناس، (2016)، أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.
21. الزعبي، محمد، (2010)، إدارة الأزمات في ضوء السنة النبوية حادثة الإفك نموذجاً، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، مجلد 10، عدد3، ص ص 159-135.
22. السخني، أحمد، (2019)، التفكير الاستراتيجي وأثره على أداء الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.
23. سعيد، السيد، (2006)، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث دور العلاقات العامة، مصر، دار العلوم للنشر والتوزيع.
24. سلطان، جاسم، (2010)، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مصر، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع.
25. سميرات، ماجد، وآخرون، (2020)، دليل شركات التأمين العاملة في سوق التأمين الأردني، الاتحاد الأردني لشركات التأمين.

26. الصيرفي، محمد، (2008)، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
27. الطوخي، محمد، (2019)، الإدارة الاستراتيجية بين الفلسفة والتنفيذ، مجلة كلية التربية المنصورة العدد 2، مجلد 106، ص ص 1189-1234.
28. عباس، صلاح، (2008)، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية؛ مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية.
29. عبد العال، رائد، (2009)، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، الجامعة الإسلامية، غزة، رسالة ماجستير.
30. عبد المجيد، عثمان، (2016)، نظم المناة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية -دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردني، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال، استكمال درجة الماجستير.
31. عثمان، مزمل، (2017)، اختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات "دراسة حالة: مؤسسة الشرق للصحافة والنشر- الدمام - المملكة العربية السعودية"، جامعة بيشة -المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد الأول، المجلد الأول، ص ص 165-181.
32. العجمي، ناجي محمد، (2011)، مستوى تطبيق إدارة الأزمات في شركة نفط الخليج الكويتية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.
33. العزاوي، نجم (2010)، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي عقد في جامعة الزرقاء الخاصة، كلية

الاقتصاد والعلوم الإدارية، تحت عنوان "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، التحديات، الفرص، الآفاق".

34. العشي، نهال، (2013)، أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية - غزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال.

35. عطيان، مراد، والناظر، نهلة (2016). دور الأساليب الكمية في ترشيد القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على شركات الأدوية المدرجة أسهمها في سوق عمان الماليين المجلد (31)، العدد 3، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، ص ص 189-224.

36. علي، مروان خلف، (2018)، درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادة التعليمية في جامعة تكريت دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 4، ص ص 661-680.

37. عواود، إسراء، (2016)، أنواع التأمين، <https://mawdoo3.com> /أنواع التأمين.

38. العيساوي، هبه، (فبراير 22، 2021)، أرباح 23 شركة تأمين تقفز 38 % العام الماضي <https://alghad.com>.

39. العيساوي، هبه، (مارس/31/2020)، سميرات: كلفة الرواتب في قطاع التأمين تشكل 85 % من المصاريف الإدارية، جريدة الغد، <https://alghad.com>

40. الفراء، ماجد، (2009)، مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، العدد 95، مجلد 3، ص ص 33-59.

41. الفقيه، عبد الله، (2011)، إدارة الأزمات، دار الكتاب الجامعي، صنعاء.

42. فتيحة، صندوق، أحمد، ضيف، (2019)، دور أنماط التفكير الاستراتيجي في اتخاذ القرار، دراسة

ميدانية لمؤسسة صناعة الأجر بالجلفة

43. قاسم، سعاد، (2011)، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على

المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، الجامعة الإسلامية- غزة عمادة الدراسات العليا كلية

التجارة قسم إدارة الأعمال.

44. اللامي، غسان، العيساوي، خالد، (2015)، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات.

45. الماهر، احمد، (2011)، إدارة الأزمات، الدار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

46. مثاني، بلال، القضاة، نضال، زيايات، خالد، (2021)، دور التفكير الاستراتيجي في إدارة

الأزمات في شركة كهرباء محافظة اربد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية،

مجلد 29، عدد 2، ص ص 261-290.

47. المجالي، رامي، (2012)، أهمية قطاع التأمين. وإلغاء هيئة التأمين، وكالة زاد الأردن الإخبارية.

www.jordanzad.com/index.php?page=article&id=104196

48. المرشد، محمد، (2020)، علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات

التأمين الأردنية مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 4، ص

ص 173-199.

49. الناجي، فهد، (2012)، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي/ دراسة

ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى. رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن.

