

قابليات القيادة الإستراتيجية والدور الوسيط لذكاء الأعمال في  
إستراتيجيات إدارة المخاطر-دراسة ميدانية على قطاع شركات  
التأمين الأردنية-

**Strategic leadership Capabilities and the Mediating Role of  
Business Intelligence in Risk Management Strategies A field  
study on the Jordanian Insurance Companies Sector**

إعداد

دعاء عمر أبوزينة

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة

الأعمال

قسم الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2024

## التفويض

أنا دعاء عمر أبوزينة، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: دعاء عمر أبوزينة

التاريخ: 2024/01/7.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

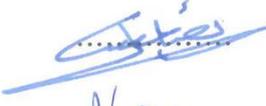
نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "قابليات القيادة الإستراتيجية والدور الوسيط لذكاء الأعمال في

إستراتيجيات إدارة المخاطر دراسة ميدانية على قطاع شركات التأمين الأردنية".

للباحثة: دعاء عمر حلمي ابو زينة.

وأجيزت بتاريخ: 2024/01/07.

اعضاء لجنة المناقشة الكرام

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ.د. احمد علي صالح	مشرفاً	جامعة الشرق الاوسط	
أ.د. عزام عزمي أبو مغلي	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الاوسط	
د. سمير موسى الجبالي	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الاوسط	
أ.د. مروان النسور	عضواً من خارج الجامعة	جامعة البلقاء التطبيقية	

## الشكر و التقدير

أشكر الله تعالى الذي خلق و هدى و سدّد الخطى فخرج هذا العمل بعونة و توفيقه نحمده حمداً كثيراً بالمبتدى و المنتهى لا يسعني وانا اضع اللمسات الأخيرة في هذه الدراسة إلا ان اتقدم بجزيل الشكر و العرفان الى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح الذي كان لملاحظاته القيمة و توجيهاته السديدة الأثر الكبير في وصول البحث الى هذه الصورة جعله الله في ميزان أعماله.

كما اتقدم بالشكر و التقدير الى الأساتذة الأكاديميين الذي قاموا بتحكيم إستبانة الدراسة حيث كان لأرائهم الدور الكبير في خروجها بصيغتها النهائية و زيادة صدقها الظاهري.

ويطيب لي ان اتقدم بالشكر و التقدير الى جامعة الشرق الأوسط و أعضاء الهيئة التدريسية فيها لما قدموه لنا من علمهم و معرفتهم و خبراتهم في العلوم الادارية خلال سنوات الدراسة.

واخيراً أتقدم بخالص الشكر و التقدير للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه الرسالة و قراءتها و ابداء ملاحظاتهم القيمة.

الباحثة

دعاء عمر أبوزينة

## الإهداء

الى من كان لي سنداً و ظلاً...

الى والدي العزيز و والدتي الغالية

الى بذرة الفؤاد و أمل الغد... ابني "جمال"

الى مصدر فخري... إخوتي وزوجاتهم و أبنائهم

الى المرابطين الصابرين على ظلم العالم بأسره أهل غزة... أهل العزه

الى كل من سار معي في درب الإنجاز...

الى كل هؤلاء اهدي ثمرة هذه الدراسة راجياً من الله أن ينفعنا و ينفع بنا...

الباحثة

دعاء عمر أبوزينة

## قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
التفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
الشكر و التقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
قائمة المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الأشكال.....	ي.....
قائمة الملحقات.....	ك.....
الملخص باللغة العربية.....	ل.....
الملخص باللغة الانجليزية.....	م.....

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1) المقدمة.....	1.....
2-1) مشكلة الدراسة.....	4.....
3-1) أهداف الدراسة.....	5.....
4-1) أهمية الدراسة.....	7.....
5-1) تساؤلات الدراسة و فرضياتها.....	8.....
6-1) أنموذج الدراسة.....	11.....
7-1) حدود الدراسة.....	11.....
8-1) محددات الدراسة.....	12.....
9-1):التعريفات الإجرائية.....	12.....

### الفصل الثاني: الأدب النظري و الدراسات السابقة

1-2) المقدمة.....	17.....
2-2) الإطار النظري.....	17.....
3-2):الدراسات السابقة.....	32.....
4-2): ما يميز الدراسة الحالية.....	40.....

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة و الاجراءات)

41	.....(1-3)المقدمة
41	.....(2-3): منهج الدراسة
41	..... (3-3) مجتمع الدراسة
43	..... (4-3) أدوات الدراسة
44	..... (5-3) صدق أداة الدراسة
53	..... (6-3) ثبات أداة الدراسة
58	..... (7-3) متغيرات الدراسة
59	..... (8-3) المعالجة الإحصائية

### الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة وإختبار الفرضيات

61	..... (1-4) المقدمة
61	..... (2-4) وصف لأجابات و تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لمجالات متغيرات الدراسة
79	.....(3-4)اختبار الفرضيات

### الفصل الخامس: مناقشة النتائج و التوصيات

97	..... (1-5) المقدمة
97	..... (2-5) مناقشة النتائج
105	..... (3-5) التوصيات:
108	..... (4-5) الدراسات المستقبلية

### قائمة المراجع

109	..... المراجع العربية
111	..... المراجع الأجنبية
121	..... الملحقات

## قائمة الجداول

رقم الفصل- رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	شركات التأمين الأردنية الأعضاء في الاتحاد الاردني لشركات التأمين	42
2-3	مراجع اعداد و تطوير فقرات الإستبانة	43
3-3	قيم التشبع (التحمل) لفقرات عامل قابليات القيادة الاستراتيجية	45
4-3	قيم التشبع (التحمل) لفقرات عامل استراتيجيات ادارة المخاطر	47
5-3	قيم التشبع (التحمل) لفقرات متغير ذكاء الأعمال	49
6-3	معدل التباين المستخلص (AVE) لأبعاد البحث	50
7-3	نتائج الصدق التمييزي بطريقة فورنل و لاکر (Furnell & Larker)	52
8-3	نتائج ثبات متغيرات و ابعاد الدراسة بأسلوب كرونباخ ألفا و اسلوب الثبات المركب CR	54
9-3	وصف افراد مجتمع الدراسة من خلال العوامل و المتغيرات الديموغرافية	56
1-4	المتوسطات الحسابية و الوزن النسبي و مستوى التطبيق لأبعاد و متغيرات الدراسة	62
2-4	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى التطبيق و الرتبة لقابليات القيادة الاستراتيجية	63
3-4	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و قيمة اختبار T و مستوى تطبيق لمجالات فقرات قابليات القيادة الاستراتيجية	64
4-4	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى التطبيق و الرتبة لبعء استراتيجيات تجنب المخاطر	70
5-4	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى التطبيق و الرتبة لبعء استراتيجيات منع المخاطر	72
6-4	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى التطبيق و الرتبة لبعء استراتيجيات قبول المخاطر	73
7-4	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى التطبيق و الرتبة لبعء استراتيجيات نقل المخاطر	75
8-4	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و مستوى التطبيق و الرتبة لمتغير ذكاء الأعمال	76
9-4	نتائج التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة	79
10-4	نتائج الفرضية الرئيسية قابليات القيادة الاستراتيجية و استراتيجيات ادارة المخاطر	81
11-4	نتائج الفرضية الفرعية الاولى بين قابليات القيادة الاستراتيجية و استراتيجيات تجنب المخاطر	83

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
84	نتائج الفرضية الفرعية الثانية بين قابليات القيادة الاستراتيجية و استراتيجية منع المخاطر	12-4
85	نتائج الفرضية الفرعية الثالثة بين قابليات القيادة الاستراتيجية و استراتيجية قبول المخاطر	13-4
86	نتائج الفرضية الفرعية الرابعة بين قابليات القيادة الاستراتيجية و استراتيجية نقل المخاطر	14-4
87	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية بين قابليات القيادة الاستراتيجية و ذكاء الأعمال	15-4
88	نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة بين ذكاء الأعمال و استراتيجيات ادارة المخاطر	16-4
89	نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة لقابليات القيادة الاستراتيجية بوجود ذكاء الأعمال متغير وسيط على استراتيجيات ادارة المخاطر	17-4
91	نتائج الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية الرابعة لقابليات القيادة الاستراتيجية بوجود ذكاء الأعمال متغير و سيط على استراتيجيات تجنب المخاطر	18-4
92	نتائج الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة لقابليات القيادة الاستراتيجية بوجود ذكاء الأعمال متغير وسيط على استراتيجيات منع المخاطر	19-4
93	نتائج الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة لقابليات القيادة الاستراتيجية بوجود ذكاء الأعمال متغير وسيط على استراتيجيات قبول المخاطر	20-4
94	نتائج الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الرابعة لقابليات القيادة الاستراتيجية بوجود ذكاء الأعمال متغير وسيط على استراتيجيات نقل المخاطر	21-4
96	نتائج الفرضيات الرئيسية و الفرعية للدراسة و نتائج الفرضيات الرئيسية و الفرعية للوسيط	22-4

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل- رقم الشكل
11	أنموذج الدراسة	1-1
51	نتائج برمجية SPLS لقياس الصدق البنائي التقاربي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي	1-3
55	قيم التحميل المعيارية اضافة الى قيمة الثبات بطريقة كرونباخ الفا معروضة داخل الدائرة	2-3
55	قيم التحميل المعيارية اضافة الى قيمة الثبات المركب CR معروضة داخل الدائرة التي تمثل المتغير	3-3
80	الصلة بين كل العوامل وتحديد المسار بناءا على مؤشرات الاوزان و الاحمال و تحميل العناصر ,مسار المعاملات و $R^2$ .	1-4

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
121	رتبت وأسماء السادة المحكمين على أساس الرتبة العلمية ومن ثم الحرف الأبجدي.	1
122	استبانة الدراسة.	2
132	كتب تسهيل المهمة.	3

## قابليات القيادة الإستراتيجية والدور الوسيط لذكاء الأعمال في إستراتيجيات إدارة المخاطر-دراسة ميدانية على قطاع شركات التأمين الأردنية-

إعداد: دعاء عمر أبوزينة

إشراف: الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح

### الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى تحري أثر قابليات القيادة الإستراتيجية في إستراتيجيات إدارة المخاطر من خلال الدور الوسيط لذكاء الأعمال في قطاع شركات التأمين الأردنية وذلك من وجهة نظر المديرين في المستويين العليا و الوسطى في هذه الشركات.

تكون مجال الدراسة قطاع شركات التأمين الأردنية وطبقت على (16) شركة من شركات القطاع أما مجتمع الدراسة فقد تكون من المديرين في المستويات الإدارية العليا و الوسطى في هذه الشركات البالغ عددهم (304) مديراً ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة و سهولة الوصول الية فقد تم اخذ المجتمع بالكامل بالمسح الشامل و اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الكمي و كانت الإستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات.

وبلغت الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (207) وحللت النتائج بوسائل الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام برمجية SMART PLS.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج ابرزها ان مستوى ابعاد قابليات القيادة الاستراتيجية و استراتيجيات ادارة المخاطر و ذكاء الأعمال في شركات التأمين موجودة و بدرجة متوسطة وتوصلت الدراسة الى انه يوجد اثر معنوي لقابليات القيادة الإستراتيجية على استراتيجيات ادارة المخاطر في قطاع شركات التأمين الأردنية وعند ادخال ذكاء الأعمال متغير وسيط بين قابليات القيادة الإستراتيجية و استراتيجيات ادارة المخاطر تبين وجود اثر لقابليات القيادة الإستراتيجية على استراتيجيتين وهما (استراتيجية تجنب و منع المخاطر) وكان وسيطاً كاملاً بينما لم يظهر الدور الوسيط لذكاء الأعمال لنفس العلاقة على (استراتيجية قبول و نقل المخاطر) في قطاع شركات التأمين الأردنية.

واوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى تنفيذ انظمة ذكاء الأعمال في شركات التأمين الاردنية لأهميتها في التنبؤ بالإتجاهات المستقبلية للسوق او نتائج القرارات التنظيمية من خلال دراسة البيانات المتاحة وتحليلها وفهمها بعمق واتخاذ القرارات بناءً عليها و التوسع في مجال ذكاء الاعمال في قطاع شركات التأمين الأردنية من خلال استحداث اقسام خاصة بتنفيذ انظمة ذكاء الأعمال.

الكلمات المفتاحية: قابليات القيادة الاستراتيجية، ذكاء الأعمال، استراتيجيات ادارة المخاطر، قطاع شركات التأمين الأردنية

**Strategic leadership Capabilities and the Mediating Role of Business Intelligence in Risk Management Strategies A field study on the Jordanian Insurance Companies Sector**

**Prepared by: Duaa Omar Abuzeinah**

**Supervised by: Prof. Ahmad Ali Salih**

**Abstract**

The current study aimed to investigate the impact of strategic leadership capabilities (Adaptive capability, Absorptive capability, Managerial Wisdom, Capability to Leverage Resources) in risk management strategies (risk avoidance strategy, risk prevention strategy, risk acceptance strategy, risk transfer strategy) through the mediating role of Business Intelligence in the Jordanian insurance companies' sector from the point of view of managers in the top and middle levels in these companies.

The field of study was the Jordanian insurance companies sector and it was applied to (16) companies in the sector. As for the study population, it consisted of managers at the top and middle administrative levels in these companies, numbering (304) managers. Given the limited study population and ease of access to it, it was taken. The Study population was Census survey. The study adopted the descriptive approach, and the questionnaire was the main tool for collecting data.

The returned questionnaire that was valid for analysis was (207). The results were analyzed using descriptive and inferential statistics using SMART PLS software.

The study reached several results, the most prominent of which is that the level of the dimensions of strategic leadership capabilities, risk management strategies, and business intelligence in insurance companies exists in a moderate degree. and when business intelligence was introduced as a mediating variable between strategic leadership capabilities and risk management strategies, it was found that there was an effect of strategic leadership capabilities on two strategies, namely (risk avoidance and prevention strategy), and it was a full mediator while it did not appear The mediating role of business intelligence for the same relationship on (risk acceptance and transfer strategy) in the Jordanian insurance companies sector.

The study recommended the necessity of raising the level of implementation of business intelligence systems in Jordanian insurance companies due to their importance in predicting future market trends or the results of regulatory decisions by studying the available data, analyzing and understanding it in depth, making decisions based on it, and expanding the field of business intelligence in the sector of Jordanian insurance companies through the introduction Special departments for implementing business intelligence systems.

**Keywords: Strategic leadership capabilities , Risk Management Strategies , Business Intelligence , Jordanian insurance companies' sector.**

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

- (1-1) المقدمة
- (2-1) مشكلة الدراسة
- (3-1) أهداف الدراسة
- (4-1) أهمية الدراسة
- (5-1) اسئلة الدراسة
- (6-1) فرضيات الدراسة
- (7-1) انموذج الدراسة
- (8-1) حدود الدراسة
- (9-1) محددات الدراسة
- (10-1) التعريفات الاجرائي

## (1-1) المقدمة

أصبحت المخاطر والأزمات واقعاً حتمياً يواجه المنظمات وسط التغيرات البيئية المتعددة والمتسارعة وهي حالة حرجه قد تفقد فيها القيادة القدرة على التعامل معها وإتخاذ القرار المناسب حيالها بسبب نقص المعلومات والذي يجعل من الصعب التنبؤ والتهيؤ والإستعداد لها قبل حدوثها للحد من أضرارها بالإضافة الى الإستفادة من هذه التجربة ومنع تكرارها

شهد العالم أزمات عديدة أدت الى إضطرابات مالية وإقتصادية وإختلال في الإقتصاد العالمي مما أدى الى إثارة التساؤلات حول كيف تصبح المنظمات أكثر مرونة في وجه مثل هذه المخاطر (تقارير البنك الدولي، 2015)، ومن هنا ظهرت الحاجة الى إدارة المخاطر.

ادارة المخاطر وفقاً ل Ivanovna (2021) عملية تتعلق بتحديد والتخطيط والسيطرة والتقليل، بل والقضاء على المخاطر لتضمن وضع خطة خاصة لتحليل المخاطر والتكاليف المرتبطة بها. نظراً للحاجة الملحة لإدارة المخاطر تتركز جهود المنظمات على معرفة أسباب نجاح أو فشل تلك المنظمات في إدارة المخاطر ومن أهم أسباب الفشل هو عدم دمجها لإدارة المخاطر ضمن خطتها الإستراتيجية (Lalonde et al.,2021).

و عضدت دراسة Frase et al.,(2016) النتائج السابقة بالقول إن إدارة المخاطر تواجه تحديات عدة منها المفاهيم الخاطئة حول إدارة المخاطر والتحديات الداخلية ومن ضمنها عدم الإعتراف بإدارة المخاطر على أنها إدارة للتغيير وثقافة المنظمة ومعرفة مجلس الإدارة والأطر الزمنية والعديد من التحديات الأخرى.

و لتفعيل إستراتيجيات إدارة المخاطر يتطلب الأمر تبني نهج مساند ألا وهو القيادة الأستراتيجية لأن القيادة هي المسؤولة عن تحديد الرؤية والرسالة للمنظمة وهي المسؤولة عن التنفيذ الفعال حتى تتمكن من المنافسة في بيئة محفوفة بالمخاطر بكفاءة (Azhar et al.,2017).

ولهذا يتطلب الأمر وجود قابليات عند القادة وصناع القرار حتى يتمكنوا من التعامل مع المخاطر وقد أشارت (Jamilah et al.,(2022) الى أن الشركات قادره على تطوير مرونتها في التعامل مع إدارة المخاطر عن طريق القابليات التي يمتلكها القادة .كما أكدت دراسة (Rodriguez et al., (2022 أن مرونة القائد تحفز الموظفين على الاستجابة بشكل فعال الى المخاطر و تعمل على زيادة قدرات فريقه مما يضيف قيمة للمنظمة و يساهم في التحسين المستمر،كما أضاف (Atanga(2020 أن تنفيذ إستراتيجيات إدارة المخاطر تتطلب مشاركة نشطه و لعب دور من قبل قادة المجتمع .

وعضد أبو حجر (2014) وأكد أن هناك علاقة طرديه بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وإدارة المخاطر وهو ما يعزز دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر.

وضع معيار (ISO 31000) لتحسن إستجابة القادة للتعامل مع المخاطر والتقليل من تأثيرها على المنظمات وذلك نظرا لتنوع المخاطر واختلاف تأثيرها وشدتها(ISO 31000:2018).

وبسبب البيئة المتقلبة التي توجد فيها الأعمال وغير المؤكدة تعتمد الشركات قابليات قادة الأعمال في التعامل والإستجابة بشكل سريع وصحيح مع المخاطر والظروف الإستثنائية التي تتعرض لها المنظمات ووفقا ل (Yoon et al. (2021 فان قابليات القيادة الإستراتيجية تقترب من القدرة على إستغلال الموارد و القدرة على التكيف والحكمة الإدارية والقدرة على إمتصاص التكنولوجيا.

إن تكامل صورة العلاقة بين قابليات القيادة الإستراتيجية وإستراتيجيات إدارة المخاطر يتطلب إتباع أسلوب علمي في إدارة المخاطر والذي يتمثل في بالإهتمام بالمراحل كافة في إدارة المخاطر حيث يتوجب على القيادات تشخيص وتقييم المخاطر وإتخاذ القرارات في مواجهتها والتأكد من جدوى الإجراءات المتبعة وإتباع إستراتيجيات واضحة لإدارة المخاطر أبو حجير (2014). وهذا يتطلب توافر كم ونوع من المعلومات المتشعبة والمتنوعة لأن توفر المعلومات الكافية يشكل دعماً لعملية التنبؤ بالأحداث المستقبلية ومن ضمنها المخاطر وهذا ما توفره أنظمة ذكاء الأعمال وزيادة قدرة المنظمة على إيجاد الحلول للمشكلات و المخاطر التي تفرزها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (حسن وآخرون 2022).

ذكاء الأعمال يشير إلى عملية جمع البيانات وتحليلها وتصورها لتقديم رؤى تنفيذ قرارات الأعمال لتحسين إدارتها للمخاطر و إتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة وهنا تبرز أهمية ذكاء الأعمال في صنع القرار للنجاح في الأعمال القائمة على البيانات البيئية (Ceku1,2022) .

إن الرؤساء التنفيذيين ، يمكن أن يلعبوا دورًا محوريًا في التنفيذ الناجح لأنظمة ذكاء الأعمال من خلال تبني نهج قوي وملزم للقيادة لإستغلال ذكاء الأعمال بشكل فعال ويجب عليهم أيضًا تكيف أساليبهم بشكل إستراتيجي (Seah et al., 2010).

و أكدت دراسة ابو حجير (2014) أن القيادة الإستراتيجية تؤثر على إدارة المخاطر و أوصت بضرورة الإهتمام بقابليات ومؤهلات وخبرات القادة وتوفير أنظمة معلومات و إتصالات تساعدهم في إتخاذ القرار.

و أشارت دراسة (Rasmev(2021 أن إعتقاد ذكاء الأعمال أصبح إحدى الإبتكارات التكنولوجية في إدارة المخاطر كما أكد (Amini( 2021 على أن ذكاء الأعمال يعمل على تمكين المنظمات من إتخاذ قراراً مفضلاً في ظروف غير مؤكدة.

ونظراً لكون شركات التأمين هي شركات حاملة للمخاطر عن الآخرين فلا بد لها أن تحسن أداء إستراتيجيات إدارة المخاطر وأن تكون جزء لا يتجزأ من خططها الإستراتيجية وأن يكون للقيادة إستراتيجية تأثير فيها (مقبل، 2021).

وعلى هذفت هذه الدراسة إلى تحري أثر قابليات القيادة الإستراتيجية على إستراتيجيات إدارة المخاطر من خلال ذكاء الأعمال في قطاع شركات التأمين الأردنية التي يعتبر إحدى مهامها الرئيسية حماية الأفراد والمنظمات من المخاطر.

## (2-1) مشكلة الدراسة

تتذر الأوضاع المالية المتدهورة لشركات التأمين الأردنية بإغلاق بعضها وعجز الآخر عن تقديم الخدمات التأمينية وذلك في ضوء عدم استجابة الحكومة للمطالب المتكررة بجل الإشكاليات المتعلقة بالتأمين الإلزامي التي تهدد القطاع وتضعه في مهب الريح

. <https://www.almamlakatv.com/news/104827>

وقد نبهت دراسة مقبل (2021) بضرورة أن تقوم شركات التأمين بدراسة البيئة المحيطة بها من جميع الجوانب بطرق ووسائل مختلفة لتتمكن من إدارتها وتحديد التوجه والإختيار الإستراتيجي المناسب مع التأكيد في الدراسات المستقبلية على دراسة الأبعاد الأخرى للمواصفة العالمية

(ISO 31000) وقياس مدى تأثيرها على التوجهات الإستراتيجية وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع توصيات (Lalonde et al., 2021) التي أشارت إلى أن إدارة المخاطر تشكل تحدياً إستراتيجياً للمنظمات التي تواجه تهديدات متزايدة من التعقيد والتنوع. وتوصلت دراسة حكيمه (2014) الى قلة الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع المخاطر في شركات التأمين على الرغم من أهميتها كمكون أساسي في القطاع الاقتصادي وأشارت دراسة (Liuksiala 2015) ايضاً الى أنه لا يزال استخدام (ISO 31000) في أداء الإدارة يشكل مشكلة مفتوحة.

وأكد (Crema et al., 2020) الى أن النهج المعتمد في ، أغلب المنظمات وعلى اختلاف احجامها وأنشطتها، لإدارة المخاطر لم يتم دراسته أو فهمه على وجه التحديد و أنه يجب إغتمام الفرص البحثية بشكل كافي في تلك المنظمات في الوقت الذي تتزايد فيه أهميته كمشروع إستراتيجي وهو ما يدفع الى تعميق المعرفة بالممارسات والأدوات التي يمتاز بها، وأشار (Freichel et al., 2022) الى أن التصور الملموس لفائدة أداة إدارة المخاطر لازال مفتوحاً ويعد مجالاً مثيراً للإهتمام ليس فقط للبحث ولكن بشكل خاص فيما يتعلق بنموذج الأعمال لشركات التأمين.

مما تقدم يتضح أن الفجوة المعرفية للدراسة الحالية تتمثل في ندرة الدراسات المتعلقة بإستراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التأمين الأردنية من جهة وعدم تطوير دراسات تهتم بتحليل علاقة هذه الإستراتيجيات بمتغيرات تنظيمية وإستراتيجية أخرى وهذا الأمر بحد ذاته يشكل تهديداً لمستقبل الشركات المذكورة، وهذه الفجوة المعرفية هي الحافز الأساس لإجراء الدراسة الحالية.

### (3-1) أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحري أثر قابليات القيادة الإستراتيجية ( قابلة التكيف ، قابلية إمتصاص التكنولوجيا ، قابلية الحكمة الإدارية، قابلية إستثمار الموارد) في إستراتيجيات إدارة المخاطر

(إستراتيجية تجنب المخاطر ، إستراتيجية منع المخاطر ، إستراتيجية قبول المخاطر ، إستراتيجية نقل

المخاطر) من خلال الدور الوسيط لذكاء الأعمال في قطاع شركات التأمين الأردنية.

1. تقديم إطار نظري من المضامين الفكرية لمتغيرات الدراسة الثلاث الرئيسية (قابليات القيادة

الإستراتيجية، ذكاء الأعمال ، إستراتيجيات إدارة المخاطر) بالإعتماد على الأدبيات ذات

العلاقة و الدراسات السابقة.

2. قياس مستوى قابليات القيادة الإستراتيجية في قطاع شركات التأمين الأردنية.

3. قياس مستوى تطبيق ذكاء الأعمال في قطاع شركات التأمين الأردنية.

4. التعرف على مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المخاطر في قطاع شركات التأمين الأردنية.

5. التعرف على الأثر المباشر لقابليات القيادة الإستراتيجية في إستراتيجيات إدارة المخاطر في

قطاع شركات التأمين الاردنية.

6. التعرف على الأثر المباشر لقابليات القيادة الإستراتيجية على ذكاء الأعمال في قطاع شركات

التأمين الاردنية.

7. التعرف على الأثر المباشر لذكاء الأعمال على إستراتيجيات إدارة المخاطر في قطاع شركات

التأمين الأردنية.

8. تشخيص الدور الوسيط لذكاء الأعمال في أثر قابليات القيادة الإستراتيجية على

إستراتيجيات إدارة المخاطر .

## (4-1) أهمية الدراسة

تعد الدراسة ذات أهمية من الناحيتين النظرية والتطبيقية يمكن بيانها على النحو التالي:

### الناحية العلمية (النظرية)

- بناء إطار مفاهيمي واضح لمتغيرات الدراسة الرئيسية (قابليات القيادة الإستراتيجية إستراتيجيات إدارة المخاطر، ذكاء الأعمال) في قطاع التأمين الاردني بحيث يسهم في تحليل مضامينها ومعرفة وأهميتها ومنافعها وتوفير معلومات علميه ومنهجييه لإستراتيجيات إدارة المخاطر ودورها في بناء توجهات إستراتيجيه في شركات التأمين الأردنية على وجه التحديد.
- زيادة مستوى الوضوح في مفاهيم وأبعاد متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية عن طريق جمع آراء الباحثين وتناول موضوع الدراسة في قطاع التأمين لتعزيز أهمية الموضوع وسد الفجوة المعرفية للموضوعات المهمة التي تناولتها الدراسة والتي تمثل فرصه لهذه الشركات تمكنا من التعامل مع المخاطر والتقليل من أثرها ودمجها ضمن خططها الإستراتيجية.
- اثراء المكتبة العربية بدراسات حديثه عن التوجهات الاستراتيجيه مما يحفز الباحثين الأخرين للتوسع في الدراسة وتحليل متغيراتها في قطاعات أخرى.

### الناحية العلمية (التطبيقية)

- تأتي أهمية الدراسة من مساهمتها في تحديد القابليات الاستراتيجية الأربعة الأساسية للقيادة التي يجب توفرها في قيادات شركات التأمين والتي تعتبر حاسمه في تحديد أدائهم الاستراتيجي الفعال.
- تساعد الدراسة الحالية في تقديم نتائج وفهم اوسع لقابليات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز عملية ادارة المخاطر من خلال توظيف ذكاء الأعمال.

- تتجلى أهمية الدراسة في تقديم توصيات لقيادات شركات التأمين في كيفية توظيف قابليات القيادة الإستراتيجية لإختيار التوجه الإستراتيجي الصحيح في إدارة المخاطر و إستغلال ذكاء الأعمال للتعامل مع المخاطر التي تتعرض لها شركاتهم.

### (5-1) تساؤلات الدراسة و فرضياتها

#### الأسئلة الوصفية

- ما مستوى تطبيق قابليات القيادة الإستراتيجية في شركات التأمين الأردنية؟
- ما مستوى تطبيق إدارة المخاطر في شركات التأمين الأردنية؟
- ما مستوى تطبيق ذكاء الأعمال في شركات التأمين الاردنية؟

#### الاسئلة الاستدلالية

**السؤال الرئيسي الأول:** هل تؤثر قابليات القيادة الإستراتيجية (قابلية التكيف، قابلية إمتصاص التكنولوجيا، قابلية الحكمة الإدارية، قابلية إستثمار الموارد) في إستراتيجيات إدارة المخاطر (إستراتيجية تجنب المخاطر، إستراتيجية منع المخاطر، إستراتيجية قبول المخاطر، إستراتيجية نقل المخاطر) في شركات التأمين الاردنية؟

**السؤال الرئيسي الثاني:** هل تؤثر قابليات القيادة الإستراتيجية (قابلية التكيف، قابلية إمتصاص التكنولوجيا، قابلية الحكمة الإدارية، قابلية إستثمار الموارد) في ذكاء الأعمال في شركات التأمين الأردنية ؟

**السؤال الرئيسي الثالث:** هل يؤثر ذكاء الأعمال في إستراتيجيات إدارة المخاطر (إستراتيجية تجنب المخاطر، إستراتيجية منع المخاطر، إستراتيجية قبول المخاطر، إستراتيجية نقل المخاطر) في شركات التأمين الأردنية؟

**السؤال الرئيسي الرابع:** ما دور ذكاء الأعمال بوصفه متغير وسيط في أثر قابليات القيادة

الإستراتيجية على إستراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التأمين الأردنية ؟

### الفرضيات

**H01** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقابليات القيادة الإستراتيجية (قابلية التكيف، قابلية

إمتصاص التكنولوجيا، قابلية الحكمة الإدارية، قابلية إستثمار الموارد) في إستراتيجيات إدارة

المخاطر ( إستراتيجية تجنب المخاطر، إستراتيجية منع المخاطر، إستراتيجية قبول المخاطر،

إستراتيجية نقل المخاطر) في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### يتفرع منها الفرضيات التالية

**H01.1** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقابليات القيادة الإستراتيجية على إستراتيجية تجنب

المخاطر عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

**H01.2** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقابليات القيادة الإستراتيجية على إستراتيجية منع المخاطر

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

**H01.3** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقابليات القيادة الإستراتيجية على إستراتيجيه قبول

المخاطر عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

**H01.4** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقابليات القيادة الإستراتيجية على إستراتيجية نقل المخاطر

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

**H02** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقابليات القيادة الإستراتيجية على ذكاء الأعمال عند مستوى

دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**H03** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الأعمال على إستراتيجيات إدارة المخاطر عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**H04** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقابليات القيادة الإستراتيجية بوجود ذكاء الأعمال متغير وسيط على إستراتيجيات إدارة المخاطر في قطاع شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

#### ويتفرع منها الفرضيات التالية

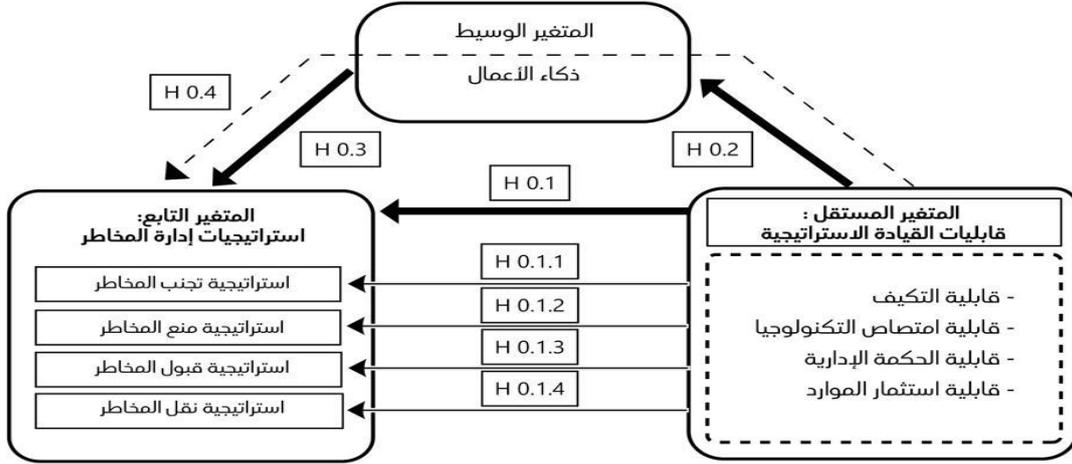
H04.1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقابليات القيادة الإستراتيجية على إستراتيجية تجنب المخاطر بوجود ذكاء الأعمال متغير وسيط في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

H04.2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقابليات القيادة الإستراتيجية على إستراتيجية منع المخاطر بوجود ذكاء الأعمال متغير وسيط في شركات التأمين الأردنية  $(\alpha \leq 0.05)$

H04.3 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقابليات القيادة الإستراتيجية على إستراتيجية قبول المخاطر بوجود ذكاء الأعمال متغير وسيط في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

H04.4 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقابليات القيادة الإستراتيجية على إستراتيجية نقل المخاطر بوجود ذكاء الأعمال متغير وسيط في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

## (6-1) نموذج الدراسة



الشكل (1-1)

تم تطوير النموذج بالإستناد الى الدراسات التالية:

أبعاد المتغير المستقل: (YoonJungwon&Suh, Moon., 2021)

أبعاد المتغير التابع: (Ivanova, Radka., 2021)

المتغير الوسيط: (Kulkarni, Uday R; Robles-Flores, JosÃ; PopoviÄ, AleA., 2017)

## (7-1) حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على شركات التأمين الاردنية المدرجة ضمن الإتحاد

الأردني لشركات التأمين والبالغ عددها ستة عشر شركة.

2. الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2022-2023.

3. الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على الإدارة العليا والإدارة الوسطى في شركات التأمين

الأردنية.

#### 4. الحدود الموضوعية

- المتغير المستقل: قابليات القيادة الإستراتيجية (قابلية التكيف، قابلية امتصاص التكنولوجيا، قابلية الحكمة الإدارية، قابلية استثمار الموارد).
- المتغير التابع: إستراتيجيات إدارة المخاطر (استراتيجية تجنب المخاطر، استراتيجية منع المخاطر، استراتيجية قبول المخاطر ، استراتيجية نقل المخاطر).
- المتغير الوسيط: ذكاء الأعمال.

#### (8-1) محددات الدراسة

1. طبقت هذه الدراسة على شركات التأمين داخل الأردن وقد يحد ذلك من تعميم نتائجها على الشركات خارج الأردن.
2. طبقت هذه الدراسة على قطاع شركات التأمين الأردنية وقد يصعب تعميم نتائجها على القطاعات الأخرى.
3. اعتمدت نتائج هذه الدراسة وامكانية تعميمها على مدى صدق الإستبانة وثباتها ومدى دقة إستجابة مجتمع الدراسة وموضوعيته.
4. عدم تعاون الشركات و مديريها بالشكل المطلوب في هذه الشركات .

#### (9-1): التعريفات الإجرائية

أولاً: المتغير المستقل قابليات القيادة الإستراتيجية (Leadership capabilities)

هي مجموعة القدرات والأدوار التي تمتلكها شركات التأمين الأردنية وتمارس في سياق العمل التنظيمي تعكس طريقة التفاعل والتعاون بين الافراد والمشاركة في صناعة القرارات و إتخاذها وتتمثل

في أربع قابليات وهي قابلية التكيف وقابلية إمتصاص التكنولوجيا وقابلية الحكمة الإدارية وقابلية إستثمار الموارد وستقاس من خلال اجابات افراد مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة من (1-24).

#### قابلية التكيف (Adaptive Capability)

القدرات والأدوار التي تعكس إمكانية وجاهزية شركات التأمين الأردنية على تحليل البيئة والتعلم منها للوصول الى أفضل إستجابة لكل ما تفرزه بيئتها من فرص والحد من تأثير التهديدات والظروف غير المتوقعه والتغيرات البيئية الحرجة وصياغة توجهات إستراتيجية تساعد على تحقيق و/أوالمحافظة على الميزة التنافسية وستقاس من خلال اجابات افراد مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة من (1-6).

#### قابلية إمتصاص التكنولوجيا (Absorptive Capability)

القدرات والأدوار التي تعكس إمكانية وجاهزية شركات التأمين الأردنية على تفسير وتحليل وفهم المعرفة التكنولوجية الخارجية المتاحة من خلال عمليات التعلم التي تساعد على التعرف على قيمة المعلومات الجديدة واستيعابها وتطبيقها على أنشطتها لتقليل الفجوة المعرفية بين المعرفة الداخلية والخارجية لخلق القيمة وستقاس من خلال اجابات افراد مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة من (7-12).

#### قابلية الحكمة الإدارية (Managerial Wisdom Capability)

القدرات و الأدوار التي تعكس إمكانية وجاهزية شركات التأمين الأردنية على معرفة لماذا وماذا وكيف يتم حل المشكلات وإتخاذ القرارات بشكل جيد وبناء الفكر الاستباقي و الحكم بالشكل الصحيح على الأمور بناءا على الخبرات المتراكمة و الحقائق المتعددة للتصرف بشكل فعال في الظروف الصعبة وقيست من خلال اجابات افراد مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة من (13-18).

### قابلية إستثمار الموارد (capibility to lavayage resurces)

القدرات والأدوار التي تعكس إمكانية وجاهزية شركات التأمين الأردنية على إستكشاف و تحقيق أقصى منفعة من جميع الموارد الملموسة و غير الملموسة المتاحة وحسن توظيفها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية وقيست من خلال اجابات افراد مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة من(19-24).

### ثانيا: المتغير التابع إستراتيجيات إدارة المخاطر (Risk management strategies)

مجموعة الإستراتيجيات التي تتبناها شركات التأمين الأردنية للتقليل من حدوث الأخطار أو التخفيف من أثارها وتركز على التخطيط والتقييم وإتخاذ التدابير و القرارات المناسبة لتحديد عواقب الأحداث و التهديدات للاستجابة لها وتشمل أربع استراتيجيات وهي استراتيجية تجنب المخاطر واستراتيجية منع المخاطر و استراتيجية قبول المخاطر وإستراتيجية نقل المخاطر. وتم قياسها من خلال إجابة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الإستبانة من(25-47).

### استراتيجية تجنب المخاطر (avoiding risk strategy)

مجموعة الخطط والتصرفات والخيارات التي تهدف الى القضاء تماما على مسببات الخطر أو الحد من تأثيرها على الشركة وتتم عن طريق رفض الانخراط في الأنشطة التي تكاليفها أعلى من فائدتها على الشركة تم قياسها من خلال إجابة افراد مجتمع الدراسة على فقرات الإستبانة من (25-30)

### إستراتيجية منع المخاطر (prevention risk strategy)

مجموعة الخطط و التصرفات والخيارات التي تتبناها شركات التأمين للتغلب على أوجه عدم اليقين من خلال الأساليب الرقابية و إتخاذ التدابير لتقليل من تأثيرات المخاطر ومعالجتها بشكل

استباقي وبالتالي التقليل من تأثير الأحداث السلبية تم قياسها من خلال إجابة افراد مجتمع الدراسة على فقرات الإستبانة من (31-36).

#### إستراتيجية قبول المخاطر (risk acceptance strategy)

مجموعة الأفكار و الخطط و التصرفات التي تتبناها شركات التأمين الأردنية بعدم فعل أي شئ لمواجهة المخاطر أو أقل قدر من الاستجابة ويتم اتباع هذه الاستراتيجية عندما تكون تكلفة الاستجابة أعلى من القيمة المرجوة تم قياسها من خلال إجابة افراد مجتمع الدراسة على فقرات الإستبانة من (37-42)

#### إستراتيجية نقل المخاطر (transfer risk strategy)

مجموعة الأفكار و الخطط و التصرفات والخيارات التي تتبناها شركات التأمين الأردنية لإيجاد طرف ثالث يتحمل عواقب المخاطر ويتم ترحيل المخاطر اليه ويتم ذلك عن طريق التعاقد مع شركات إعادة التأمين تم قياسها من خلال اجابة أفراد المجتمع على فقرات الإستبانة من (43-47).

#### ثالثاً: المتغير الوسيط ذكاء الأعمال (Business Intelligence)

البنى وقواعد البيانات والأدوات التحليلية والتطبيقات والمنهجيات التي تستخدمها شركات التأمين الأردنية والتي تعمل جنباً الي جنب مع إستراتيجياتها بهدف تمكين صناع القرار من الوصول التفاعلي للبيانات ومعالجتها وتحليلها وتفسيرها ودمجها لصناعة رؤى قيمة تمكنهم من إتخاذ قرارات مناسبة في ظل التغييرات البيئية المتسارعة وتساعد المخاطر وشدة المنافسة ، تم قياسها عن طريق الاجابة على فقرات الاستبانة من (48-62).