50. ناصر الدين، يعقوب، (2019)، الاستراتيجية منهج الممارسات المتكاملة، عمان، دار المسيرة

للنشر والتوزيع والطباعة.

51. النخالة، رمزي، (2015) درجة استخدام مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفكير الاستراتيجي وعلاقته بدرجة أدائهم الإداري، الجامعة الإسلامية - غزة شئون البحث العلمي والدراسات العليا كلية التربية - قسم أصول التربية - الإدارة التربوية، دراسة للحصول على درجة الماجستير.
52. هلال، محمد، (2007)، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مصر، مركز تطوير الأداء والتنمية.
53. الوحيدي، أحمد، والأغا، وفيق، وعابدين، إبراهيم، (2020)، دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية (دراسة تطبيقية على شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة) مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 1، ص ص 67-99.
54. يونس محمد، طارق، (2012)، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار. اربد، دار الكتاب الثقافي.

(2-3-5) المراجع الأجنبية:

1. Abbas Monnavarian, Gita Farmani, Hajar Yajam, (2011), "**Strategic thinking in Benetton**", Business Strategy Series, Vol. 12 Iss: 2, p p 63-72.
2. Al Shobaki, M. J., & Abu Amuna, Y. M. , & Abu Naser, S.S. (2016). Strategic and Operational Planning As Approach for Crises Management Field Study on UNRWA, International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, 5(6).
3. Al-Khrabsheh, Abdullah Abbas, (2018), **Impact of Strategic Planning on Crisis Management in the Profit and Non-Profit Sector in Jordan**, Al-Balqa Applied University, Volume 17, Issue 5.
4. Allahveisi, Farid, Ahmadi, Kumars, Mohammadi, Mohammad Bagher, (2019), The Role of Strategic Thinking in the Quality of Crisis Management Operations, **Master of Business Administration Islamic Azad University**, Sanandaj Branch, Iran, Vol, 4 (2), p p 113-121.
5. Al.marshad, Mohammad N. D, (2019), Strategic Thinking in Jordan: Still Crafting the Architecture?, European Journal of Business and Management, Volume.11, Issue.26.
6. Alnazer, D. Nahla Nihad, (2017), **Strategies of Crises Management and their Impact in Improving Strategic Performance (A Field Study on Tourism and Travel Offices in Jordan**, Business Faculty, Middle East University Amman - Jordan, Vol. 17, Issue 2, p 67-96.
7. Alshammari, HussamA., (2008), **Strategic planning in emergent market organizations: empirical investigation**, International Journal of Commerce and Management Vol. 18 Issue.1, p p47-59.
8. Bennett, Nathan & . Lemoine , James, (June, 2014), **What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world**, U.S.A, Harvard Business Review, Volume 57, Issue 3, p p 1-7.

9. Bonn, Ingrid, (2005), **improving strategic thinking: a multilevel approach** **Graduate School of Management**, Griffith University, Gold Coast Mail Centre, Australia, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 26, Issue 5, p p 336-354.
10. Bratianu, C. (2017). **Strategic Thinking in Turbulent Times**, In **Proceedings of the International Conference on Business Excellence** (vol. 11, no. 1, pp.248-254), De Gruyter Open
11. Burnes B and By RT (2012) Ethics, leadership and change: The case for greater clarity. Journal of Business Ethics 108: 239–252.
12. Cantero-Gomez, P., 2022. The 10 Best Leadership To-Dos For 2019 Used By Highly Successful People. [online] Forbes. Available at: <<https://www.forbes.com/sites/palomacanterogomez/2018/12/26/the-10-best-leadership-to-dos-for-2019-used-by-highly-successful-people/?sh=54735d5d230c>> [Accessed 3 January 2022].
13. Casey, Andrea J., Goldman, Ellen F., (5 January, 2010), **Enhancing the ability to think strategically: A learning model**, Management Learning
14. Codreanu, Aura, (2016), **A VUCA Action Framework for a VUCA Environment. Leadership Challenges and Solutions, Romania**, vol7, Issus2, pp 31-38.
15. Coombs, W. T. (2012). Ongoing crisis communication (3rd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
16. Coombs, W.T. (2011). **Protecting Organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory**. Corporate Reputation Review. 10(3), 163-176.
17. Coombs, W.T. (2007). Crisis Management and Communication. In statute for Public Relation, (P.3).
18. De, Pol vos, Ordunez, Pedro, (2010), Public hospital management in times of crisis: Lessons learned from Cienfuegos, Cuba .(2008-1996)