#### رابعاً: قطاع شركات التأمين الأردنية

هي الشركات المسؤولة عن مواجهة المخاطر التي يتعرض لها الإنسان في كيانه أو أمواله أثناء فترة حياته في سبيل التخفيف من وطأتها هدفها التعاون الذي يتحقق باشتراك الأشخاص المعرضين لذات الخطر في مواجهة الآثار التي تنجم عنه، وذلك بدفع الاشتراك أو لقسط، وتُجمَع المبالغ المُتحصّلة ثم تُوزَّع على من تحلُّ بهم الكارثة.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري و الدراسات السابقة

(1-2) المقدمة

(2-2) الإطار النظري

(1-2-2) قابليات القيادة الإستراتيجية

قابلية التكيف

قابلية الحكمة الإدارية

قابلية إمتصاص التكنولوجيا

قابلية إستثمار الموارد

إستراتيجيات إدارة المخاطر (2-2-2)

إستراتيجية تجنب المخاطر

إستراتيجية منع المخاطر

إستراتيجية قبول المخاطر

إستراتيجية نقل المخاطر

ذكاء الأعمال (3-2-2)

(3-2) الدراسات السابقة

(4-2) ما يميز هذه الدراسة

## (1-2) المقدمة

يوضح هذا الفصل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة الثلاث المتمثلة في قابليات القيادة الإستراتيجية (المتغير المستقل)، إستراتيجيات إدارة المخاطر (المتغير التابع)، وذكاء الأعمال (المتغير الوسيط)، فضلا عن استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة لإثراء الدراسة كما يسلط الضوء على السمات التي تميز هذه الدراسة وأوجه الإستفادة من الدراسات السابقة.

## (2-2) الإطار النظري

- قابليات القيادة الإستراتيجية (strategic leadership capabilities)
- قابلية التكيف (Adaptive capability)
- قابلية امتصاص التكنولوجيا (Absorptive Capacity)
- قابلية الحكمة الادارية (Managerial Wisdom)
- قابلية استثمار الموارد (Capability to Leverage Resources)
- إستراتيجيات ادارة المخاطر (Risk management strategies)
- إستراتيجية تجنب المخاطر (avoiding risk strategy)
- إستراتيجية منع المخاطر (prevention risk strategy)
- إستراتيجية قبول المخاطر (risk acceptance strategy)
- إستراتيجية نقل المخاطر (transfer of risk strategy)
- ذكاء الأعمال (Business Intelligence)

## (2-2-1) مفهوم قابليات القيادة الإستراتيجية

وفقا لنظرية القيادة التحويلية التي قدمها جيمس ماكجريجور بيرنز عام 1978 في كتابة القيادة Burns(2012) والتي مفادها أن العملية التحويلية عملية يتفاعل بها القادة مع أتباعهم ويلهمون بعضهم البعض للتقدم معا أظهرت أن هناك خصائص وسلوكيات مختلفة بين الادارة والقيادة حيث يتم تحويل الأفراد والمنظمات بسبب أسلوب القيادة وقابليات القائد التي تمكنه من نقل الرؤية وتوجيه التحول.

ظهر مفهوم القيادة الإستراتيجية لأول مرة على يد Kotter(1981) و Mintzber(1984) اشارة الى المدير التنفيذي او رئيس الشركة كما أشار Nachman & Shrivastava,(1989) الى أن بروز مفهوم القيادة الإستراتيجية تلا ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية ويتفقان على أن هناك فرق بينهما. ووفقا لنظرية القدرات الديناميكية 1997 التي قدمها ديفيد تيس، وجاري بيسانو ، وأمي شوين التي أكدت على أهمية تطوير الإستراتيجيات لكبار مديري الشركات الناجحة للتكيف مع التغيير التدريجي، مع الحفاظ على الحد الأدنى من معايير القدرة لضمان البقاء التنافسي(Teece,1997) .

وأشارت نتائج دراسة Dotwala et al. (2013) الى أنه هناك إرتباط كبير بين قدرات المديرين التنفيذيين الممتازة والتأثير على نمو الشركة في ظل أي وضع إستراتيجي تقريبا وعبر جميع مستويات الإدارة. وتعرف القيادة الإستراتيجية على أنها مجموعة متكاملة من الممارسات التي تبني قدرة المنظمة على التغيير والقدرة على الأداء(Hough, 2021).

وتعبر القيادة الإستراتيجية عن قدرة الشخص على التنبؤ والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير الإستراتيجي والعمل من أجل البدء بالتغيرات التي من شأنها تحقيق الأهداف (فيصل، 2017)

وتعرف القيادة الإستراتيجية على أنها القدرة على إدارة المنظمات والتأثير فيها من قبل الرؤساء التنفيذيين وكبار المديرين، باستخدام الأساليب المميزة لمهارات وتقنيات الإدارة، من أجل تطوير رؤية مستقبلية وللاستدامة في ساحة أعمال لا يمكن التنبؤ بها (Yoon et al.,2021)

و عرفت القيادة الإستراتيجية بأنها التوحيد الشامل والمتكامل للمنظمة الذي يدعو إلى إحتضان جميع أنحاء المنظمة وفق سياسات الإبتكار والتحسين المستمر والتنوع والتطوير للقوى البشرية المدعوم بأنظمة المكافآت لقاء الإبداع والإلتزام الذي يقدمه الموظفون على جميع مستويات المنظمة وصولاً إلى الجودة المثالية في الأداء (Argus & Samson,2021).

وعرفت دراسة (AL Ali (2022) القيادة بأنها القدرة على تحفيز وإثارة اهتمام مجموعة من الأشخاص الأفراد وتحرير طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة بفاعلية.

وحسب نظرية السمات (1930-1940) يرى رواد هذه النظرية مثل Stogdill, Ghisal, Carrell أن هناك سمات محددة يتميز بها القائد ومن الممكن أن يكتسبها وراثياً، لكن اختلفوا في عدد هذه السمات ومن بين السمات التي ذكرت القدرة على حل المشاكل، الذكاء، الصدق والإستقامة، الإبداع الشعور بالمسؤولية والحكمة (Verawati,2020).

وتعرف القابليات الإستراتيجية على أنها أصول غير ملموسة للشركة وعمليات محددة وأنماط مستقرة من الأنشطة الجماعية والروتين التنظيمي (Bowman & Ambrosini, 2009)

وتعرف القابليات على أنها تجسيد لمجموعه من المعارف والخبرات كما يمكن التعبير عنها من خلال تدفق القيمة (الحدراوي، 2020).

توصلت الدراسة أن القيادة الإستراتيجية تختلف من قائد لآخر حيث تعتمد القيادة على خصائص القائد وثقافة المنظمة بالإضافة الى مهارات القائد الفردية حيث إنه يجب على القيادات تكيف أسلوب قيادتهم الإستراتيجية ليناسب دورهم وشركتهم وظروف عملهم, ومفهوم قابليات القيادة الإستراتيجية يركز على ادماج القدرات والكفايات مع دور القيادة أثناء العمل والممارسة.

### أهمية قابليات القيادة الإستراتيجية

وضع (1946) Hambrick & Donald, Phyllis A, Mason (1984) نظرية مستوى الصف الأعلى echelons theory Upper حيث نصت على أن كبار المديرين التنفيذيين ينظرون الى مواقفهم من خلال عدساتهم الشخصية حيث تنشأ التفسيرات الفردية للمواقف الإستراتيجية المختلفة بسبب الإختلافات بين المديرين التنفيذيين في تجاربهم وقيمهم وشخصياتهم وعوامل بشرية أخرى. وباستخدام هذا المنظور درس الباحثون أثر تكوين الإدارة العليا على النتائج التنظيمية فضلاً عن تأثيرات خصائص الرئيس التنفيذي (CEO) على إستراتيجية الشركة وأدائها. وأكدت عشرات الدراسات على أن المنطق الأساسي لهذه النظرية وأنه إذا أردنا فهم الإستراتيجية يجب أن نفهم الإستراتيجيين (Finkelstein et al., 2009).

وفي ضوء ما سبق تبرز أهمية هذه القابليات الإستراتيجية حيث أكد العديد من الباحثين على أن قابليات القيادة الإستراتيجية تعتبر مصدر أساسي للميزة التنافسية في السوق (Yoon 2021) وأشارت دراسة رحيمة (2012) الى أن القيادة الإستراتيجية من المواضيع المتأصلة في الغرب منذ الثمانينات، ولكنها حديثة النشأة والتطبيق في المجتمعات النامية وتتعد انماط القيادة الإستراتيجية وفق وجهة نظر الباحثين اليها وهذا البحث إنطلق من القابليات الإستراتيجية التي يجب توافرها في القادة.

وأشارت نتائج دراسة (Ozdemir 2021) الى أنه مع نضوج وظيفة المخاطر يجب تطوير دورها التقليدي في الإستجابة من خلال دمجها في عمليات التمويل والعمليات الإستراتيجية وأكدت على ضرورة تغيير ملامح الكفاءات للمديرين التنفيذيين والقيادات لتطوير هذه الوظيفة. وبناءً على ذلك جاءت أهمية تحديد ماهية هذه القابليات الإستراتيجية التي يجب توافرها في القيادات وتحليلها بشكل علمي ومنهجي وهذه القابليات كما قدمها (Yoon et al;2021) هي قابلية التكيف وقابلية إمتصاص التكنولوجيا والحكمة الإدارية وقابلية إستثمار الموارد وتعرف القابليات بمعناها الإصطلاحي على أنها القوة أو القدرة على فعل شيء ما.

وترى الدراسة أن هناك ركائز أساسية لنجاح أي منظمة ومما لا شك فيه ان القيادة الإستراتيجية الحكيمة المتسلحة بالوعي بمثابة حجر الزاوية لنجاح أي مجهود يسعى لتحقيق الأهداف وهذا ينبع من مزيج المهارات التي يمتلكها القادة الاستراتيجيون الذين لديهم قدرة على التعلم وتشاطر المعرفة والمسؤولية مع المرؤوسين وتلعب دورا محوريا في تنفيذ الإستراتيجيات عبر العديد من السلوكيات والقدرات الشخصية مثل الدافعية ومهارات الاتصال العالية والقدرات المعرفية والرؤى المستقبلية والقدرة على ترجيح الأراء .

### أبعاد قابليات القيادة الاستراتيجية

اعتمدت الدراسة أبعاد قابليات القيادة الإستراتيجية التالية(قابلية التكيف، قابلية إمتصاص التكنولوجيا،قابلية الحكمة الإدارية، قابلية إستثمار الموارد) حيث أشارت دراسات الى أن الباحثين بذلوا جهوداً مضنيه لدراسة تأثيرات قدرات الرؤساء التنفيذيين وفرق الإدارة العليا على الأداء التنظيمي وهناك حاجة الى منظور شامل للقيادة الإستراتيجية و أثرها على عملية تطوير ونجاح الشركات حيث يعتبر هذا السياق متجذراً في القدرات و الأنشطة القيادية بما في ذلك أبعاد هذه الدراسة الأربعة و

التأزر بينها و العمل على سد هذه الفجوات. وأكدت الدراسات على وجود حاجة الى مزيد من الجهود البحثية لتطوير فهم قابليات القيادة الإستراتيجية وإدارتها وتطبيقها لأنها توفر قيمة للأداء التنظيمي كما أكدت على الحاجة لإيصالها بطريقة أكثر شمولاً وتفصيلاً. (Yoon 2021; Horner ,2019) ; (Teraman ,2016 ;Engle,2011)

### أولاً: قابلية التكيف ( Adaptive Capacity )

جاء مصطلح التكيف كما هو مستخدم حالياً من أصوله من العلوم الطبيعية على وجه الخصوص وعلم الأحياء التطوري ولا زال تعريفه متنازع عليه في هذه العلوم لكنه يشير في نطاقه الواسع الي تطوير الخصائص الجينية أو السلوكية التي تمكن الكائنات الحية او الأنظمة من التعامل مع البيئة من أجل البقاء (Futoyama, 1979; Winterholder, 1980; Kitano, 2002).

وعرفت قابلية التكيف (Adaptive Capacity) بأنها خاصية لازمة للقيادة والنجاح التنظيمي، لأنه يحافظ على ذخيرة من الإمكانيات وحلول للمشاكل والاختلافات غير المتوقعة، ويسمح بالتعلم والتعديل بالرغم من وجود ملامح غير قابلة للتغيير. (Staber and Sydow 2002 ; Chakravarthy,1982;Parsons,1964).

وقد عرفها (Mortreux et al., (2017) على أنه ظاهرة اجتماعية معقدة يتم فيها التفاوض على

المخاطر واتخاذ إجراءات في سياقات اجتماعية و بيئية متنوعة.

### ثانياً: قابلية إمتصاص التكنولوجيا (Absorptive Capability)

فقد عرفها (Oxford literary review) "هي قدرة المنظمة على تحديد وإستيعاب وتحويل وإستخدام المعرفة الخارجية والبحث والممارسة. بمعنى آخر، القدرة الإستيعابية هي المقياس المعدل الذي يمكن أن تتعلم به المنظمة وتستخدم المعرفة العلمية والتكنولوجية أو غيرها من المعرفة الموجودة خارج المنظمة نفسها و إنه مقياس لقدرة المنظمات على التعلم." وعرفت على انها مجموعة من الإجراءات التنظيمية المطلوبة لتحديد والإستفادة من المعرفة، وإبراز أهمية إستيعاب القدرة في عملية إدارة المعرفة (Chang et al., 2012) (Zamora et al., 2021).

### ثالثاً: قابلية الحكمة الإدارية (Managerial Wisdom)

يمكن أن تكون معظم التعاريف المقترحة للحكمة تقريبا مصنفة إلى أربع مجموعات في الأدبيات على أنها أولاً مركب من خصائص الشخصية أو الكفاءات ثانياً النتائج الإيجابية للتممية البشرية ثالثاً نظام جماعي للمعرفة العملية واخيراً عملية تظهر في واقع سياقات الحياة (Ekmecki et al., 2014). وعرفها Erikson (1959) على أنها تكتسب من خلال حل الأزمات اليومية. وعرفها Sternberg (2021) أن الحكمة هي نقيض حماقة يتميز الشخص الأحق بالمعرفة الذاتية، والقدرة المطلقة، والحصانة والنزعة الأنانية والتفاؤل غير الواقعي. بينما يسعى الشخص الحكيم بنشاط إلى مجموعة واسعة من المعرفة، وهو قادر على تطبيق تلك المعرفة في مواقف وسياقات مختلفة، وقادر على معالجة المشكلات الصعبة، وأضاف أن الحكمة أصبحت أكثر أهمية من أي وقت مضى ولا يمكن تجاهل هذا المفهوم .

#### رابعاً: قابلية استثمار الموارد (Capacity to Leverage Resources)

هي العملية التي يتم من خلالها الاستثمار الأولي في الأفراد والمواد والأحداث لتحقيق هدف مستهدف يؤدي إلى استثمار إضافي نحو هذا الهدف (Hornar et al., 2019). وعرفها على أنها عملية تكييف الكفاءات الأساسية للشركة لاستغلال الفرص الجديدة باسم زيادة استغلال الموارد. وأشارت دراسة (Carnes et al.; 2022) إلى أن الإستفادة من الموارد لتطوير الابتكار أمراً أساسياً لإستغلال فرص السوق، ومع ذلك فإن القيام بذلك أمر معقد ومحفوف بالتحديات.

#### (2-2-2): مفهوم استراتيجيات ادارة المخاطر

بدأت دراسة إدارة المخاطر بعد الحرب العالمية الثانية ارتبطت إدارة المخاطر باستخدام مصطلح تأمين السوق لحماية الأفراد والشركات من مختلف الخسائر المرتبطة بالحوادث ، حيث ظهرت أشكال أخرى من إدارة المخاطر وبدائل لتأمين السوق، خلال الخمسينيات من القرن الماضي كان يُنظر إلى تأمين السوق على أنه مكلف للغاية وغير مكتمل للحماية من المخاطر البحتة.

نشأ استخدام مشتقات المخاطر كأدوات لإدارة المخاطر خلال السبعينيات، وتوسع بسرعة خلال الثمانينيات، حيث كثفت الشركات من إدارتها للمخاطر المالية بدأ تنظيم المخاطر الدولية في الثمانينيات، وطورت الشركات المالية نماذج إدارة المخاطر الداخلية وصيغ حساب رأس المال للتحوط ضد المخاطر غير المتوقعة وتقليل رأس المال التنظيمي. بالتزامن مع ذلك، أصبحت حوكمة إدارة المخاطر ضرورية، وتم تقديم الإدارة المتكاملة للمخاطر وإنشاء وظائف مدير المخاطر. (Dionne, 2013) وهي وظيفة ادارية حديثة نسبياً

يتم تعريف إدارة المخاطر كعملية من قبل بعض الباحثين على أنها هيكل منطقي يشمل تحديد الأهداف وتحديد المعايير لتحقيقها، وتحديد مجالات المخاطر ومخاطر محددة، وتقييم المخاطر،

واتخاذ تدابير ملموسة لمواجهة التهديدات المحتملة لتحقيق (Lechev (2020 وعرفها (Ivaniva 2021) على أنها عملية تتعلق بتحديد، والتخطيط، والسيطرة، والتقليل، بل والقضاء على المخاطر، إن أمكن التنفيذ الناجح لهذه العملية ويتضمن وضع خطة خاصة لتحليل المخاطر والتكاليف المرتبطة بها، وجعلها محددة القرارات والتنفيذ العملي والاختبار وتقييم السلامة. ووفقاً لمعيار ISO 31000 ، فإن المخاطر هي "تأثير عدم اليقين على الأهداف" أضاف أن إدارة المخاطر هي "أنشطة منسقة للتوجيه والرقابة والتنظيم فيما يتعلق بالمخاطر".

يأتي بعض الباحثين من فلسفة هنري مينتزبرج 5 Ps للاستراتيجية (الخطة، الذريعة، النمط، الموقف، المنظور) وإخراج منها أربع استراتيجيات رئيسية لإدارة المخاطر وهي (استراتيجية تجنب المخاطر، استراتيجية منع المخاطر، استراتيجية قبول المخاطر، استراتيجية نقل المخاطر) (Ivaniva 2021).

وترى الدراسة ان استخدام مصطلح استراتيجيات في عملية ادارة المخاطر واتباع النهج الاستراتيجي في التعامل مع المخاطر يدل على الجهد المبذول والهادف الى تحسين وتطوير قدرة المنظمة على الاستجابة للمخاطر والتقليل من اثارها السلبية واتخاذ الاجراءات الوقائية والعلاجية بما يمكن المنظمة من الاستمرار في عملها بفاعلية وكفاءة.

### أهمية استراتيجيات المخاطر

كل واحد من هذه الإستراتيجيات له خصائصه الخاصة وسيكون مناسباً للتطبيق في ظل ظروف مختلفة الشروط، ووفقاً لقدرات منظمة معينة. وفيما يتعلق بتنفيذها ينبغي أن تنفذ في عدة مستويات وهي الإستراتيجية والعملية لتغطية الادارة العامة للمنظمة والعمليات التي تحدث فيها، ويجب أن تدعم الإدارة العليا الجوانب المختلفة لها وجعلها ذات صلة بخطتها الإستراتيجية.

لكل من هذه الأساليب الأربعة مزايا وعيوب، فضلاً عن التحديات والتكاليف المرتبطة بتصميمها وتنفيذها وتشغيلها. حيث يجب أن يزن المسؤولون التنفيذيون عادة الإحتمالية والتأثير السلبي للمخاطر المحددة مقابل الفوائد والعيوب والتكاليف الخاصة بخيارات إدارة المخاطر الأربعة المذكورة أعلاه وبالتالي يختار المسؤولون التنفيذيون خيارات مختلفة للتعامل مع المخاطر المختلفة، وقد تتضمن خطة إدارة المخاطر الخاصة بهم في الواقع استخدام الخيارات الأربعة جميعها (Goldman, 2021)

يقصد في الممارسة العملية لإستراتيجيات إدارة المخاطر تهيئة الظروف للحفاظ على القدرة التنافسية المستدامة من المنظمات. في إنشاء ممارسات إدارة مخاطر ناجحة، يتم إنشاء المتطلبات الأساسية لتحويل حالة عدم اليقين التي يجب أن تعمل فيها الشركات إلى فرص إستراتيجية نتيجة لتقييم المخاطر (ISO 31000 2009).