- 19.Doane, David & Seward, Lori (2015). Applied Statistics in Business and Economics, 5th edition, McGraw-Hill Education.
- 20.EKE, JOHN, Chika, Ebere, (2020), **Strategic Planning and Crisis Management Styles in Organizations: A Review of Related Literature**, Journal of Strategic Management, Vol.5, Issue 1, pp 36- 46.
- 21.Elkington, Rob, (2018), **A VUCA Action Formwork for A VUCA Environment. Leadership Challenges and Solutions**, Romania, Journal of Leadership Studies, vol12, Number3, pp 66-70.
- 22.Elsbach, Kimberly D, (2018), **Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research**, Journal of Management Vol. 44 Issue. 6
- 23.Fearn, banks, (2002),"crisis communications: a case a book approach". Mahwan .internet.
- 24.Ferreira, André Barbicas, (2015), The Fall and Rise of Strategic Planning: Uma análise crítica, Accelerating the world's research.
- 25.Fiona Graetz, (2002), "Strategic Thinking versus Strategic Planning: Towards Understanding the Complementarities", Management Decision, 40(5/6), 456–62.
- 26.Goldman, Ellen F, (2007), **Strategic thinking at the top, MIT Sloan Management Review**, Vol.48, Issue4, pp 1-19.
- 27.Grant, Robert. (2010). Contemporarily strategy analysis, Willey publishing, UK.
- 28.Gujarati, D.N (2017). Basic Econometric, 5th edition, McGraw-Hill Education.
- 29.Hair et al., Joseph . (2018). Advanced issues in partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks: Sag.
- 30.Half, Robert, (2014), Leadership Strategies A small and Medium Sized Enterprises Guide.(U.k Robert half Hr,

- 31.Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994), “Competing for the Future”, Harvard School Press, Boston.
- 32.Heijden, Kees van der, Scenarios (2005), The Art of Strategic Conversation. (Hoboken, John Wiley & Sons.
- 33.Hoke, Eva, Taraba, Pave, Peterek, Kamil, (2020), **Human Resources Management in the Corporate Crisis**, CHEMICAL ENGINEERING TRANSACTIONS, Issue 82.
- 34.Holmgren, Fredrik, (May, 2015), Crisis Management The nature of managing crises, Master’s thesis within Business Administration prepared Jonkoping International Business School.
- 35.Hutchins, Holly M., (June, 2008), What Does HRD Know About Organizational Crisis Management? Not Enough! Read on https://www.researchgate.net/publication/249631530_What_Does_HRD_Know_About_Organizational_Crisis_Management_Not_Enough_Read_on (20/3/2021).
- 36.Jackson, Gregory R, (2021), Overcoming Small to Medium Business Failure through Leadership Strategies, Open Journal of Business and Management, Vol.9 Issue1.
- 37.James, E. (Spring 2007). "Leadership as (Un) usual: How to Display Competence In Times of Crisis" (PDF). Leadership Preview. Archived from the original (PDF) on 5 July 2010. Retrieved 22 June 2010.
- 38.Kaiser, Henry F.; Cerny, Barbara A, (1979). Analysis of the Image Correlation Matrix, Educational and Psychological Measurement, volume 39 ,Issue4, p711-14.
- 39.Lafley, A.G., (JAN. 21, 2021), Things in the world — and with your business — might look like they are in peak volatility. But there are ways to rise above the instability. Business Observer. <https://www.businessobserverfl.com/article/advice-combat-crisis-with-bigger-circle-of-control> , (28/3/2021).

40. Lee, J., Woeste, J., and Heath, R. (2006) **Getting ready for crises: Strategic excellence, "Public Relations Review"**, Vol. 33, pp. 334-336.
41. Lerbinger, Otto, (1997), *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*, Lawrence Erlbaum Associates.
42. Liedtka, Jeanne M, (February, 1998), *Strategic Thinking: Can it be Taught?*, *Long Range Planning*, Vol,31, Issue.1, pp 120-129 .
43. Linn, Robert & Grounlund, Norman E (2012). *Measurement and Assessment In Teaching*, 11th edition
44. M. Muriithi, Samuel , (2018), *The relationship between strategic thinking and leadership effectiveness in Kenyan indigenous banks*
45. Manders, Kenneth, (2014), *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. *Journal of Applied Christian Leadership*. Volume 8, Issue1, pp 113-116.
46. Martin, Roger L, (2014), *The Big Lie of Strategic Planning*, *Harvard Business Review* January–February.
47. Mintzberg, Henry, (January, February, 1994), *The Fall and Rise of Strategic Planning*, *Harvard Business Review*.
48. Mitroff, I.I. 1994). *Crisis Management and environmentalism: A natural fit*. *California Management Review*, 36(2): 101-113.
49. Moon, B. (2013), *Antecedents and outcomes of strategic thinking*. *Journal of Business Research*, Vol. 66, Issue 10, pp 1-11.
50. Mootee, Idris, (2013) *Design Thinking For Strategic Thinking*. (New Jersey, John Wiley & Sons)
51. Moreo, María Luisa, (2020), *The different types of crisis and company in a VUCA world* <https://slfcrisis.com/en/the-different-types-of-crisis-and-company-in-a-vuca-world> (28/3/2021).
52. Morrison, JAMES L., (February 2000), *From Strategic Planning to Strategic Thinking*, Horizon site.

53. Mostafa, M., et. Al, (2005) Strategic preparation for crisis management in hospitals: **empirical evidence from Egypt**, *Emerald*, Vol. (13), Issue (5), pp 339-408.
54. Mudalal, Mohammed Waleed, (2021), The Impact of Crisis Management on Strategic Planning in the Palestinian Service Sector Firms, Department of Business Administration, Universiti Teknologi Malaysia (UTM), Skudai, Malaysia, Volume 3 Issue 1.
55. Muriithi, S, Louw, L, Radloff, S. (2018): " The relationship between strategic thinking and leadership effectiveness in Kenyan indigenous banks", *South African Journal for Economic and Management Sciences*.
56. OCED, (October, 2019), Strategic Foresight for Better Policies Building Effective Governance in the Face of Uncertain Futures,.
57. Pattinson, Steven (2016). Strategic thinking : intelligent opportunism and emergent strategy – the case of Strategic Engineering Services. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 17 (1), 65-70.
58. Petsch, Victoria, (2019), The Necessity for Regulating the Insurance Market Considering the Implementation of the IDD, University of Applied Sciences Burgenland, Austria.
59. Jahanshahi, Asghar Afshar, Brem, Alexander, Shahabinezhad, Mohammad, (2018), Does Thinking Style Make a Difference in Environmental Perception and Orientation? Evidence from Entrepreneurs in Post-Sanction Iran.
60. Salavati, S & Veshareh, E. & Safari, H. & Veysian, A. (2017). Strategic thinking and its related Factors in a medical science university in Iran. *ELECTRONIC physician*. 9(5), 4332-4340.
61. Salehi, Mahdi, Mohammad, Nahid, (2017), The relationship between emotional intelligence, thinking style, and the quality of investors' decisions using the log-linear, Downloaded by Australian Catholic University.

- 62.Salih, Ahmad Ali & Alnaji, Loay, (2014)," Impact of Strategic Thinking and Strategic Agility on Strategic Performance: A Case Study of Jordanian Insurance Industry Companies", International Review of Management and Business Research, Vol. 3, Issue.4, pp 680-690.
- 63.Sekaran, U & Bougie, R., (2013), Research Methods For Business: A Skill –Building Approach, 6th, John Wiley & Sons.
- 64.Slater, M. D. (2017). Crisis Management by Higher Education Leaders. Edgewood College.
- 65.Tabachnick, G, Barbara., and Fidell, S, Linda., (2018). Using Multivariate Statistics. 7thed. California State University-Northridge
- 66.Tabatoni, P., Davies, J., & Barblan, A. (2018). Strategic thinking and universities' institutional development. EUA: European University Association.
- 67.Wheelen, Thomas, Hoffman, Alan, Bamford, Charles E.& Hunger, Dacid, (2018), strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability, United Kingdom, Personal Education Limited.
- 68.Williams, J. (2016). Exploring Crisis Management in US Small Businesses (Doctoral dissertation, North central University).
- 69.WILLIAMS, JON, (2016), Exploring Crisis Management in U.S. Small Businesses, Submitted to Northcentral University, Graduate Faculty of the School of Business in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY.
- 70.Wilson, Ian, 1994, **Strategic planning isn't dead— it changed, Long Range Planning**, Volume 27, Issue 4, pp. 12-16.
- 71.Wooten, Lynn Perry, James, Erika Haye, (2008), Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development, Advances in Developing Human Resources.