وترى الدراسة أن إدارة المخاطر أصبحت حاجة ملحة وضرورة قصوى للشركات والمنظمات في ظل ما يشهده العالم من أزمات وأحداث متسارعة ينذر بأنواع متعددة من المخاطر التي تحتاج الى إعداد سيناريوهات معينة تساعد على مواجهة هذه المآزق وتحديد الطريقة التي ستتعامل بها مع هذه المخاطر المختلفة حيث تتمكن من تحديد هذه المخاطر أو تخفيف أثارها أو أن تتجنبها عندما تحتاج الى ذلك.

وعددت دراسة (Ivanova (2021 على ان إدارة المخاطر يجب أن تكون جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة ويجب أن تحول الي إستراتيجيات ومن ثم الى تكتيكات تشغيلية من خلال التنفيذ الفعال حتى تستطيع المنظمات تحديد الإجراءات للتعامل مع المخاطر وإدراك تأثيرها على المنظمة.

## أبعاد إستراتيجيات إدارة المخاطر

تناولت هذه الدراسة الأبعاد التالية السابق ذكرها (تجنب المخاطر، منع المخاطر، قبول المخاطر، نقل المخاطر) تنبثق هذه الاستراتيجيات من الأدبيات من خلال الإستشهاد بأمثلة لشركات تقوم باختيارات لتوجهاتهم في التعامل مع المخاطر على أساس فهمهم الخاص وطريقة إستجاباتهم لها (Agarwal, 2016).

تؤثر الطريقة التي يتم بها فهم المخاطر ووصفها بشدة على طريقة تحليل المخاطر، وبالتالي قد يكون لها آثار خطيرة على إدارة المخاطر وإتخاذ القرار لمواجهةها (Aven, 2016).

كما أكدت دراسة (Rehman 2019) على أنه يمكن للدراسات المستقبلية أن تستكشف الصلة بين كل خطر مقابل الإستراتيجية المناسبة وبالتالي يتم العمل على المفاضلة بين هذه الإستراتيجيات بناء على التكلفة والمنفعة مع تضمين متغيرات أكثر ملائمة.

تكمن أهمية هذه الأبعاد حسب توصيات أبو حجير (2014) بأنها تعتبر من آليات التطبيق العملية في إدارة المخاطر والتي تتبع عملية التشخيص و التقييم للمخاطر.

وترى الدراسة أن إدارة مخاطر الأعمال تتطلب اعتماد استجابات مختلفة للتعامل مع أنواع مختلفة من المخاطر ليست كل المخاطر تستدعي إجراءات أو إستجابات مماثلة.

## أولاً: إستراتيجية تجنب المخاطر

هي الإستراتيجية الوحيدة لإدارة المخاطر التي تسعى إلى القضاء تماماً على فرصة حدوث خطر معين و / أو قدرتها على التأثير على المنظمة إلى أي درجة عادة ما يقرر القادة التنظيميون تجنب

المخاطر عندما يكون للمخاطر نفسها إمكانية إلحاق أضرار كارثية بالمنظمة و / أو تكون تكاليف التخفيف من المخاطر أعلى من فوائد القيام بذلك (Patt, 2021).

وعرفها (Nation(2022) على أنها عملية تقليل احتمالية المخاطر، وإنها استراتيجية تتحايل تمامًا على احتمالية حدوث المخاطر من قبل المنظمة التي ترفض قبولها و يتم ذلك عادة عن طريق رفض الإنخراط في الأنشطة التي تم تحديدها لتشكيل المخاطر المحتملة هذا التجنب هو علامة على تجنب المخاطر .

### ثانياً إستراتيجية منع المخاطر

تعني الحد من المخاطر، حيث تضع المنظمة سياسات وإجراءات تهدف إلى الحد من مخاطر الإضرار بالمؤسسة و / أو الحد من الضرر الناجم عن المخاطر (Patt (2022 وعرفت على أنها استخدام الموارد الخاصة لتغطية ذلك في حالة حدوث حالات خطر محتملة (Ivanova (2021 في بعض الظروف، تكون المخاطر كبيرة لدرجة أن الإدارة ستقرر تجنب المخاطر تمامًا.

### ثالثاً إستراتيجية قبول المخاطر

يُشار أحياناً إلى قبول المخاطرة بخيار "عدم فعل أي شيء" (Snedecor (2014 حيث يقرر المسؤولون التنفيذيون قبول المخاطر دون إتخاذ أي إجراءات للتخفيف منها (Patt(2021 وتتبع أيضا من الوعي بالوضع المعاكس وقبوله، حيث لا يمكن منعه (Ivanova, 2021).

يتم استخدام قبول المخاطر عندما تكون خيارات الإستجابة للمخاطر الأخرى غير متوفرة أو غير مثالية. ببساطة قبول المخاطر هو إستجابة لمخاطر الوضع الراهن يقر أصحاب المنظمة بوجود الخطر، ولكنهم "يقبلون" المخاطر بأقل قدر من الاستجابة إذا تجاوزت تكلفة الإستجابات الأخرى للمخاطر القيمة التي يمكن إكتسابها، فعندها تكون إستراتيجية قبول المخاطر مناسبة (Wright 2022).

## رابعاً إستراتيجية نقل المخاطر

حيث تتعاقد المنظمة مع طرف ثالث يتحمل المخاطر وعواقبها نيابة عن المؤسسة، Patt., (2021) و يرتبط نقل المخاطر بتحويلها إلى منظمة أخرى، والذي يتم في الغالب من خلال التأمين، ويمكن أيضاً استخدام الإستعانة بمصادر خارجية والتحوط (Ivanova, 2021).

في بعض الأحيان تختار المنظمات مشاركة أو نقل المخاطر مع / إلى طرف آخر. يمكن القيام بذلك عن طريق شراء بوالص التأمين أو عن طريق تشكيل ترتيبات تجارية، مثل المشاريع المشتركة أو الشراكات الأخرى. يمكن أن تكون الإستجابة لمخاطر المشاركة أو التحويل خياراً جيداً عندما يكون لدى الطرف الآخر كفاءات محددة في إدارة مخاطر (Weight, 2022).

### (2-2-3): مفهوم ذكاء الأعمال (Business Intelligence):

لقد ظهر مصطلح ذكاء الأعمال في عام 1965 في كتاب Cyclopaedia of Commercial and Business Anecdotes للكاتب Richard Millar Devens والذي استخدم هذا المصطلح لتفسير كيف حقق المصرفي Henry Furnese أرباحاً من خلال إتخاذ قرارات بناءً على معلومات حصل عليها من البيئة المحيطة.

ومنذ ظهور مصطلح ذكاء الأعمال لأول مرة، ظهرت العديد من التعريفات من جهات مختلفة وأشخاص مختلفين، أشهرها التعريف الخاص بشركة الأبحاث (Gartner Inc) ذكاء الأعمال " مصطلح عام يشبه المظلة يندرج تحته مجموعة التطبيقات والبنية التحتية والأدوات وأفضل الممارسات التي تمكن من الوصول إلى البيانات وتحليلها لاستخراج معلومات تهدف لتحسين عملية إتخاذ القرارات والأداء لأقصى حد".

ووصف بأنه عبارة عن مجموعة من الإستراتيجيات والتقنيات التي تستخدمها المؤسسات لتحليل معلومات الأعمال وتحويلها إلى رؤى قابلة للتنفيذ و قرارات الأعمال الإستراتيجية والتكتيكية.

غالبًا ما يشير مصطلح ذكاء الأعمال أيضًا إلى مجموعة من الأدوات التي توفر وصولاً سريعًا وسهل

الفهم إلى رؤى حول الحالة الحالية للمؤسسة، بناءً على البيانات المتاحة (Olavsrud et al.,2023)

وترى الدراسة ان ذكاء الأعمال بشكل مبسط هو أداة لإتخاذ قرار أفضل ضمن نطاق العمل

وارشاد هذه القرارات عن طريق تحليل البيانات المتوافرة وتحويلها لمعلومات على شكل رسوم بيانية

ولوحات معلومات تساعد على فهم الوضع الحالي للشركة لأن توافر مثل هذه البيانات اللحظية

الصحيحة سيوفر الكثير من الوقت على متخذي القرار وتحسين الرؤى لديهم.

### أهمية ذكاء الأعمال

أصبحت البيانات من أهم الأصول في العصر الرقمي اليوم للأعمال الحديثة في المنظمات.

ومع ذلك، فإن البيانات لها قيمة قليلة أو لا قيمة لها بدون الأدوات التي يمكن من خلالها الحصول

على رؤى أعمق تستخدم لإتخاذ القرار (Dubey et al.,(2020). الطرق التقليدية لتحليل البيانات وتفسيرها

لاتخاذ القرار لم تعد فعالة لإتخاذ القرار السليم في ضوء الكم الهائل من البيانات التنظيمية المتاحة في

بيئة الأعمال الحالية (Niu et al.,2021).

بيئة الأعمال اليوم ديناميكية وتتطلب قرارات عالية الجودة من المنظورات الإستراتيجية والتشغيلية

والتكتيكية للاستدامة الاقتصادية (Bag et al ;(2021) وأدت الثورة التكنولوجية مثل الذكاء الاصطناعي

الى ظهور حقبة جديدة لمنظمات الأعمال على مدى العقد الماضي (Hujran et al.,(2021) حيث

أصبحت المفتاح لتحليل كميات كبيرة من البيانات من أصول مختلفة لتحديد الموقف الإستراتيجي

والرؤى الحيوية القابلة للتنفيذ (Bogojevic, 2020) .

## مؤشرات قياس ذكاء الاعمال

الحصول على دعم الادارة العليا هو العامل الأهم في التنفيذ الناجح لذكاء الأعمال لأنه يؤثر بشكل مباشر على الموارد المخصصة له وأن الالتزام الاداري والتنظيمي هي من أصعب التحديات التي تواجه تنفيذ ذكاء الأعمال (Boyton et al.,2015).

وأشارت دراسة (Ping et al.,2021) الى أن قياس نجاح ذكاء الأعمال في المنظمات يتم عن طريق الإجابة عن سؤالين الأول هو هل يستحق الإستثمار وان له فوائد فعلية؟ والسؤال الثاني هل أن نظام ذكاء الأعمال يلبي إحتياجات المستخدمين؟ وأضاف ان هناك عوامل تثبت فاعلية النظام ونجاحه وهي جودة النظام وجودة المعلومات وجودة الخدمة وجودة التعاون وجودة العملية والفائدة التنظيمية المتصورة.

وبناء على ما تقدم ترى الدراسة أنه يمكن بيان دور قابليات القيادة الإستراتيجية في التأثير على إستراتيجيات إدارة المخاطر و كيفية توظيف هذه القابليات من أجل اتخاذ قرارات مستتيرة تحدد التوجهات الإستراتيجية الصحيحة عند القادة من خلال أنظمة ذكاء الأعمال التي تساعد على اعطاء القيمة المرجوة للكلم الهائل من البيانات التي تتعامل معها المنظمة ومن مصادر شتى و أن إدارة المخاطر تعتبر من أفضل الممارسات التي يمكن للشركة أن تتخبط بها لأن هذه العملية ترسل رسائل إيجابية ليس فقط لأصحاب المصلحة ولكن الى عامة الناس و المجتمع ككل وهو مؤشر للمعايير العالية التي وضعتها الشركة لنفسها.

## (2-3): الدراسات السابقة

دراسة طارق أبو حجير (2014) بعنوان

القيادة الاستراتيجية ودوره افي إدارة المخاطر والأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية

هدفت الدراسة الى التعرف على ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر و الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، حيث تم استخدام قائمة الإستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، أما مجال التطبيق فتتمثل في القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي تعاني العديد من المخاطر والأزمات وبلغ حجم المجتمع (2862) موظف بينما بلغ حجم العينة (193) مفردة، وقد كانت عينة طبقي عشوائية، كما تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (Spss) كرزمة إحصائية لإدخال ومعالجة البيانات وإختبار الفرضيات وتوصلت الدراسة الى أن هناك علاقة طردية بين ممارسات القياده الاستراتيجيه وإدارة المخاطر وهو ما يعزز دور القيادة الإستراتيجيه ومن أبرز النتائج أن تكامل صورة العلاقة بين قابليات القيادة الإستراتيجيه وإستراتيجيات ادارة المخاطر يتطلب إتباع اسلوب علمي في إدارة المخاطر والذي يتمثل في بالإهتمام بالمراحل كافة في إدارة المخاطر حيث يتوجب على القيادات تشخيص وتقييم المخاطر و إتخاذ القرارات في مواجهتها والتأكد من جدوى الإجراءات المتبعه وإتباع إستراتيجيات واضحه لإدارة المخاطر

دراسة (2015) LIUKSIALA, OSKAR ALEKSI بعنوان

### The Use Of The Risk Management Standard Iso 31000 In Finnish Organization

استخدام معيار إدارة المخاطر ISO 31000 في المنظمات الفنلندية

هدفت الدراسة الى فحص استخدام معيار إدارة المخاطر ISO 31000 باللغة الفنلندية المنظمات. ينصب التركيز الرئيسي على قياس أداء إدارة المخاطر مقابل متطلبات المعيار. لمعالجة هذه المشكلة ، تم إجراء مسح للمخاطر الفنلندية المهنيين الإداريين الذين يمثلون الشركات ومنظمات القطاع العام. بالإضافة إلى التحقيق في الاستخدام الحالي لمعيار ISO 31000 ، حقق الإستطلاع في نضج إدارة مع 37 سؤالاً حول مقياس ليكرت بناءً على محتويات المعيار. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة أنه لا يزال استخدام (ISO 31000) في أداء الإدارة يشكل مشكلة مفتوحة.

دراسة Uday R. Kulkarni & José Antonio Robles-Flores & Aleš Popović (2015) بعنوان:

### Business Intelligence Capability: The Effect Of Top Management And The Mediating Roles Of User Participation And Analytical Decision Making Orientation

قابليات ذكاء الأعمال: تأثير الإدارة العليا والأدوار الوسيطة لمشاركة المستخدم واتخاذ القرارات التحليلية هدفت الدراسة الى اعتماد على النموذج الهيكلي للتكنولوجيا في بيئة مؤسسية لإستكشاف مدى القيمة تؤثر الإدارة على تطوير قدرة ذكاء الأعمال للشركة (BI) نقترح وسيط متعدد النموذج الذي تعمل فيه العوامل التنظيمية ، مثل مشاركة المستخدم وتوجيه إتخاذ القرار التحليلي آليات الوساطة التي تنقل الآثار الإيجابية لبطولة الإدارة العليا لتعزيز ذكاء الأعمال في الشركة تم الإعتماد على البيانات تم جمعها من 486 شركة من ستة بلدان مختلفة ، و وجدت دعماً للآثار الوسيطة للإدارة العليا من خلال مشاركة المستخدم وتوجيه اتخاذ القرار التحليلي.

دراسة (2016) John R.S. Fraser a , Betty J. Simkins بعنوان

### The Challenges And Solutions For Implementing Enterprise Risk Management

#### تحديات وحلول تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية

هدفت الدراسة الى البحث عن التحديات التي يواجهها المنفذون في ادارة المخاطر . قدمت ملخصًا للتكنولوجيا الأساسية لتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية وتضمنت بعض التقنيات الإضافية التي يمكن إستخدامها و استطلاعات عديدة تبين أن التنفيذ الناجح لإدارة المخاطر المؤسسية يتتبع توقعات الإدارة العليا . قدمت هذه المقالة تفسيرات عملية بلاضافة إلى التقنيات البسيطة والفعالة وإرشادات حول كيفية تحسين فرص النجاح في تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية.

توصلت الدراسة الى أن ادارة المخاطر تواجه تحديات عدة منها المفاهيم الخاطئة حول ادارة المخاطر والتحديات الداخلية ومن ضمنها عدم الاعتراف بإدارة المخاطر انها ادارة للتغيير و ثقافة المنظمة و معرفة مجلس الادارة و الاطر الزمنية والعديد من التحديات الاخرى.

دراسة كامل محمد يوسف الحواجرة (2018) بعنوان

### الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية و النجاح الإستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية

هدفت الدراسة الى قياس وتحليل أثر الريادة التنظيمية في تحقيق النجاح الإستراتيجي من خلال قدرات ذكاء الأعمال في الجامعة الأردنية وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات (رؤساء الجامعات و نوابهم ومساعدتهم وعمداء الكليات و نوابهم و مساعدتهم و رؤساء الأقسام وبلغ حجم عينة المسح الشامل (435) مبحوثا لجمع البيانات واستخدم النهج الوصفي التحليلي وتم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية .أبرز نتائج الدراسة توصلت الى أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لقدرات ذكاء

الأعمال في النجاح الاستراتيجي ووجود أثر غير مباشر بين قدرات ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في العلاقة بين الريادة التنظيمية و النجاح الاستراتيجي

دراسة Raphael Ane Atanga( 2020) بعنوان

### **The role of local community leaders in flood disaster risk management strategy making in Accra**

دور قادة المجتمع المحلي في صنع إستراتيجية إدارة مخاطر كارثة الفيضانات في أكرا  
هدفت الدراسة الى البحث في مشاركة قادة المجتمع المعرضين للفيضانات في صنع إستراتيجية إدارة مخاطر الفيضانات في أكرا. حصلت هذه الدراسة النوعية على بيانات من مصادر ثانوية وأولية. قدم تحليل الوثائق البيانات الثانوية في حين تم الحصول على البيانات الأولية من المقابلات وجها لوجه ومناقشة مجموعة التركيز. وتوصلت هذه الدراسة الى أن تنفيذ استراتيجيات ادارة المخاطر تتطلب مشاركة نشطه و لعب دور من قبل قادة المجتمع .

دراسة Maria Crema & Priscila Ferreira & Chiara Verbano(2020) بعنوان

### **Risk management in SMEs: A systematic literature review and future directions**

إدارة المخاطر في الشركات الصغيرة والمتوسطة: مراجعة منهجية للأدبيات والتوجهات المستقبلية  
هدفت الدراسة الى تحديد تطور فن إدارة المخاطر في الشركات الصغيرة والمتوسطة ، واغتنام فرص البحث المستقبلية الجديدة في هذا المجال. من خلال إجراء مراجعة منهجية للأدبيات باستخدام أدوات قياس المراجع ، تم اختيار وتحليل 61 ورقة منشورة حتى نهاية عام 2016.

توصلت الدراسة الى أن النهج المعتمد في ، اغلب المنظمات وعلى اختلاف احجامها وانشطتها، لإدارة المخاطر لم يتم دراسته أو فهمه على وجه التحديد و أنه يجب اغتنام الفرص البحثية بشكل

كافي في تلك المنظمات في الوقت الذي تتزايد فيه اهميته كمشروع استراتيجي وهو ما يدفع الى تعميق المعرفة بالممارسات والأدوات التي يمتاز بها

دراسة Paula & M. Ángeles López-Cabarcos & Lara M. Quiñoá-Piñero (2021)

بغنوان Vázquez-Rodríguez

**An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours**

نهج للأداء الوظيفي للموظفين من خلال متغيرات بيئة العمل وسلوكيات القيادة

هدفت الدراسة الى البحث في الكيفية التي تؤدي بها التأثيرات المجمعلة لعوامل بيئة العمل وسلوكيات القيادة إلى وجود (أو غياب) الأداء الوظيفي للموظفين الصناعيين من خلال تطبيق التحليل المقارن النوعي ومن أبرز نتائجها أن مرونة القائد تحفز الموظفين على الاستجابة بشكل فعال الى المخاطر و تعمل على زيادة قدرات فريقه مما يضيف قيمة للمنظمة و يساهم في التحسين المستمر.

دراسة Ivanova, Radka (2021) بغنوان

**ISO 31000 - Prerequisite for Strategic Risk Management in the Activities of Organizations**

ISO 31000 شرط أساسي لإدارة المخاطر الإستراتيجية في أنشطة المنظمات لغرض من هذه المقالة هو توصيف خصوصيات المخاطر و تحليل أهمية ISO 31000 في تحديد مسؤوليات المنظمات لإدارتها

هدفت الدراسة الى توصيف خصوصيات المخاطر وتحليل أهمية ISO 31000 في تحديد مسؤوليات المنظمات لإدارتها. أبرز نتائج الدراسة على أن تطبيق ISO 31000: 2018 يوفر مزايا

للمؤسسات من خلال السماح لتحليل الأحداث التي قد تؤدي إلى مخاطر في المستقبل ، وتحديد الضرر الذي قد يلحقون به عليها ، وتحديد التدابير الاحترازية ، وكذلك الإجراءات في حالة ظهور المواقف الخطرة التي يمكن منعها. إدارة المخاطر لا تتجنب أو تقضي بطبيعتها على المخاطر ولكنها تهدف في إدراكها ، وتحديد تأثيرها المحتمل في وبالتالي معرفت كيف تدار .

وقد عرف ادارة المخاطر على أنها عملية تتعلق بتحديد والتخطيط والسيطرة والتقليل بل والقضاء على المخاطر لتضمن وضع خطة خاصة لتحليل المخاطر والتكاليف المرتبطة بها.