72. Yamamoto.G, Sekeroglu, (2011), Crisis management in the Turkish Leather industry, African Journal of Business Management, 5 (8).

الملاحق

الملحق رقم (1)

شركات التأمين العاملة في الأردن التي أجريت معهم المقابلات الهاتفية

رقم السؤال	السؤال	الشركات	الأسماء
1	ما واقع ممارسات أنماط التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات	شركة الاتحاد العربي الدولي للتأمين	الأستاذ عمر محمد
2	ما هي خططهم المستقبلية وكيفية المحافظة على مكانة الشركة في السوق	شركة دلتا للتأمين	السيدة نادين
3	كيفية مواجهة المنافسين في السوق	شركة الأولى للتأمين	السيد علاء عبد الجواد

الملحق رقم (2)

قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم	الرتبة	الجامعة
1	أ.د أحمد علي صالح	أستاذ دكتور	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د أسعد حميد عبيد العلي	أستاذ دكتور	جامعة عمان الأهلية
3	أ.د أكنم الصرايرة	أستاذ دكتور	جامعة البلقاء التطبيقية
4	أ.د جمال أحمد الدوري	أستاذ دكتور	جامعة عمان الأهلية
5	أ.د عدنان حسين الجادري	أستاذ دكتور	جامعة عمان العربية
6	أ.د محمد النعيمي	أستاذ دكتور	الجامعة الأردنية
7	أ.د محمد أبو زيد	أستاذ دكتور	جامعة البلقاء التطبيقية
8	د سمير الجبالي	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
9	د عبد الله البطانية	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
10	د مراد عطيان	أستاذ مشارك	جامعة الأسراء

رتبت أسماء السادة المحكمين على أساس الرتبة العلمية ومن ثم الحرف الأبجدي.

الملحق رقم (3)

استبانة الدراسة



تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها على إدارة الأزمات في شركات التأمين العاملة في الأردن"، وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط، ولكون الموضوع يطبق في شركاتكم وأنتم المعنيين به لذلك فأنتم أفضل من يدلي برأيه في هذا المجال ومن هذا المنطلق يتوجه إليكم الباحث بالاستبانة المرفقة راجي قراءتها بدقة ومن ثم الإجابة عن فقراتها وذلك بوضع إشارة () في المربع يتفق مع رأيك والمقابل لكل فقرة .

إن الباحث على ثقة بأنكم خبر عون له لخدمة البحث العلمي، علما بأن المعلومات الواردة في الاستبانة هي فقط لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة .

مع الشكر والتقدير.....

الباحث: محمد عصام فاهم

إشراف: د نهلة نهاد الناظر

العامري

تشرين الثاني 2021

أولاً: المعلومات العامة (الخصائص الديموغرافية)

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة (X) في المكان المناسب:

1- النوع الاجتماعي:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر

30 سنة فأقل ☐ من 31-أقل من 36 سنة ☐

من 36-أقل من 41 سنة ☐ من 41-أقل من 46 سنة ☐

46 سنة فأكثر ☐

3- المستوى التعليمي

ثانوية عامة أو دبلوم مجتمع ☐

بكالوريوس ☐ دبلوم عال ☐

ماجستير ☐ دكتوراه ☐

4- طبيعة العمل

مدير عام ☐ نائب مدير عام ☐

رئيس قسم ☐

5- سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل ☐ من 6-10 سنوات ☐



16 سنة فأكثر



من 11- 15 سنة

رقم الفقرة	التعريفات الإجرائية	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا بشدة
المحور الأول: التفكير الاستراتيجي (Strategic Thinking): هو قدرة شركات التأمين العاملة في الأردن على التفكير بطريقة خاصة، أي يتميز بخصائص محددة، ينجم عنه منظور متكامل للشركة. ويتم قياس التفكير الاستراتيجي من خلال نمط التفكير الشمولي ونمط التفكير التجريدي ونمط التفكير التشخيصي ونمط التفكير التخطيطي.						
1. نمط التفكير الشمولي (Holistic Thinking Style): هو النمط الذي يستند على معرفة طبيعة المجتمع الخارجي ويتمتع بمرونة في التعامل مع العاملين بالاعتماد على تراكم الخبرات التي من شأنها أن تكون مؤثرة في اكتشاف المشكلات وحلها.						
1	يستند المدير إلى الحقائق في معرفة طبيعة المجتمع المحيط بعملها.					
2	يجري المدير تغييرات شمولية في الأنشطة التي يمارسها عند الحاجة.					
3	يتمتع المدير بسمة المرونة في التعامل مع العاملين.					
4	يطرح المدير خطوات شاملة لحل المشاكل.					
5	يعتمد المدير على الخبرة المتراكمة في تحديد العوامل المؤثرة في المشكلة.					