دراسة (Yoon, Jungwon1 & Suh, Moon-Gi2(2021) بعنوان

**The key elements of strategic leadership capabilities to the latecomer firm: the case of RT Market success in the Chinese retail industry**

العناصر الرئيسية لقابليات القيادة الإستراتيجية للشركة حديثة العهد: حالة نجاح RT Market في صناعة التجزئة الصينية.هدفت الدراسة الى المساهمة في الأدب من خلال إعادة البناء مخطط شامل للقيادة الاستراتيجية للشركة في منطقة آسيا والمحيط الهادئ المنطقة ، ولا سيما قطاع التجزئة الصيني ، وهو أحد أكثر القطاعات تنافسية على مستوى العالم تم اختيار دراسة الحالة النوعية كطريقة لهذا البحث تناول الدراسة قابليات القيادة الاستراتيجية الاربعه وهي القدرة على استغلال الموارد و القدرة على التكيف و الحكمة الادارية والقدرة على امتصاص التكنولوجيا.

دراسة جبر مقبل (2021) بعنوان

دور عملية إدارة المخاطر باستخدام المواصفات الدولية(ISO31000:2018) في بناء التوجهات الاستراتيجية (دراسة ميدانية على شركات التأمين الفلسطينية- المحافظات الجنوبية).

هدفت الدراسة الى معرفة دور عملية اداة المخاطر الاستراتيجية وفق المعيار الدولي (ISO31000:2018)، وذلك بالتطبيق على شركات التأمين الفلسطينية بالمحافظات الجنوبيةفي بناء

التوجهات الاستراتيجية.ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بما فيهم أصحاب المناصب الإدارية والإشرافية في الشركات موضع الدراسة والبالغ عددهم (67) موظفا وموظفة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، قام بتوزيعها باستخدام أسلوب المسح الشامل، حيث بلغت الاستبانة المستردة والصالحة للتحليل الاحصائي (65) استبانة بنسبة (97.01%) وأوصت الدراسة لكون شركات التأمين هي شركات حاملة للمخاطر عن الآخرين فلا بد لها ان تحسن أداء استراتيجيات إدارة المخاطر وأن تكون جزء لا يتجزأ من خططها الاستراتيجية وان يكون للقيادة الاستراتيجية تأثير فيها. ونبهت بضرورة ان تقوم شركات التأمين بدراسة البيئة المحيطة بها من جميع الجوانب بطرق ووسائل مختلفة لتمكن من ادارتها وتحديد التوجه والاختيار الاستراتيجي المناسب مع التأكيد في الدراسات المستقبلية على دراسة الأبعاد الأخرى للمواصفة العالمية (ISO 31000) وقياس مدى تأثيرها على التوجهات الاستراتيجية.

دراسة Carole Lalonde & Olivier Boiral (2021) بعنوان

**Managing risks through ISO 31000: A critical analysis**

**إدارة المخاطر من خلال ISO 31000: تحليل نقدي**

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مساهمات هذا المعيار في ادارة المخاطر ، مع التأكيد على المخاطر التي قد تنشأ من المفاهيم الخاطئة بشأن ISO 31000 واستخدامها كأداة للتحكم في المخاطر. وتوصلت الدراسة للحاجة الملحة لإدارة المخاطر تتركز جهود المنظمات على معرفة أسباب نجاح أو فشل تلك المنظمات في ادارة المخاطر ومن أهم أسباب الفشل هو عدم دمجها لإدارة المخاطر ضمن خططها الاستراتيجية، اشارت إلى ان ادارة المخاطر تشكل تحديا استراتيجيا للمنظمات التي تواجه تهديدات متزايدة من التعقيد والتنوع.

13.دراسة (2022) Jamilah Othman & Jeffrey lewrence & Abdullah khabeer بعنوان

**Review of Factors that Influence Leadership Styles among Top Management in Small and Medium Size Enterprises**

مراجعة العوامل التي تؤثر على أساليب القيادة بين الإدارة العليا في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

هدفت الدراسة الى تحديد العوامل التمكينية التي ستؤثر على أساليب القيادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. تم الحصول على بيانات هذه الدراسة من الأدبيات السابقة. تم تحديد أن أربعة أبعاد للقيادة التحويلية وثلاثة أبعاد للقيادة المعاملات بالإضافة إلى بعض العوامل الاجتماعية والديموغرافية لديها القدرة على التأثير على أساليب القيادة. و توصات الدراسة الى أن الشركات قادره على تطوير مرونتها في التعامل مع ادارة المخاطر عن طريق القابليات التي يمتلكها القادة.

دراسة Mehran Amini 1 & Sara Salimi 2 & Farid Yousefinejad 3 & Mohammad J.

5 Tarokh 4 & Sayyed M. Haybatollahi (2021) بعنوان

**The implication of business intelligence in risk management: a case study in agricultural insurance**

الآثار المترتبة على ذكاء الأعمال في إدارة المخاطر: حالة الدراسة في التأمين الزراعي  
هدفت الدراسة إلى التحقيق في دور الأعمال الذكاء كحل لتوضيح إمكاناته في إدارة المخاطر خاصة لصناع القرار في التأمين الزراعي. افترضنا أن هذا من شأنه أن يتخذ قرارًا مفضلًا في ظروف غير مؤكدة. تمت معالجة نظام عمليات صندوق التأمين الزراعي الإيراني مسبقًا في خادم SQL  
توصلت الدراسة الى أن ذكاء الأعمال يعمل على تمكين المنظمات من اتخاذ قرارا مفضلا في ظروف غير مؤكدة .

دراسة Stephan L. K. Freichel<sup>1</sup>; Johannes K. Wörtgel<sup>1</sup>; Arthur Haas<sup>1</sup>; Lars ter Veer<sup>2</sup> (2022) بعنوان:

**Cargo Accumulation Risks in Maritime Supply Chains: A new perspective towards Risk Management for Theory, and Recommendations for the Insurance Industry and Cargo Shippers**

مخاطر تراكم البضائع في سلاسل التوريد البحري: منظور جديد نحو إدارة المخاطر للنظرية ،  
والتوصيات لصناعة التأمين وشركات الشحن.

هدفت الدراسة الى البحث عن ظاهرة مخاطر تراكم البضائع تم التحقيق فيها باستخدام بحث استكشافي نوعي يقترب. على أساس ذات الصلة العلمية والعملية الأدب ، تم تعريف الواقع المعزز أولاً وتمييزه خلفية إدارة مخاطر سلسلة التوريد (SCRM). في وقت لاحق ، 23 مقابلة مع مجموعه مكونة من 34 خبيراً من صناعة التأمين ومتنوعة تم إجراء وتحليل صناعات الشحن .

و توصلت الدراسة الى أن التصور الملموس لفائدة أداة ادارة المخاطر لازال مفتوحاً ويعد مجالاً مثيراً للاهتمام ليس فقط للبحث ولكن بشكل خاص فيما يتعلق بنموذج الأعمال لشركات التأمين.

## (2-4): ما يميز الدراسة الحالية

1. جمعت هذه الدراسة ثلاث متغيرات لم يسبق لدراسة سابقة جمعها بحسب علم الباحثة (قابليات القيادة الإستراتيجية، استراتيجيات ادارة المخاطر، ذكاء الأعمال) و استخدمت برمجية SMART PLS لتحليل البيانات.
2. تناولت الدراسات السابقة الموضوعات المذكورة بالتطبيق على منظمات صناعية بينما طبقت هذه الدراسة في قطاع شركات التأمين حيث ان هناك عدد قليل من الدراسات التي طبقتها على شركات التأمين و هناك ندرة في الدراسات التي طبقت على قطاع شركات التأمين الأردنية حيث يعتبر قطاع التأمين من القطاعات الإقتصادية الحيوية و المهمة و التي تساهم في الناتج المحلي الإجمالي في الأردن.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة و الاجراءات)

(1-3): المقدمة

(2-3): منهج الدراسة

(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها

(4-3): أدوات الدراسة

(5-3): صدق أداة الدراسة

(6-3): ثبات أداة الدراسة

(7-3): متغيرات أداة الدراسة

(8-3): المعالجة الإحصائية

(9-3): إجراءات الدراسة

### (3-1) المقدمة

يقدم الفصل الثالث وصفاً تفصيلياً لمنهج الدراسة، و مجتمع الدراسة و أدوات الدراسة و صدق الأداة و ثبات الأداة، و توزيع الأداة، و متغيرات الدراسة، و المعالجة الإحصائية ، و اجراءات الدراسة التي استخدمتها الباحثة في دراستها الحالية كالآتي:

### (3-2): منهج الدراسة

الدراسة الحالية هي دراسة سببية تعتمد منهج البحث الوصفي الكمي التحليلي اذ يعد هذا المنهج هو الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذا البحث. البحوث الوصفية الكمية التحليلية كما عرفتها Sekaran (2016) و Bougie& هي إجراء البحوث للتمكن من وصف وتحديد خصائص المتغيرات الموجودة في ظروف معينة والتأكد منها، وتؤسس هذه العلاقات على شبكة من التوقعات التي وضعتها الباحثة عند تنمية الإطار النظري الخاص بالدراسة،ومن المتوقع بعد التحليل والتأكد من وجودالعلاقات بين المتغيرات، أن نكون قد توصلنا الى تحديد العلاقة بين المتغيرات.

### (3-3) مجتمع الدراسة

تكون مجال الدراسة من شركات قطاع التأمين الأردنية العاملة في السوق الأردني وتم تحديدها وفقاً ل (الإتحاد الأردني لشركات التأمين) يضم الإتحاد في عضويته واحد وعشرون شركة تأمين مجازة لممارسة أعمال التأمين في الأردن منها شركة تأمين أجنبية واحدة ولم تشمل بهذه الدراسة وشركتان موقوفتان عن العمل. وبعد مخاطبة هذه الشركات للتعاون في تطبيق هذه الدراسة اعتذرت اثنتان منها تشكل نسبتهما (20%) فأصبح إجمالي الشركات التي تعاونت مع الباحثة ستة عشر شركة بنسبة (80%). و يبلغ اجمالي رأس مال هذه الشركات (163,900,000) و يبلغ عدد موظفيها (2624) موظفاً حسب (تقرير الإتحاد العام لشركات التأمين 2022) أما عدد الإداريين العاملين في

المستويات الإدارية (العليا و الوسطى) في الشركات المشمولة في هذه الدراسة فكان (304) مديراً حسب المواقع الإلكترونية الرسمية وأقسام الموارد البشرية لهذه الشركات ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة أخذ بالكامل بالمسح الشامل Census كما هو موضح بالجدول (1-3)

. <http://www.joif.org/ar>

الجدول (1-3) شركات التأمين الأردنية الأعضاء في الإتحاد الأردني لشركات التأمين 2023

الرقم	اسم الشركة	إجمالي عدد العاملين في الإدارات العليا و الوسطى	ادارة عليا	ادارة وسطى
1	شركة التأمين الأردنية	18	5	13
2	الشرق الأوسط للتأمين	20	6	14
3	شركة التأمين العربية	16	3	13
4	شركة التأمين الوطنية	14	7	7
5	الشركة المتحدة للتأمين	21	7	14
6	المنارة الإسلامية للتأمين	14	3	11
7	المجموعة العربية الأردنية	17	3	14
8	شركة القدس للتأمين	19	3	16
9	الاتحاد العربي الدولي	10	2	8
10	الأردنية الفرنسية للتأمين	10	4	6
11	شركة دلتا للتأمين	23	7	16
12	النسر العربي للتأمين	14	3	11
13	الضامنون العرب للتأمين	18	4	14
14	مجموعة الخليج للتأمين	50	9	41
15	المجموعة العربية الأوروبية للتأمين	15	2	13
16	سوليديرتي الأولى للتأمين	25	9	16
	المجموع	304	77	227

من اعداد الباحثة بالإعتماد على أقسام الموارد البشرية لشركات التأمين

### (3-4) أدوات الدراسة

**المصادر الثانوية:** تضمنت الكتب والمراجع الأجنبية والعربية ذات العلاقة والمقالات والأبحاث وتقارير الجهات رسمية.

**المصادر الأولية:** تم تطوير إستبانة من قبل الباحثة وتوزيعها على مجتمع الدراسة للإجابة عن أسئلة مشكلة الدراسة وفرضياتها و لقياس متغيرات الدراسة الثلاثة و إخضاعها للصدق و الثبات وتم تطوير الإستبانة من خلال:

#### إعداد فقرات الإستبانة

الجدول (3-2) مراجع إعداد وتطوير فقرات الاستبانة

المراجع	متغيرات الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أبو زيد، أحمد ناصر أحمد. (2020).</li> <li>• العطوي م.، &amp; حمود ع. (2021).</li> <li>• آل كروش و أخرون (2020).</li> <li>• Belias, D., &amp; Trihas, N. (2022).</li> </ul>	<p>1. المتغير المستقل: قابليات القيادة الاستراتيجية (strategic leadership capability) و يشمل الأبعاد الفرعية التالية:</p> <p>1. قابلية التكيف (Adaptive capability)</p> <p>2. قابلية امتصاص التكنولوجيا Absorptive (Capability)</p> <p>3. قابلية الحكمة الإدارية ( Managerial Wisdom)</p> <p>4. قابلية استثمار الموارد ( Capacity to Leverage Resources)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حسناوي. (2019).</li> <li>• مقبل. (2021).</li> <li>• بن عيسى, كمال, &amp; سعدي, محمد. (2021).</li> <li>• AlNoaimi, F. A., &amp; Mazzuchi, T. A. (2021)</li> </ul>	<p>المتغير التابع: استراتيجيات إدارة المخاطر ( Risk management strategies) و يشمل الأبعاد الفرعية التالية:</p> <p>- استراتيجيات تجنب المخاطر (avoiding risk strategy)</p> <p>- استراتيجيات منع المخاطر ( damage prevention strategy)</p>

المراجع	متغيرات الدراسة
	-استراتيجية تجنب المخاطر avoiding risk (strategy) -استراتيجية قبول المخاطر ( risk acceptance ) (strategy) -استراتيجية نقل المخاطر ( transfer of risk ) (strategy)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aslam et al., (2017).</li> <li>• Al Eid, A. A., &amp; Yavuz, U. (2022).</li> <li>• العموش (2021).</li> <li>• عيشوش (2023).</li> </ul>	المتغير الوسيط : ذكاء العمال (Business Intelligence)

### (3-5) صدق أداة الدراسة

للتأكد من ان الاستبانة تقيس ما وضعت من أجله تم إجراء الصدق الظاهري والصدق البنائي

وكما يلي :

#### أولاً: الصدق الظاهري

للتأكد من صدق المقاييس وأن الفقرات الموضوعية تقيس ما وضعت من أجله ومدى تغطيتها

لجوانب الدراسة تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين للتعرف على آرائهم

عن مدى صلاحية الفقرات ومدى ملائمتها للغرض الذي وضعت من أجله .وقد بلغ عددهم (10)

خبراء متخصصين في إدارة الأعمال من مختلف الجامعات الأردنية بالإضافة الى رئيس الأتحاد

الأردني لشركات التأمين، الملحق(2) وفي ضوء ملاحظاتهم وآرائهم تم حذف (10) فقرات وتعديل

ودمج فقرات أخرى وخرجت الإستبانة بشكلها شبه النهائي في (62) فقرة .

## ثانياً:الصدق البنائي

هو الإختبار الثاني المستخدم للتأكد من صحة و ثبات البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة التي تم دراسته و تم تطبيق و استخدام تحليل العامل التوكيدي (confirmatory factor analysis) حيث قامت الباحثة باستخدام برمجية Smart PLS لتنفيذ الإختبارات المتعلقة بالصدق التوكيدي لأبعاد المتغير المستقل والتابع وكذلك المتغير الوسيط، وفيما يلي نتائج هذا التحليل:

1. الصدق البنائي بالأسلوب التوكيدي لفقرات بعد المتغير المستقل (قابليات القيادة الاستراتيجية)

جدول (3-3) قيم التشبع ( التحمل ) لفقرات عامل قابليات القيادة الاستراتيجية

الرقم	رمز الفقرة	الفقرة	قيم التشبع
1	ADA1	تمارس الشركة عمليات التحليل البيئي لتحديد طبيعة المنافسة	0.738
2	ADA2	تستخدم الشركة معارف بيئية لمواجهة التغيرات المتسارعة.	0.804
3	ADA3	تستجيب الشركة بشكل فاعل الى التغييرات في التشريعات الحكومية المتعلقة بأنشطتها.	0.466
4	ADA4	تبنى الشركة سيناريوهات استراتيجية للإستجابة للتغيرات البيئية.	0.797
5	ADA5	تتخذ الشركة قرارات إستباقية لمواجهة الظروف الخارجية المفاجئة.	0.736
6	ADA6	تطور الشركة إجراءات تنظيمية مرنة لتكييف الأداء التنافسي.	0.707
7	ABS1	تمكن الشركة عاملها من خلال إستخدام التكنولوجيا في العمليات.	0.680
8	ABS2	تقيم الشركة تحالفات إستراتيجية مع أطراف خارجية لتبادل المعرفة الجديدة.	0.784
9	ABS3	تدرك الشركة فائدة المعرفة الخارجية الجديدة لتطوير المعرفة الحالية.	0.731
10	ABS4	تسارع الشركة لعقد شراكات تكنولوجية مع الشركات الأخرى لتطوير خبراتها.	0.772
11	ABS5	تفد الشركة برامج تدريبية في مجالات تكنولوجيا صناعة التأمين.	0.737
12	ABS6	تبادر الشركة لإكتساب التكنولوجيا المطورة للأداء إذا كانت قيمتها بحدود إمكاناتها المالية.	0.679
13	MAN1	تناقش الشركة المشكلات الحاصلة من زوايا مختلفة قبل إتخاذ القرار.	0.770
14	MAN2	تعتمد الشركة على مصادر معلومات موثوقة لبناء تصور شامل عن الحقائق.	0.756

رقم	رمز الفقرة	الفقرة	قيم التشبع
15	MAN3	تدرس الشركة بشكل متأن كل التغيرات البيئية المحتملة على أنشطتها قبل اتخاذ أي قرار.	0.827
16	MAN4	تستفيد الشركة من تجاربها السابقة في بناء الأحكام للتعامل مع المنافسة الشديدة.	0.753
17	MAN5	تثير الشركة التساؤلات لإستكشاف تفاصيل أكثر وضوح حول الموقف البيئي.	0.761
18	MAN6	تصدر الشركة أحكاماً موضوعية في المواقف الحرجة.	0.673
19	CAP1	تمتلك الشركة قدرات بشرية لإدارة الموارد المالية.	0.727
20	CAP2	تعنتي الشركة بالتنظيم الداخلي لمبانيها لتكون ذكية خضراء.	0.792
21	CAP3	تعتمد الشركة نظام تقييم أداء يرتكز على إنتاجية الموارد البشرية.	0.858
22	CAP4	تضع الشركة سيناريوهات إكتوارية للتعامل مع المستقبل.	0.788
23	CAP5	تتحوط الشركة من المخاطر المختلفة عن طريق التنوع بالمحافظ	0.790
24	CAP6	تعزز الشركة سمعتها في صناعة التأمين من خلال التزامها بقيمها الجوهرية.	0.636

يبين الجدول رقم (3-3) قيم التحمل (التشبع) ل فقرات المتغير المستقل قابليات القيادة الإستراتيجية وبالنظر الى قيم التشبع يلاحظ أن أقل قيمة كانت هي القيمة (0.466) و تحمل الرمز ADA3 أما باقي القيم كانت اكبر من 0.40 في التحليل التوكيدي لذلك فإن قيم التشبع الأخرى تعتبر مرتفعة و بالتالي تعتبر كافية حيث يجب أن تكون تقديرات التحميل الموحدة 0.4 أو أعلى ، ومن الناحية المثالية 0.7 أو أعلى (Hair et al., 2010). و من ناحية أخرى ، يقترح (Field 2005) بأنه اذا كانت العينة اكبر من 200 فإن قيمة التحميل يجب أن تكون 0.40 و أعلى و بأنه يعتبر عامل موثوقا به بناءً على ما سبق فإن جميع الأسئلة تقع ضمن المعدل المقبول و تم إستخدامها جميعا في الدراسة.

2. صدق التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد المتغير التابع: ( إستراتيجيات إدارة المخاطر)

## جدول (3-4) قيم التشبع ( التحمل ) لفقرات عامل إستراتيجيات إدارة المخاطر

رقم	رمز الفقرة	فقرات استراتيجية تجنب المخاطر	قيم التشبع
1	AVA1	.تستخدم الشركة الأساليب العلمية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة	0.692
2	AVA2	.تراقب الشركة المؤشرات الإقتصادية في السوق المالي	0.770
3	AVA3	.تحرص الشركة على توصيف المخاطر بشكل دقيق	0.817
4	AVA4	.تقيم الشركة المخاطر على أساس التكلفة مقابل المنفعة	0.779
5	AVA5	تأخذ الشركة بعين الاعتبار عوائد الإستثمار لتحديد سعر القسط التأميني.	0.707
6	AVA6	.تنوع الشركة في محافظها الإستثمارية	0.745
رقم	رمز الفقرة	فقرات استراتيجية منع المخاطر	قيم التشبع
1	DAM1	.تخفض الشركة المخاطر لأقل حد ممكن	0.785
2	DAM2	. تطبق الشركة خطة فعالة لمنع المخاطر	0.779
3	DAM3	.تضع الشركة ضمانات كافية لحماية أموال حملة الوثائق	0.770
4	DAM4	تحدث الشركة معلومات المخاطر للوصول الى نظام معلومات متكامل	0.796
5	DAM5	.تصنف الشركة المخاطر الى مستويات من حيث احتمالية الحدوث	0.789
6	DAM6	.تتحوط الشركة من المخاطر المحتملة عبر تنوع أنشطتها	0.653
رقم	رمز الفقرة	فقرات استراتيجية قبول المخاطر	قيم التشبع
1	RES1	.تقوم الشركة بتحديد الحد الأقصى للأخطار التي تقبلها	0.768
2	RES2	.تقبل الشركة الأخطار التي تقع في منطقة محددة دون غيرها	0.779
3	RES3	.تتأكد الشركة من قدرتها على تحمل المخاطر التي يتم قبولها	0.859
4	RES4	.تدرس الشركة بطريقة وافية المخاطر التي يتم الإكتتاب فيها	0.777
5	RES5	.تتحمل الشركة الخطر وفق خطة موضوعة مسبقا	0.837
6	RES6	.تحدد الشركة أقساط عالية للمخاطر التي تكتتب بها	0.467
رقم	رمز الفقرة	فقرات استراتيجية نقل المخاطر	قيم التشبع
1	TRA1	.تقوم الشركة بعملية اعادة التأمين لدى شركات أجنبية	0.714
2	TRA2	.تفاوض الشركة بين اتفاقيات اعادة التأمين وفقا لأهدافها	0.329
3	TRA3	.تنصح الشركة بدقة عن المعلومات المتعلقة بالخطر لمعيدي التأمين	0.778
4	TRA4	تطبق الشركة عمليات اعادة التأمين عندما يتجاوز الخطر القدرة الاستيعابية للشركة	0.757
5	TRA5	تعيد الشركة التأمين لدى شركات محددة تستطيع ضمان الأضرار مهما بلغت قيمتها	0.783
6	TRA6	تقارن الشركة الأوضاع بعد عملية اعادة التأمين مما يساهم في تطوير هذه البرامج	0.672

يتبين في الجدول أعلاه أن قيم التشعب لفقرات بعد إستراتيجية تجنب المخاطر التي تحمل الترميز AVA أن أقل قيمة من قيم التشعب هي (0.692) للفقرة التي تحمل الرمز AVA1 بينما كانت جميع النتائج قيمتها أكبر من 0.50 وبالتالي ووفقا للتحليل التوكيدي فإن قيم تشيع الفقرات الأخرى لهذا البعد تعد مرتفعة وبالتالي مقبولة وعليه فإن جميع الأسئلة تقع ضمن المعدل المقبول لذلك لم يتم حذف اي فقرة من فقرات بعد استراتيجية تجنب المخاطر.

وبالإنتقال الي فقرات بعد استراتيجية منع المخاطر التي تحمل الترميز DAM وإستعراض قيم التشعب لفقرات هذا البعد تبين أن أقل قيمة من قيم التشعب لفقرات البعد هي القيمة (0.653) و تحمل الرمز DAM6 و ان جميع القيم الأخرى اكبر من 0.50 في التحليل التوكيدي لذلك تعتبر قيم التشعب لهذه الفقرات مرتفعة وبالتالي مقبولة. وبناءً على ما سبق فإن جميع الاسئلة تقع ضمن المعدل المقبول و لم يتم حذف اي فقرة من فقرات بعد إستراتيجية منع المخاطر.

وبالإطلاع على قيم التشعب لفقرات بعد استراتيجية قبول المخاطر التي تحمل الترميز RES تظهر النتائج أن اقل قيمة من قيم التشعب التي تم التوصل اليها هي القيمة (0.467) و تحمل الرمز RES6 أما باقي القيم لفقرات هذا البعد كانت أكبر من 0.40 في التحليل التوكيدي و هذه القيم تعتبر مرتفعة و بالتالي تعتبر مقبولة و كافية وبناءا على ذلك فان جميع فقرات بعد استراتيجية قبول المخاطر تقع ضمن المعدل المقبول و تم استخدامها جميعا في الدراسة.

أما فقرات بعد استراتيجية نقل المخاطر التي تحمل الترميز TRA حيث بينت نتائج التشعب أن اقل قيمة (0.329) و تحمل الرمز TRA2 لذلك تم حذف هذه الفقرة بينما كانت قيم الفقرات الأخرى أكبر من 0.50 في التحليل التوكيدي وهذه القيم تعتبر مرتفعة و كافية و بناءً على ذلك فان جميع

الاسئلة تقع ضمن المعدل المقبول بإستثناء الفقرة TRA2 والتي تم حذفها و يتبقى خمس فقرات للإستخدام النهائي في الدراسة.

في ضوء ما تقدم من نتائج فإنه يجب أن تكون تقديرات التحميل الموحدة 0.4 أو أعلى ، أما من الناحية المثالية 0.7 أو أعلى (Hair et al., 2010) و من ناحية أخرى ، يقترح (Field 2005) بأنه إذا كانت العينة اكبر من 200 فان قيمة التحميل يجب ان تكون 0.40 و أعلى و بأنه يعتبر عامل موثوقا به بناءً عليه فان جميع الفقرات باستثناء الفقرة TRA2 تقع ضمن المعدل المقبول و تم استخدامها جميعاً في الدراسة.

جدول (3-5) قيم التشبع ( التحمل ) لفقرات متغير ذكاء الاعمال

الرقم	رمز الفقرة	الفقرة	قيم التشبع
1	BUS1	تطور الشركة خطط منهجية لجمع البيانات التأمينية.	0.596
2	BUS2	تستخدم الشركة برمجيات لهيكله البيانات التي تجمعها.	0.690
3	BUS3	تعتمد الشركة أنظمة معالجة البيانات في صنع القرار .	0.787
4	BUS4	تطبق الشركة أنظمة دعم القرار .	0.709
5	BUS5	تمتلك الشركة التجهيزات اللازمة لتنفيذ برامج ذكاء الأعمال.	0.781
6	BUS6	تحديث الشركة قواعد البيانات دون تعقيد لتلائم إحتياجات المواقف المختلفة.	0.779
7	BUS7	تعمل الشركة بجهد منظم لتحليل البيانات في إعداد التقارير .	0.760
8	BUS8	تستخدم الشركة تقنيات ذكاء الاعمال في تحليل المنافسة.	0.805
9	BUS9	تطبق الشركة أدوات ذكاء الاعمال في تصنيف المخاطر .	0.794
10	BUS10	تصنع الشركة قراراتها الاستراتيجية بدعم من أنظمة ذكاء الأعمال.	0.596
11	BUS11	ترسم الشركة تنبؤاتها من خلال برمجيات ذكاء الأعمال.	0.754
12	BUS12	تتيح الشركة تدفق المعلومات بسلاسة لأصحاب المصالح.	0.739
13	BUS13	تحديث الشركة سجل المخاطر رقمياً ليدعم صناعة القرار .	0.787
14	BUS14	توفر الشركة البنى التحتية الملائمة لممارسة ذكاء الأعمال.	0.747
15	BUS 15	تطور الشركة معارف العاملين في مجال ذكاء الأعمال.	0.724

يوضح الجدول رقم(3-5) قيم التحميل (التشبع) لكل فقرة من فقرات متغير ذكاء الأعمال و باستعراض قيم التشبع يلاحظ بان اقل قيمة تم التوصل اليها هي القيمة (0.596) و تحمل الرمز

BUS1 و حيث ان باقي القيم كانت اكبر من 0.50 في التحليل التوكيدي فان قيم التشبع الاخرى تعتبر مرتفعة و بالتالي تعتبر كافية حيث يجب أن تكون تقديرات التحميل الموحدة 0.5 أو أعلى ، ومن الناحية المثالية 0.7 أو أعلى (Hair et al., (2006 و من ناحية أخرى ، يقترح (2005) Field اعتبار العامل موثوقا به إذا كان يحتوي على أربعة أو أكثر من الأحمال لا تقل عن 0.6 بغض النظر عن حجم العينة. بناء على ذلك فان جميع الاسئلة تقع ضمن المعدل المقبول ولم يتم حذف أي فقرة.

جدول (3-6) معدل التباين المستخلص (AVE) لابعاد البحث

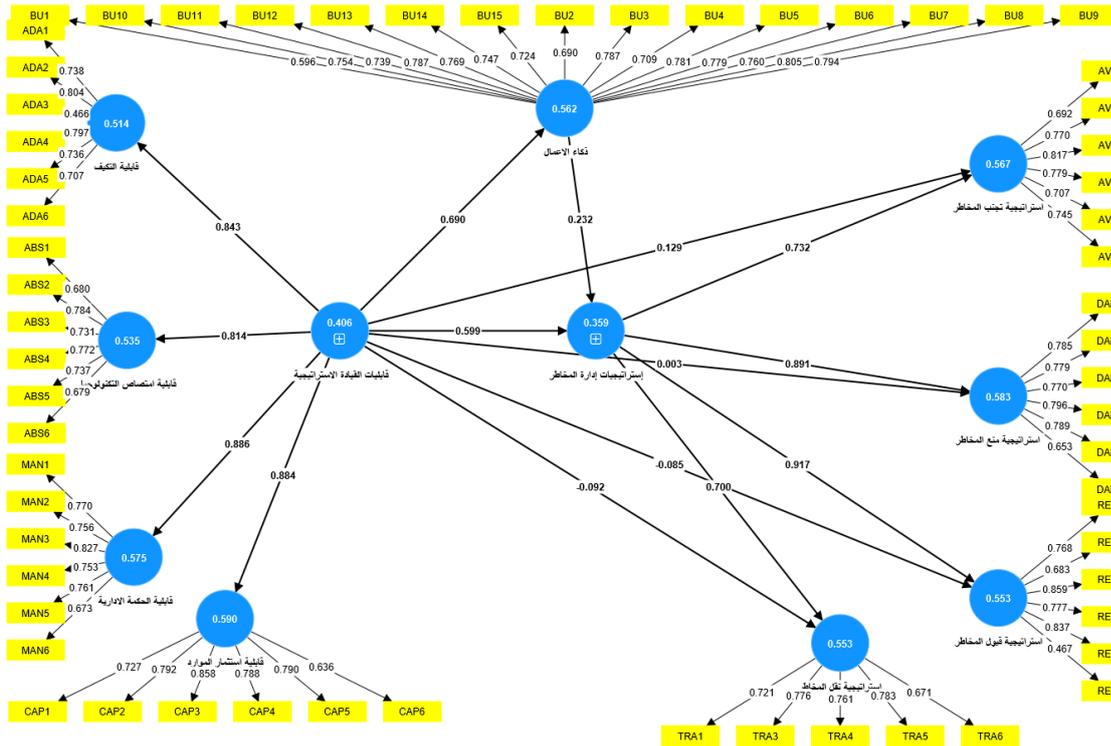
AVE	عدد الفقرات	الابعاد الفرعية	الابعاد الرئيسية
0.567	6	قابلية استثمار الموارد	قابليات القيادة الاستراتيجية AVE = 0.564
0.553	6	قابلية التكيف	
0.583	6	قابلية الحكمة الإدارية	
0.553	6	قابلية امتصاص التكنولوجيا	
0.590	6	استراتيجية تجنب المخاطر	استراتيجيات ادارة المخاطر AVE= 0.553
0.514	6	ستراتيجية قبول المخاطر	
0.575	6	ستراتيجية منع المخاطر	
0.535	5	ستراتيجية نقل المخاطر	
0.564	15	-----	ذكاء الاعمال

يبين الجدول (3-6) قيم مؤشر معدل التباين المستخلص (AVE) و هو احد اهم المؤشرات المستخدمة لفحص الصدق البنائي و يبين هذا المؤشر نسبة التباين المفسر والذي يبين الفقرة الواحدة من فقرات كل بعد من الأبعاد وتتراوح قيم هذا المؤشر بين (الصفر الى الواحد الصحيح) وحيث أن قيم هذا المؤشر تتراوح ضمن هذا المدى فإن القيم المفضلة يفترض ان تكون أكبر من 0.50 حتى يتم قبول هذا المؤشر.

وعند استعراض قيم هذا المؤشر يتبين أن أقل قيمة تم الوصول اليها هي (0.514) الممثلة لبعده قبول القيادة الاستراتيجية وحيث أن هذه هي القيمة الأقل بين القيم ولكنها بنفس الوقت أكبر من

0.50 فهذا يشير الى قبول معدل التباين المستخلص التي تم التوصل اليها في هذه الدراسة (Larcker & Fornell, 1981).

### ويبين الشكل رقم (1) التالي نتائج برمجة نتائج برنامج PLS SMART 4.0.8.3 لقياس الصدق البنائي التقاربي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي:



### الصدق التمييزي (Discriminatory Validity)

الخطوة التالية من خطوات الصدق و الثبات هو اختبار فورنل ولاركر (Larcker - Furnell)

وتعتمد هذه الطريقة على مقارنة قيم معاملات الارتباطات البنائية للبعد الواحد مع الأبعاد الأخرى مع

قيمة محكية تمثل قيمة الجذر التربيعي لمعدل التباين المستخلص (AVE) بحيث تكون قيم الارتباطات

أقل من القيمة المحكية بحيث يساهم ذلك في التوصل الى فكرة تباعد وتمايز الأبعاد فيما بينها

ويوضح الجدول التالي نتائج الصدق بهذه الطريقة:

جدول (3-7) نتائج الصدق التمييزي بطريقة فورنل و لاركر (Larker and Furnell)

قابلية امتصاص التكنولوجيا	قابلية الحكمة الادارية	قابلية التكيف	قابلية استثمار الموارد	نكاه الاعمال	استراتيجية نقل المخاطر	استراتيجية منع المخاطر	استراتيجية قبول المخاطر	استراتيجية تجنب المخاطر	الابعاد
								0.753	استراتيجية تجنب المخاطر
							0.743	0.592	استراتيجية قبول المخاطر
						0.764	0.668	0.672	استراتيجية منع المخاطر
					0.744	0.467	0.462	0.326	استراتيجية نقل المخاطر
				0.75	0.336	0.612	0.474	0.617	نكاه الاعمال
			0.768	0.679	0.364	0.666	0.588	0.699	قابلية استثمار الموارد
		0.717	0.651	0.552	0.421	0.544	0.575	0.554	قابلية التكيف
	0.758	0.688	0.697	0.59	0.358	0.559	0.526	0.6	قابلية الحكمة الادارية
0.731	0.637	0.576	0.632	0.524	0.371	0.54	0.392	0.463	قابلية امتصاص التكنولوجيا

تشير نتائج الجدول الى ان جميع قيم الصدق التمييزي بطريقة فورنل لاركر ( Furnell and Larker ) وتقوم فكرة هذا النوع من الصدق على مقارنة قيمة الارتباطات البينية للعامل الواحد مع الارتباطات الأخرى بقيمة الجذر التربيعي لمعدل التباين المستخلص بحيث تكون قيم الارتباطات اقل . وعند مقارنة القيم باعتماد هذه الفكرة يلاحظ ان جميع الارتباطات البينية اقل من قيمة الجذر التربيعي لمعدل التباين المستخلص ما يشير الى الصدق التمييزي بهذا الأسلوب ( Fornell & Larcker, D.F. 1981).

### (3-6) ثبات أداة الدراسة

الثبات بأسلوب الإتساق الداخلي لكر و نباخ الفا (alpha) ، وبأسلوب الثبات المركب (composite reliability) لكل بعد من أبعاد البحث

ويقوم أسلوب كرونباخ الفا على دراسة وتحليل و إيجاد نسبة مجموع تباين الفقرات الى التباين الكلي للبعد الواحد بعد تصحيحها من خلال معامل تصحيح يعتمد على عدد فقرات البعد أما بالنسبة للثبات المركب فهو يعتمد على إيجاد وتمثيل نسبة بواقي مربعات التشعبات الى مجموع مربعات التشعبات التي يتم تقديرها خلال التحليل التوكيدي ويفترض ان ال تقل قيمة الثبات باستخدام أي نوع من النوعين عن (0.70) (Nunnally, 1978).

جدول (3-8) نتائج ثبات متغيرات و ابعاد الدراسة بأسلوب (كرونباخ الفا) واسلوب الثبات المركب (CR)

المركب CR	كرونباخ الفا ( $\alpha$ )	عدد الفقرات	الابعاد الفرعية	الابعاد الرئيسية
0.895	0.859	6	قابلية استثمار الموارد	قابليات القيادة الاستراتيجية CR = ( $\alpha$ ) =
0.861	0.804	6	قابلية التكيف	
0.890	0.851	6	قابلية الحكمة الإدارية	
0.873	0.826	6	قابلية امتصاص التكنولوجيا	
0.887	0.846	6	استراتيجية تجنب المخاطر	استراتيجيات ادارة المخاطر CR =0.927 ( $\alpha$ ) =0.916
0.878	0.831	6	ستراتيجية قبول المخاطر	
0.893	0.856	6	ستراتيجية منع المخاطر	
0.860	0.798	5	ستراتيجية نقل المخاطر	
0.950	0.944	15	-----	ذكاء الاعمال

يبين الجدول أعلاه نتائج ابعاد الدراسة بأسلوب الفا و اسلوب الثبات المركب (CR) وباستعراض

قيم الثبات بأسلوب كرونباخ الفا يتبين ان اقل قيمة تم الحصول عليها بهذا السلوب من الثبات قد

بلغت (0.798) حيث تحققت هذه القيمة في المتغير التابع استراتيجية نقل المخاطر اما بالنسبة

لثبات بالاسلوب المركب فقد كانت اقل قيمة تم التوصل اليها قد بلغت (0.860) في المتغير التابع

استراتيجية نقل المخاطر يلاحظ ان هذه القيم وعلى الرغم من انها تمثل القيم الدنيا للثبات إلا انها

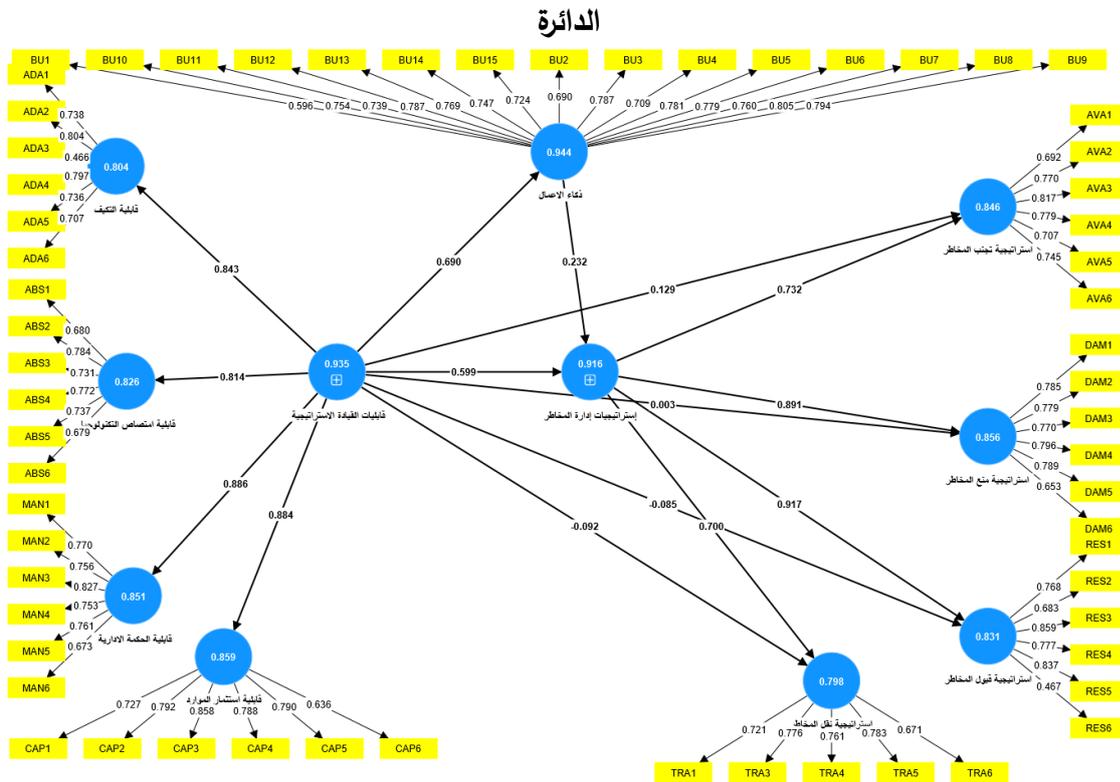
قد تجاوزت القيمة المرجعية التي تمثل الحد الأدنى و التي تعبر عن الثبات المرتفع ( Hair et al., )

(2010).