2. نمط التفكير التجريدي (Abstract Thinking Style): هو النمط الذي يشجع العاملين في شركات التأمين على اتخاذ القرار ويعمل على فهم المشكلات واستثمار الوقت لجمع البيانات عن المشكلات وتقييم أداء العاملين بموضوعية ويتم الاهتمام بالمواضيع الجديدة غير المألوفة.

6	يهتم المدير بالموضوعات الجديدة غير المألوفة.				
7	يشجع المدير العاملين على المشاركة في صنع القرارات.				
8	يتعامل المدير مع المشكلات التي تواجه العاملين بعدالة.				
9	يجمع المدير البيانات الكافية عن المشكلات قبل تقديم الحلول.				
10	يحرص المدير على تقييم العاملين بطريقة موضوعية.				

3. نمط التفكير التشخيصي (Diagnostic Thinking Style): هو النمط الذي يعتمد على استثمار الفرص الموجودة خارج العمل وينصب لصالح العمل ويقوم بالتعرف على المشكلات ويستند على خبراته الشخصية في رصد البيئة الخارجية ويقوم بحل المشكلات ويجري تغييرات في إجراءات العمل بهدف تطوير شركات التأمين.

11	يستثمر المدير الفرص الموجودة خارج العمل بما يصب في صالح العمل.				
12	يشخص المدير المشكلات في إطارها العام قبل النظر إلى جزئياتها.				
13	يستند المدير إلى الخبرة الشخصية في رصد البيئة الخارجية.				
14	يستخدم المدير الحلول المتوازنة في حل مشكلات الشركة.				
15	يجري المدير تغييرات تدريجية في إجراءات العمل بهدف التطوير.				

4. نمط التفكير التخطيطي (Planning Thinking Style): هو النمط الذي يبني التصورات المستقبلية بطريقة واقعية ويتبع القوانين والإجراءات ويهتم بالتفاصيل في التعامل مع المواقف الإدارية ويقدم حلول غير المألوفة للمشكلات المستقبلية ويتابع خطط العمل للعاملين.					
16	يبني المدير التصور المستقبلي للعمل بناءً على الواقع.				
17	يتبع المدير الإجراءات أثناء التعامل مع المواقف الإدارية.				
18	يقدم المدير حلولاً غير المألوفة في أسلوب التعامل مع المشكلات المستقبلية.				
19	يهتم المدير بتفاصيل المشكلات الإدارية أثناء التعامل معها.				
20	يتابع المدير إنجاز الخطط التشغيلية للشركة.				
المحور الثاني: إدارة الأزمات (Crisis Management): هي مجموعة من الاستراتيجيات التي تسهل رؤية شركات التأمين للإجراءات والأساليب التي تتخذها في التعامل مع الأزمات التي تواجهها بحيث يشارك فيها كافة المختصين والإدارات والوحدات والأقسام في الشركة ويتم قياسها من خلال استراتيجية تفتتت الأزمة واستراتيجية تفريغ الأزمة واستراتيجية تحويل مسار الأزمة واستراتيجية احتواء الأزمة واستراتيجية التعبئة للأزمة.					
1. استراتيجية تفتتت الأزمة (Crisis Fragmentation Strategy): هي الاستراتيجية التي تقوم على أساس معرفة كافة المعلومات والتفاصيل والعوامل المسببة للأزمة في شركات التأمين ومن ثم تقسيم أثرها إلى أجزاء متعددة قابلة للحل اعتماداً على مختصين في تفتتت الأزمة.					
21	تمتلك إدارة الشركة معلومات كافية عن طبيعة الأزمة التي تواجهها.				