وبعد الإنتهاء من إختبارات الصدق و الثبات و اتمام إجراءاتها أصبحت الإستبانة بصورتها

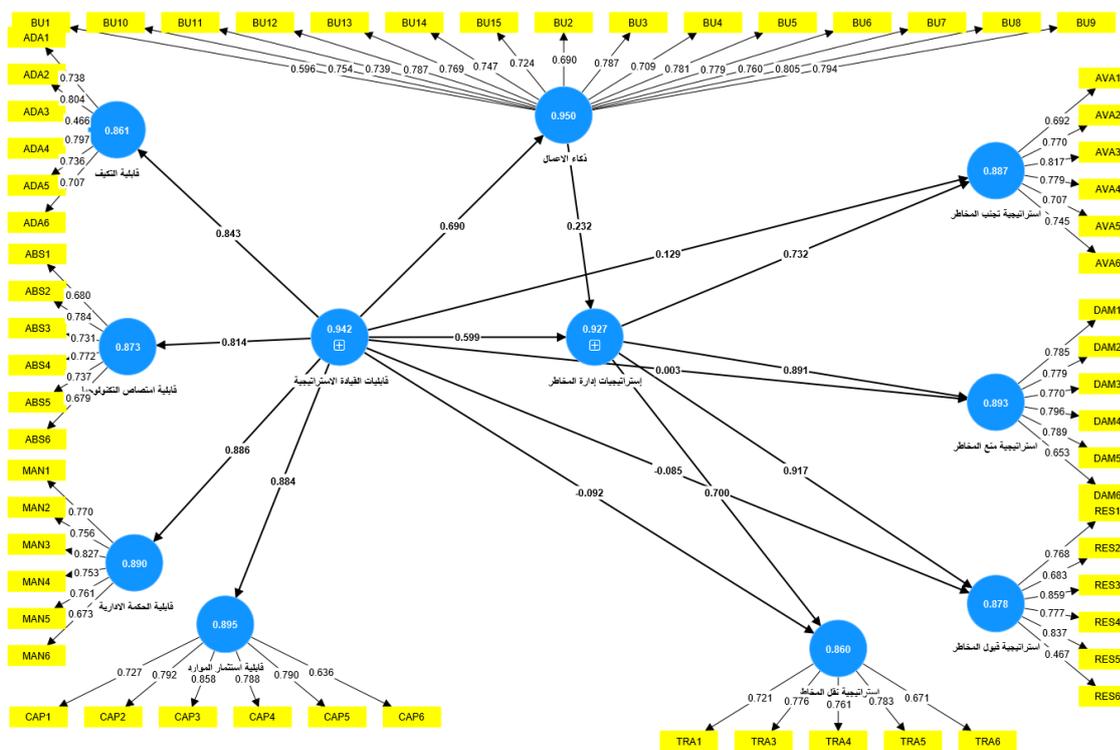
النهائية مكونة من (62) فقرة الملحق رقم (2).

شكل (2) قيم التحميل المعيارية اضافة الى قيمة الثبات بطريقة كرونباخ الفا(a) معروضة داخل



شكل (3) قيم التحميل المعيارية اضافة الى قيمة الثبات المركب (CR) معروضة داخل الدائرة التي

تمثل المتغير



Model with CR displayed on the construct

## توزيع أداة الدراسة

تم إعداد إستبانة إلكترونية <https://forms.gle/btkVpQw2Ufe2gwTf8> مطابقة للإستبانة الورقية

ثم تم توزيع الإستبانة على مجتمع الدراسة إلكترونياً و ورقياً من خلال Google Drive و قسم

الموارد البشرية حيث تم توزيع (304) إلكترونية و ورقياً كانت الإستبانات الصالحة للتحليل (207)

بنسبة (70%) من مجموع الاستبانات الموزعة. والجدول التالي يوضح خصائص أفراد مجتمع الدراسة

النهائي والبالغ عددهم (207) فرداً من خلال متغيراته الديموغرافية.

الجدول (3-9) وصف افراد مجتمع الدراسة من خلال العوامل و المتغيرات الديموغرافية للدراسة

المتغير	الرقم	الفئة	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	1	ذكر	113	54.6%
	2	انثى	94	45.4%
المستوى التعليمي	1	دبلوم	15	7.2%
	2	بكالوريوس	143	69.1%
	3	دبلوم عالي	20	9.7%
	4	ماجستير	28	13.5%
	5	دكتوراه	1	0.5%
الفئة العمرية	1	سنة فأصغر 31	27	13.0%
	2	من 31 - أقل من 36 سنة	73	35.3%
	3	من 36 - أقل من 41 سنة	56	27.1%
	4	من 41 - اقل من 46 سنة	32	15.5%
	5	46 سنة فأكبر	19	9.2%
عدد سنوات الخبرة	1	5 سنوات فأقل	35	16.9%
	2	من 6 - أقل من 11 سنة	86	41.5%
	3	من 11 - أقل من 16 سنة	51	24.6%
	4	16 سنة فأكثر	35	16.9%
	1	إدارة عليا	59	28.5%
	2	إدارة وسطى	148	71.5%

نلاحظ من الجدول أعلاه و بناء على البيانات التم تحليلها ما يلي:

1. أن نسبة الذكور العاملين في قطاع شركات التأمين الأردنية أعلى من نسبة الإناث بنسبة ليست بالكبيرة حيث بلغت نسبة الذكور من المجتمع 54.6% من المجموع العام للمجتمع و كانت نسبة الإناث 45.4% مما يعطي صورة بأن الشركات بشكل عام تعتمد على الذكور و الإناث بشكل كبير و بنسبة أكبر للذكور لطبيعة العمل و احتياجه من زيارة العملاء و التعامل مع العملاء بشكل كبير و متواصل.

2. نلاحظ أن النسبة الأعلى من المجتمع من حيث المستوى التعليمي كانت درجة البكالوريوس والبالغة (69.1%) و عددهم 143 شخص من المجتمع بشكل عام و كان نسبة حملة الشهادات العليا من الماجستير و الدكتوراة 13.5% و 0.5% على التوالي و كان مجموعهم بشكل عام 29 شخص من المجتمع و هو يعطي صورة واضحة بأن الشركات تعتمد على الكفاءات و الخبرات لدى العاملين و ليس على الشهادات العليا في انجاز المهام حيث يعتمد العمل على المهارات و التواصل و الإتصال مع العملاء.

3. وتبين أن النسبة الأعلى من المجتمع من حيث الفئة العمرية تتراوح أعمارهم بين 31 عام الى 36 عام بنسبة 35.3% من المجموع العام و بعدد 73 شخص و بنسبة ليست بعيدة كانت المجموعة العمرية بين 36 عام الى 40 عام بنسبة 27.1% مما يعني بان ما يقارب 62.4% من المجتمع هم من فئة الشباب لذلك يعتبر مجتمع فتي و لديه خبرات و مهارات تواصل لإتخاذ القرارات حسب حاجة السوق و كانت باقي الفئات العمرية بالنسب التالية اقل من 31 عام، 41 عام الى 46 عام و اكثر من 46 عام بالنسب التالية على التوالي 13.0%، 15.5% و 9.2% مما يوضح و يعطي فكرة بان هذا القطاع يعتبر قطاع فتي و نشيط.

4. بالإعتماد على الجدول نلاحظ بأن الغالبية العظمى من مجتمع الدراسة من حيث عدد سنوات الخبرة تتراوحت خبرتهم بين من 6 سنوات الى 11 سنة بعدد 86 و بنسبة 41.5% و يليها مباشرة الفئة من 11 سنوات الى 16 سنة خبرة بنسبة 24.6% و هذا يعتبر مؤشر على جودة العاملين في هذا القطاع الحيوي في السوق الاردني و كانت باقي النتائج للخبرات متساوية للفئة اقل من خمس سنوات و اكثر من 16 سنة بنسبة 16.9%.
5. وتبين أن النسبة الأعلى من المجتمع يشغلون مراكز في الإدارة الوسطى وقد بلغت 71.5% و هي من المستويات المهمة بين الإدارة العليا و العاملين مما يساعد و يساهم في إتخاذ القرارات بصورة أسرع و أكثر فاعيلة و إعطاء أهمية لهذه الدراسة كون مجموعة كبير من العينة هم من الأشخاص الذين يقومون بوضع الخطط و الإستراتيجيات داخل شركات التأمين. ، و كان نسبة 28.5% تعمل بوظيفة الإدارة العليا مما يعطي أهمية لنتائج الدراسة كون نسبة جيدة من العينة هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات الإستراتيجية و يقومون بتوزيعها و الإشراف على تنفيذها من قبل العاملين.

### (7-3) متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: قابليات القيادة الإستراتيجية والذي اعتمد الأبعاد التالية (قابلية التكيف، قابلية امتصاص التكنولوجيا ، قابلية الحكمة الإدارية ، قابلية إستثمار الموارد).
- المتغير التابع: إستراتيجيات ادارة المخاطر و الذي اعتمد الأبعاد التالية (استراتيجية تجنب المخاطر، استراتيجية منع المخاطر، استراتيجية قبول المخاطر ، استراتيجية نقل المخاطر).
- المتغير الوسيط: نكاء الأعمال درس كوحدة واحدة.

### (8-3) المعالجة الإحصائية

تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- من أجل وصف مجتمع الدراسة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية.
- لغرض وصف مستوى متغيرات الدراسة الثلاثة تم استخدام المتوسط الحسابي والتباين وإختبار (t) من طرف واحد.
- تم استخدام التحليل العاملي بنوعيه الإستكشافي والتوكيدي.
- للتأكد من ثبات الإستبانة بطريقة الإختبار تم استخدام معامل إرتباط بيرسون، والتباين المفسر، ومعاملات التشبع Loadings.
- تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي في التحقق من بعض مؤشرات واختبارات الصدق والتمييزي بأسلوب فورنل و لاركر و أسلوب التشبعات المشتركة بين العوامل الأخرى ( Cross loading ) من خلال برمجية SMART PLS.
- إختبارات التوزيع الطبيعي واختبار كلموجر و فسميرنوف.
- تم استخدام نموذج المعادلة المهيكلية Structural Equation Model لغرض إختبار فرضيات الدراسة من خلال برمجية SMART PLS.

## الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة وإختبار الفرضيات

(1-4) المقدمة

(2-4) وصف لأجابات و تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لمجالات متغيرات الدراسة.

(3-4) اختبار الفرضيات.

## (4-1) المقدمة

يقدم الفصل الرابع وصفاً تحليلياً لخصائص مجتمع الدراسة الذي تم جمع بيانات الدراسة منه، بحيث يعرض وصفاً لمتغيرات الدراسة والأهمية النسبية لفقرات الدراسة، ثم تحليلاً للإجابات التي تم جمعها عن أسئلة الدراسة ومن ثم اختبار للفرضيات والتعليق عليها.

## (4-2) وصف لأجابات و تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لمجالات متغيرات الدراسة

لوصف إجابات أفراد المجتمع وتقديراتهم لمتغيرات الدراسة وابعادها اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي التدريجي للاستبانة من اجل اعطاء مرونة أكثر لمجتمع الدراسة في عملية الاختيار ، حيث تراوحت قيمه بين (1-5) وهي:

لا اوافق بشدة	لا اوافق	اوافق الى حد ما	اوافق	اوافق بشدة
درجة واحدة 1	2 درجتين	3 درجات	4 درجات	5 درجات

و تم استخدام المعادلة التالية من اجل معالجة معامل ليكرت الخماسي (Subedi, 2016): لتفسير

مقياس ليكرت المكون من 5 نقاط بسهولة استخدمت هذه الدراسة ثلاث فئات

طول الفئة = الحد الاعلى البديل - الحد الادنى البديل / عدد المستويات

$$1.33 = 5-1 / 3$$

1. طول الفئة + اقل وزن =  $2.33=1+1.33$  فتصبح درجة الموافقة الأولى (1-2.33)

وبمستوى متدني.

2. وللاانتقال للفئة الثانية  $3.66=1.33+2.33$  فتصبح درجة الموافقة الثانية (فتصبح -2.34

3.66) وبمستوى متوسط.

3. ولإنتقال للفئة الثالثة  $5=1.33+3.66$  فتصبح درجة الموافقة الثالثة (3.67-5) وبمستوى

مرتفع. الجدول التالي يبين مقارنة لمتغيرات الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (4-1) المتوسطات الحسابية و الوزن النسبي و مستوى التطبيق لأبعاد و متغيرات الدراسة

الابعاد	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	المرتبة	مستوى التطبيق
قابليات القيادة الاستراتيجية	.0673	%61.34	5	متوسط
استراتيجيات ادارة المخاطر	3.029	%60.58	6	متوسط
استراتيجية تجنب المخاطر	.1143	%62.28	4	متوسط
استراتيجية قبول المخاطر	.0293	%60.58	6	متوسط
استراتيجية منع المخاطر	.1293	%62.58	3	متوسط
استراتيجية نقل المخاطر	.1743	%63.48	2	متوسط
ذكاء الاعمال	6553.	%71.3	1	متوسط
المقياس العام	3.179667	%63.59		متوسط

يبين الجدول رقم (4-1) ان مستوى المقياس العام لقابليات القيادة الاستراتيجية متوسط، حيث

بلغ المتوسط العام (3.067) و قد جاء ترتيب الابعاد من حيث الوسط الحسابي على النحو التالي

في المرتبة الاولى استراتيجية نقل المخاطر بمتوسط حسابي (3.174) و وزن نسبي (%63.48) و

بمستوى تطبيق متوسط. و في المرتبة الثانية كان متغير استراتيجية منع المخاطر بمتوسط حسابي

(3.129) و وزن نسبي (%62.58) و بمستوى تطبيق متوسط. و في المرتبة الثالثة كانت استراتيجية

تجنب المخاطر بمتوسط حسابي (3.114) و وزن نسبي (%62.28) و بمستوى تطبيق متوسط و

في المرتبة الرابعة استراتيجية قبول المخاطر (3.029) و وزن نسبي (%60.58) و بمستوى تطبيق

متوسط و بالنسبة للترتيب العام كان عامل ذكاء الاعمال في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.565)

و وزن نسبي (%71.3).

في ضوء ما تقدم من نتائج اجابات افراد مجتمع الدراسة ترى الدراسة أن هناك قدرات يمتلكها المدراء في شركات التأمين الأردنية و يتم توظيفها في الادوار التي تمارس في سياق العمل التنظيمي لاتخاذ قرارات و توجهات استراتيجية مفضلة و بدرجة متوسطة و هذه القابليات تظهر في القدرة على تبني قرارات و استراتيجيات استباقية والمتمثلة في استراتيجيات نقل و منع المخاطر.

وصف إجابات و تقديرات أفراد مجتمع الدراسة لأبعاد المتغير المستقل (قابليات القيادة الإستراتيجية):

جدول رقم(4-2) المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق و الرتبة لقابليات القيادة الاستراتيجية

الابعاد	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	المرتبة	مستوى التطبيق
قابلية التكيف	3.556	%71.12	3	متوسط
قابلية امتصاص التكنولوجيا	3.598	%71.96	2	متوسط
قابلية الحكمة الادارية	3.531	%70.62	4	متوسط
قابلية استثمار الموارد	3.612	%72.24	1	متوسط
المقياس العام	3.574	%71.48		متوسط

قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) من طرف واحد تساوي 1.64

يبين الجدول رقم (2-4) ان مستوى المقياس العام لتطبيق متغيرات قابليات القيادة الاستراتيجية الاربعة و هو مستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط العام (3.574) و قد جاء ترتيب الابعاد من حيث الوسط الحسابي على النحو التالي في المرتبة الاولى قابلية استثمار الموارد بمتوسط حسابي (3.612) و وزن نسبي (72.24%) و بمستوى تطبيق متوسط. و في المرتبة الثانية كان متغير قابليات امتصاص التكنولوجيا بمتوسط حسابي (3.598) و وزن نسبي (71.96%) و بمستوى تطبيق متوسط. و في المرتبة الثالثة كان متغير قابلية التكيف بمتوسط حسابي (3.556) و وزن نسبي

(71.12%) و بمستوى تطبيق متوسط و في المرتبة الرابعة و الاخيرة قابلية الحكمة الادارية بمتوسط حسابي (3.531) و وزن نسبي (70.62%) و بمستوى تطبيق متوسط.

ترى الدراسة وبناء على اجابات افراد مجتمع الدراسة ان قابليات القيادة الاستراتيجية موجودة و مطبقة في شركات التامين الاردني و بمستوى متوسط نظرا لأهميتها حيث كانت النسبة الأعلى لقابلية استثمار الموارد تطبيقا وهذا يدل على ان شركات التامين تعمل على تحقيق اقصى منفعة من الموارد المتاحة لها من اجل تحقيق اهدافها ومن اهمها الموارد التكنولوجية والتي تظهر ايضا في قابلية امتصاص التكنولوجيا التي حلت في المرتبة الثانية من حيث مستوى التطبيق في هذه الشركات.

جدول رقم (4-3) المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية وقيمة اختبار (t) ومستوى التطبيق

لمجالات فقرات قابليات القيادة الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المرتبة	قيمة اختبار T	Sig	مستوى التطبيق
1	تمارس الشركة عمليات التحليل البيئي لتحديد طبيعة المنافسة.	3.101	0.778	62.2%	21	75.793	0.000	متوسط
2	تستخدم الشركة معارف بيئية لمواجهة التغيرات المتسارعة.	3.140	0.699	62.8%	14	85.095	0.000	متوسط
3	تستجيب الشركة بشكل فاعل الى التغييرات في التشريعات الحكومية المتعلقة بأنشطتها.	3.231	0.656	64.625	9	92.699	0.000	متوسط

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	الوزن النسبي	المرتبة	قيمة اختبار T	Sig	مستوى التطبيق
4	تبني الشركة سيناريوهات استراتيجية للإستجابة للتغيرات البيئية.	3.024	0.753	%60.48	22	76.864	0.000	متوسط
5	تتخذ الشركة قرارات إستباقية لمواجهة الظروف الخارجية المفاجئة.	3.646	0.851	%72.92	2	65.357	0.000	متوسط
6	تطور الشركة إجراءات تنظيمية مرنة لتكييف الأداء التنافسي.	3.652	0.796	%73.04	1	71.622	0.000	متوسط
7	تمكن الشركة عاملها من خلال إستخدام التكنولوجيا في العمليات.	3.241	0.717	%64.82	8	85.104	0.000	متوسط
8	تقيم الشركة تحالفات إستراتيجية مع أطراف خارجية لتبادل المعرفة الجديدة.	3.004	0.734	%60.08	23	78.497	0.000	متوسط
9	تدرك الشركة فائدة المعرفة الخارجية الجديدة	3.169	0.714	%63.38	12	83.984	0.000	متوسط

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	الوزن النسبي	المرتبة	قيمة اختبار T	Sig	مستوى التطبيق
	لتطوير المعرفة الحالية.							
10	تسارع الشركة لعقد شراكات تكنولوجية مع الشركات الأخرى لتطوير خبراتها.	3.551	0.797	%71.02	5	71.918	0.000	متوسط
11	تنفذ الشركة برامج تدريبية في مجالات تكنولوجيا صناعة التأمين.	3.033	0.759	%60.66	19	76.435	0.000	متوسط
12	تبادر الشركة لإكتساب التكنولوجيا المطورة للأداء إذا كانت قيمتها بحدود إمكاناتها المالية.	3.164	0.669	%63.28	13	89.451	0.000	متوسط
13	تناقش الشركة المشكلات الحاصلة من زوايا مختلفة قبل إتخاذ القرار.	3.111	0.764	%62.22	15	77.354	0.000	متوسط
14	تعتمد الشركة على مصادر معلومات موثوقة لبناء تصور	3.096	0.724	%61.92	17	81.376	0.000	متوسط

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	الوزن النسبي	المرتبة	قيمة اختبار T	Sig	مستوى التطبيق
	شامل عن الحقائق.							
15	تدرس الشركة بشكل متأن كل التغيرات البيئية المحتملة على أنشطتها قبل اتخاذ أي قرار.	3.000	0.782	60%	24	73.586	0.000	متوسط
16	تستفيد الشركة من تجاربها السابقة في بناء الأحكام للتعامل مع المنافسة الشديدة.	3.101	0.733	62.02%	16	80.436	0.000	متوسط
17	تثير الشركة التساؤلات لإستكشاف تفاصيل أكثر وضوح حول الموقف البيئي.	3.465	0.753	69.3%	6	76.101	0.000	متوسط
18	تصدر الشركة أحكاماً موضوعية في المواقف الحرجة.	3.024	0.766	60.48%	20	75.582	0.000	متوسط
19	تمتلك الشركة قدرات بشرية لإدارة الموارد المالية.	3.169	0.785	63.38%	11	76.369	0.000	متوسط

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	الوزن النسبي	المرتبة	قيمة اختبار T	Sig	مستوى التطبيق
20	تعنتي الشركة بالتنظيم الداخلي لمبانيها لتكون ذكية خضراء.	3.565	0.802	%71.3	4	70.949	0.000	متوسط
21	تعتمد الشركة نظام تقييم أداء يرتكز على إنتاجية الموارد البشرية.	3.275	0.847	%65.5	7	66.686	0.000	متوسط
22	تضع الشركة سيناريوهات إكتوارية للتعامل مع المستقبل.	3.628	0.751	%72.56	3	77.834	0.000	متوسط
23	تتحوط الشركة من المخاطر المختلفة عن طريق التنويع بالمحافظ	3.043	0.790	%60.86	18	73.627	0.000	متوسط
24	تعزز الشركة سمعتها في صناعة التأمين من خلال التزامها بقيمها الجوهرية.	3.207	0.689	%64.14	10	87.741	0.000	متوسط
	المقياس العام	3.235	0.755					متوسط

قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدالة ( $5 \geq \alpha$ ) من طرف واحد تساوي 1.64

يبين الجدول رقم (3-4) ان مستوى المقياس العام لتطبيق قابليات القيادة الاستراتيجية متوسط،

حيث بلغ المتوسط العام (3.235). وتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.00- 3.652). و جاءت

فقرة "تطور الشركة إجراءات تنظيمية مرنة لتكييف الأداء التنافسي". بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.652) و بوزن نسبي (73.04%) و بانحراف معياري (7960.)، في حين حلت الفقرة "تدرس الشركة بشكل متأن كل التغيرات البيئية المحتملة على أنشطتها قبل اتخاذ أي قرار." على اقل المتوسطات الحسابية (3.00) و بوزن نسبي 60% و الانحراف المعياري للفقرتين (0.782).

وبالنظر إلى قيم اختبار قيمة t والتي تراوحت بين (65.357 – 92.699) وهي أكبر من قيمها الجدولية البالغة (1.64) و ان قيمة Sig (000) و هي اقل من قيمة (0.05) مما يدل على أن قيم المتوسطات التي عبر عنها المستجيبين في الدراسة تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد. مما يؤكد أن عينة الدراسة أفراد شركات قطاع التأمين تستجيب لممارسة إدارات شركات التأمين لتطبيق قابليات القابلية الاستراتيجية.

وترى الدراسة ان شركات التأمين الأردنية تعمل على مجموعة القدرات والأدوار التي يمتلكها مدراء شركات التأمين الأردنية وتمارس في سياق العمل التنظيمي و تعكس طريقة التفاعل والتعاون بين الافراد والمشاركة في صناعة القرارات واتخاذها وتتمثل في أربع قابليات وهي قابلية التكيف وقابلية امتصاص التكنولوجيا وقابلية الحكمة الادارية وقابلية استثمار الموارد.

وصف إجابات وتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لمجالات المتغير التابع (إستراتيجيات إدارة المخاطر)

جدول رقم (4-4) المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق و الرتبة لبعء

إستراتيجية تجنب المخاطر

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المرتبة	قيمة اختبار T	Sig	مستوى التطبيق
1	تستخدم الشركة الأساليب العلمية للتعليق بالمخاطر المحتملة.	3.120	0.775	%62.4	4	76.422	0.000	متوسط
2	تراقب الشركة المؤشرات الإقتصادية في السوق المالي.	3.193	0.647	%63.86	1	93.226	0.000	متوسط
3	تحرص الشركة على توصيف المخاطر بشكل دقيق.	3.130	0.767	%62.6	3	77.387	0.000	متوسط
4	تقيم الشركة المخاطر على أساس التكلفة مقابل المنفعة.	3.144	0.749	%62.88	2	79.590	0.000	متوسط
5	تأخذ الشركة بعين الإعتبار عوائد الإستثمار لتحديد سعر القسط التأميني.	3.014	0.809	%60.28	6	71.360	0.000	متوسط
6	تنوع الشركة في محافظها الإستثمارية.	3.082	0.761	%61.64	5	77.078	0.000	متوسط
	المقياس العام	3.113833	0.751				0.000	متوسط

يبين الجدول رقم (4-4) ان مستوى المقياس العام لتطبيق استراتيجية تجنب المخاطر متوسط، حيث بلغ المتوسط العام (3.113). وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.082 - 3.193). و جاءت فقرة "تراقب الشركة المؤشرات الاقتصادية في السوق المالي". بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.193) و بوزن نسبي (63.86%) و بانحراف معياري (0.647)، في حين حلت الفقرة "تأخذ الشركة بعين الاعتبار عوائد الإستثمار لتحديد سعر القسط التأميني". على اقل المتوسطات الحسابية (3.014) و بوزن نسبي 60.28% و الانحراف المعياري للفقرة (0.809).

وبالنظر إلى قيم اختبار قيمة t والتي تراوحت بين (93.226 - 71.078) وهي أكبر من قيمها الجدولية البالغة (1.64) و ان قيمة (0.000) Sig. و هي اقل من قيمة (0.05) مما يدل على أن قيم المتوسطات التي عبر عنها المستجيبين في الدراسة تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد. مما يؤكد أن عينة الدراسة و هم العاملين في قطاع التأمين في الشركات الاردنية تستجيب لممارسة استراتيجية تجنب المخاطر داخل الشركات و تتخذ القرارات بشكل مدروس مما يساعد الشركات على الاستمرارية و تجنب المخاطر بشكل عام.

وترى الدراسة ان شركات التأمين تعمل على مجموعة من الخطط والتصرفات والخيارات التي تهدف الى القضاء تماما على مسببات الخطر أو الحد من تأثيرها على الشركة وتتم عن طريق رفض الانخراط في الأنشطة التي تكاليفها أعلى من فائدها على الشركة.

جدول رقم (4-5) المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق و الرتبة لبعء  
استراتيجية منع المخاطر

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	قيمة اختبار T	Sig	مستوى التطبيق
1	تخفيض الشركة المخاطر لأقل حد ممكن.	3.004	0.778	60.08%	6	73.970	0.000	متوسط
2	تطبق الشركة خطة فعالة لمنع المخاطر.	3.464	0.782	69.28%	1	71.037	0.000	متوسط
3	تضع الشركة ضمانات كافية لحماية أموال حملة الوثائق.	3.096	0.737	61.92%	3	79.911	0.000	متوسط
4	تحدث الشركة معلومات المخاطر للوصول الى نظام معلومات متكامل.	3.038	0.688	60.76%	4	84.378	0.000	متوسط
5	تصنف الشركة المخاطر الى مستويات من حيث احتمالية الحدوث.	3.033	0.820	60.66%	5	70.713	0.000	متوسط
6	تتحوط الشركة من المخاطر المحتملة عبر تنويع أنشطتها.	3.135	0.744	62.7%	2	79.903	0.000	متوسط
	المقياس العام	3.128		62.56%				متوسط

يبين الجدول رقم (4-5) ان مستوى المقياس العام لتطبيق استراتيجية منع المخاطر كان مستوى

متوسط، حيث بلغ المتوسط العام (3.128) و بوزن نسبي (62.56%) . وتراوحت المتوسطات

الحسابية بين (3.004 – 3.464). و جاءت فقرة" تطبق الشركة خطة فعالة لمنع المخاطر ". بالمرتبة

الاولى بمتوسط حسابي (3.464) و بوزن نسبي (69.28%) و بانحراف معياري (0.782)، في

حين حلت الفقرة" تخفيض الشركة المخاطر لأقل حد ممكن". على اقل المتوسطات الحسابية (3.004)

و بوزن نسبي 60.08% و الانحراف المعياري للفقرة (0.778).

وبالنظر إلى قيم اختبار قيمة t والتي تراوحت بين (70.713 – 84.378) وهي أكبر من قيمها الجدولية البالغة (1.64) و ان قيمة Sig (0.000) و هي اقل من قيمة (0.05) مما يدل على أن قيم المتوسطات التي عبر عنها المستجيبين في الدراسة تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد. مما يؤكد أن عينة الدراسة أفراد شركات التأمين الاردنية تعمل على تطبيق استراتيجية نقل المخاطر.

وترى الدراسة ان الشركات تعمل على تطبيق مجموعة الخطط و التصرفات والخيارات التي تتبناها شركات التأمين للتغلب على أوجه عدم اليقين من خلال الأساليب الرقابية و اتخاذ التدابير لتقليل احتمالية حدوث المخاطر ومعالجتها بشكل استباقي و التقليل من تأثير الأحداث السلبية. وذلك عن طريق وضع خطط فعالة للتعامل مع المخاطر و التنوع في محافظها وانشطتها الاستثمارية.

#### جدول رقم (4-6) المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق و الرتبة لبعده

##### استراتيجية قبول المخاطر

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	قيمة اختبار T	Sig	مستوى التطبيق
1	تقوم الشركة بتحديد الحد الأقصى للأخطار التي تقبلها.	3.178	0.751	%63.56	3	79.986	0.000	متوسط
2	تقبل الشركة الأخطار التي تقع في منطقة محددة دون غيرها.	3.087	0.745	%61.74	5	78.893	0.000	متوسط
3	تتأكد الشركة من قدرتها على تحمل المخاطر التي يتم قبولها.	3.188	0.695	%63.76	2	86.641	0.000	متوسط
4	تدرس الشركة بطريقة وافية المخاطر التي يتم الإكتتاب فيها.	3.241	0.653	%64.82	1	93.410	0.000	متوسط
5	تتحمل الشركة الخطر وفق خطة موضوعة مسبقا.	3.085	0.718	%61.7	6	81.804	0.000	متوسط
6	تحدد الشركة أقساط عالية للمخاطر التي تكتتب بها.	3.152	0.833	%63.04	4	68.991	0.000	متوسط
	المقياس العام	3.155167		%63.10				متوسط

يبين الجدول رقم (4-6) ان مستوى المقياس العام لتطبيق استراتيجية قبول المخاطر كان مستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط العام (3.155) و بوزن نسبي (63.10%) . وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.085 – 3.241). و جاءت فقرة "تدرس الشركة بطريقة وافية المخاطر التي يتم الإكتتاب فيها". بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.241) و بوزن نسبي (64.82%) و بانحراف معياري (653)، في حين حلت الفقرة "تتحمل الشركة الخطر وفق خطة موضوعة مسبقا". على اقل المتوسطات الحسابية (3.085) و بوزن نسبي 61.7% و الانحراف المعياري للفقرة (0.718).

وبالنظر إلى قيم اختبار قيمة t والتي تراوحت بين (68.991 – 93.410) وهي أكبر من قيمها الجدولية البالغة (1.64) و ان قيمة Sig. (000) و هي اقل من قيمة (0.05) مما يدل على أن قيم المتوسطات التي عبر عنها المستجيبين في الدراسة تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد. مما يؤكد أن عينة الدراسة أفراد شركات التأمين الاردنية تعمل على تطبيق مجموعة الأفكار و الخطط و التصرفات التي تتبناها شركات التأمين الأردنية بعدم فعل أي شئ لمواجهة المخاطر أو أقل قدر من الاستجابة ويتم اتباع هذه الاستراتيجية عندما تكون تكلفة الاستجابة أعلى من القيمة المطلوبة.

جدول رقم (4-7) المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق و الرتبة لبعء  
استراتيجية نقل المخاطر

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المرتبة	قيمة اختبار T	Sig	مستوى التطبيق
1	تقوم الشركة بعملية اعادة التأمين لدى شركات أجنبية.	3.173	0.799	%63.46	3	75.094	0.000	متوسط
2	تفصح الشركة بدقة عن المعلومات المتعلقة بالخطر لمعيدي التأمين.	3.217	0.721	%64.34	1	84.107	0.000	متوسط
3	تطبق الشركة عمليات اعادة التأمين عندما يتجاوز الخطر القدرة الاستيعابية للشركة.	3.188	0.736	%63.76	2	81.853	0.000	متوسط
4	تعيد الشركة التأمين لدى شركات محددة تستطيع ضمان الأضرار مهما بلغت قيمتها.	3.135	0.646	%62.7	5	91.968	0.000	متوسط
5	تقارن الشركة الأوضاع بعد عملية اعادة التأمين مما يساهم في تطوير هذه البرامج.	3.159	0.729	%63.18	4	81.992	0.000	متوسط
	المقياس العام	3.1744		%63.48				متوسط

يبين الجدول رقم (4-7) ان مستوى المقياس العام لمتغير استراتيجية نقل المخاطر كان مستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط العام (3.174) و بوزن نسبي (63.48%) . وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.135 - 3.217). و جاءت فقرة "تفصح الشركة بدقة عن المعلومات المتعلقة بالخطر لمعيدي التأمين". بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.217) و بوزن نسبي (64.34%) و بانحراف معياري (0.721)، في حين حلت الفقرة " تعيد الشركة التأمين لدى شركات محددة تستطيع ضمان الأضرار مهما بلغت قيمتها". على اقل المتوسطات الحسابية (3.135) و بوزن نسبي 62.7% و الانحراف المعياري للفقرة (0.646) .

وبالنظر إلى قيم اختبار قيمة t والتي تراوحت بين (75.094 – 91.968) وهي أكبر من قيمها الجدولية البالغة (1.64) و ان قيمة (0.000) Sig. و هي اقل من قيمة (0.05) مما يدل على أن قيم المتوسطات التي عبر عنها المستجيبين في الدراسة تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد. مما يؤكد أن عينة الدراسة العاملين في شركات التأمين الاردنية تركز على استراتيجية نقل المخاطر.

وترى الدراسة ان شركات التأمين تعمل على تطبيق مجموعة الأفكار و الخطط و التصرفات والخيارات التي تتبناها شركات التأمين الأردنية لأيجاد طرف ثالث يتحمل عواقب المخاطر ويتم ترحيل المخاطر اليه ويتم ذلك عن طريق التعاقد مع شركات اعادة التأمين الأجنبية والافصاح بدقة عن المعلومات المتعلقة بالخطر لمعيدي التأمين و مقارنة الوضع قبل و بعد عملية اعادة التأمين.

وصف اجابات وتقديرات أفراد مجتمع الدراسة لمجالات المتغير الوسيط (ذكاء الأعمال)

جدول رقم (4-8) المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق و الرتبة لمتغير ذكاء

#### الاعمال

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المرتبة	قيمة اختبار T	Sig	مستوى التطبيق
1	تطور الشركة خطط منهجية لجمع البيانات التأمينية.	3.580	0.741	%71.6	1	78.724	0.000	متوسط
2	تستخدم الشركة برمجيات لهيكله البيانات التي تجمعها.	3.232	0.720	%64.64	12	78.483	0.000	متوسط
3	تعتمد الشركة أنظمة معالجة البيانات في صنع القرار.	3.288	0.777	%65.76	9	71.987	0.000	متوسط
4	تطبق الشركة أنظمة دعم القرار.	3.406	0.795	%68.12	5	68.873	0.000	متوسط
5	تمتلك الشركة التجهيزات اللازمة لتنفيذ برامج ذكاء الأعمال.	3.155	0.835	%63.1	15	66.419	0.000	متوسط

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المرتبة	قيمة T اختبار	Sig	مستوى التطبيق
6	تحدث الشركة قواعد البيانات دون تعقيد لتلائم إحتياجات المواقف المختلفة.	3.284	0.773	%65.68	10	72.255	0.000	متوسط
7	تعمل الشركة بجهد منظم لتحليل البيانات في إعداد التقارير.	3.313	0.777	%66.26	8	72.437	0.000	متوسط
8	تستخدم الشركة تقنيات ذكاء الاعمال في تحليل المنافسة.	3.281	0.890	%65.62	11	62.780	0.000	متوسط
9	تطبق الشركة أدوات ذكاء الاعمال في تصنيف المخاطر.	3.364	0.836	%67.28	6	66.456	0.000	متوسط
10	تصنع الشركة قراراتها الاستراتيجية بدعم من أنظمة ذكاء الأعمال.	3.216	0.797	%64.32	13	68.849	0.000	متوسط
11	ترسم الشركة تنبؤاتها من خلال برمجيات ذكاء الأعمال.	3.158	0.806	%63.16	14	67.066	0.000	متوسط
12	تتيح الشركة تدفق المعلومات بسلاسة لأصحاب المصالح.	3.561	0.822	%71.22	2	67.659	0.000	متوسط
13	تحدث الشركة سجل المخاطر رقمياً ليدعم صناعة القرار.	3.506	0.813	%70.12	3	67.340	0.000	متوسط
14	توفر الشركة البنى التحتية الملائمة لممارسة ذكاء الأعمال.	3.330	0.833	%66.6	7	66.135	0.000	متوسط
15	تطور الشركة معارف العاملين في مجال ذكاء الأعمال .	3.411	0.817	%68.22	4	67.086	0.000	متوسط
	المقياس العام	3.339		%66.78				متوسط

يبين الجدول رقم (4-8) ان مستوى المقياس العام لمتغير ذكاء الاعمال كان مستوى متوسط،

حيث بلغ المتوسط العام (3.339) و بوزن نسبي (66.78%) . وتراوحت المتوسطات الحسابية بين

(3.155 – 3.580). و جاءت فقرة تطور الشركة خطط منهجيه لجمع البيانات التأمينية. بالمرتبة

الاولى بمتوسط حسابي (3.580) و بوزن نسبي (71.6%) و بانحراف معياري (0.741), في حين حلت الفقرة تمتلك الشركة التجهيزات اللازمة لتنفيذ برامج ذكاء الأعمال. على اقل المتوسطات الحسابية (3.155) و بوزن نسبي (63.1%) و الانحراف المعياري للفقرة (0.835).

وبالنظر إلى قيم اختبار قيمة t والتي تراوحت بين (62.780 – 78.724) وهي أكبر من قيمها الجدولية البالغة (1.64) و ان قيمة Sig. (000) و هي اقل من قيمة (0.05) مما يدل على أن قيم المتوسطات التي عبر عنها المستجيبين في الدراسة تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد. مما يؤكد أن عينة الدراسة العاملين في شركات التأمين الاردنية تعتمد و تطبق ذكاء الاعمال في تطبيقات شركات التأمين الاردنية.

وترى الدراسة ان شركات التأمين تعمل على وضع خطط ممنهجة لجمع البيانات التي تستخدمها شركات التأمين الأردنية و العمل على تحليلها لكتابة التقارير لكي تعمل جنباً الي جنب مع إستراتيجياتها بهدف التمكن من صناعة قرارات ورؤى قيمة تمكنهم من تحديد التوجهات الاستراتيجية المناسبة في ظل التغييرات البيئية المتسارعة وتصاعد المخاطر وشدة المنافسة وهذا يتم عن طريق توفير البنى التحتية اللازمة لتطبيق أنظمة ذكاء الأعمال وتطوير معارف العاملين في هذا المجال.

### (3-4) اختبار الفرضيات

للتأكيد من خلو المجتمع من مشكلة التداخل المتعدد تم احتساب معامل تضخم التباين (Variance Factor Inflation - VIF) عند أبعاد المتغير المستقل للتأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين جميع المتغيرات المستقلة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4-9) نتائج اختبار التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة

Tolerance	VIF	الابعاد الفرعية	الابعاد الرئيسية
0.434	2.302	قابلية استثمار الموارد	قابليات القيادة الاستراتيجية
0.498	2.007	قابلية التكيف	
0.377	2.650	قابلية الحكمة الادارية	
0.305	3.281	قابلية امتصاص التكنولوجيا	
0.391	2.555	استراتيجية تجنب المخاطر	استراتيجيات ادارة المخاطر
0.367	2.724	ستراتيجية قبول المخاطر	
0.480	2.084	ستراتيجية منع المخاطر	
0.723	1.383	ستراتيجية نقل المخاطر	
0.466	2.147	-	ذكاء الاعمال

يبين الجدول (4-9) أن قيم معامل تضخم التباين كانت جميعها أكبر من العدد 1 وأقل من

العدد 10 مما يؤكد عدم وجود مشكلة التداخل الخطي المتعدد بين جميع متغيرات الدراسة المستقلة

Gujarati & Porter (2007)

كما تراوحت قيم اختبار التباين المعايير (Tolerance) قد تراوحت بين (0.387 - 0.498) وهي