22	تجري إدارة الشركة الدراسات الضرورية لتحديد المصالح المتعارضة المسببة للأزمة.				
23	تعتمد إدارة الشركة على المختصين في تفتيت (تجزئة) الأزمة.				
24	تضع إدارة الشركة اطر تسمح بتفكيك عناصر الأزمة بنجاح.				
2. استراتيجية تفرغ الأزمة (Crisis Exhausting Strategy): هي استراتيجية لتحليل وإنهاء الأزمة من خلال معرفة مضمونها وأسبابها وإقامه تحالفات مؤقتة وتكليف العاملين داخل شركات التأمين لحل الأزمة.					
25	تكلف إدارة الشركة العاملين الأكفاء لقيادة تيار الأزمة.				
26	تعترف إدارة الشركة بوجود الأزمة بشكل مبدئي لضمان القيام بتفريغها (معالجتها).				
27	تتشأ إدارة الشركة تحالفات مؤقتة لمعالجة الأزمات.				
28	تحلل إدارة الشركة نتائج الأزمات لتسهيل التعامل معها.				
3. استراتيجية تحويل مسار الأزمة (Crisis Diversion Strategy): قدرة شركات التأمين على استخدام أساليب ملائمة بشدة للأزمات التي تمر بها بما يمكنها على تحفيز ولفت انتباه العاملين إلى مواضيع إيجابية أخرى بعيدة عن الأزمة.					
29	تقوم إدارة الشركة باستخدام أساليب ملائمة بشدة للأزمات التي مرت بها.				
30	تستعين إدارة الشركة باستراتيجية "تحويل مسار" عندما تواجهها أزمات غير واضحة المعالم.				

31	تحاول إدارة الشركة تحفيز العاملين لمواجهة الأزمة.				
32	تحاول إدارة الشركة لفت انتباه العاملين إلى مواضيع إيجابية مختلفة عن موضوع الأزمة.				
33	تؤثر الأزمات السابقة على مسار عمل إدارة الشركة.				
4. استراتيجية احتواء الأزمة (Crisis Containment Strategy): هي قدرة شركات التأمين على محاصرة الأزمة وعدم السماح لها بالامتداد مع السرعة في اتخاذ القرار والتنسيق مع جميع الأطراف للتسريع في حلها وتحديد المسؤوليات المطلوبة من كل شخص.					
34	تعمل إدارة الشركة على محاصرة الأزمة وعدم السماح لها بالامتداد لكافة المستويات الإدارية.				
35	تسرع إدارة الشركة من اتخاذ القرارات اللازمة للحد من الآثار السلبية للأزمة.				
36	تنسق إدارة الشركة مع جميع أطراف الأزمة للتسريع في حلها.				
37	تخصص إدارة الشركة متحدث رسمي يتمتع بالخبرة للإدلاء بالتصريحات حول الأزمات.				
38	تحدد إدارة الشركة المسؤوليات المطلوبة من كل شخص أثناء الأزمة.				
5. استراتيجية التعبئة للأزمة (Crisis Mobilization Strategy): تعتمد على توفر مخزون احتياطي من الإمكانيات اللازمة والعمل على توفير السيولة النقدية والموارد البشرية وتدريبهم ويتم اللجوء إليها بحالة تعرض الشركات للأزمات.					

					تعمل إدارة الشركة على توفير مخزون احتياط من الإمكانيات اللازمة لمواجهة الأزمات.	39
					تخصص إدارة الشركة سيولة نقدية كافية لمواجهة الأزمات.	40
					تمتلك إدارة الشركة موارد بشرية كفؤه قادرة على التعامل مع الأزمات.	41
					تقوم إدارة الشركة بتدريب العاملين باستمرار لمواجهة الأزمات.	42

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: در/خ/433
التاريخ: 2021/11/15

إلى من يهمه الأمر

لغايات توفير وربط أسس التعاون مع خدمة المجتمع المحلي؛ نرجو التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة لطالب الماجستير محمد عصام العامري، ورقمه الجامعي (401820016)، المسجل في تخصص ادارة الاعمال / كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، والذي يتولى القيام بإعداد دراسة بحثية أكاديمية في رسالته المعنونة بـ " أنماط التفكير الاستراتيجي واثرها على ادارة الأزمات لشركات التأمين العاملة في الأردن"، علماً بأن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي وبصورة سرية.

وبناءً على طلبه أعطيت له هذه الشهادة...

ق.أ. رئيس الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين

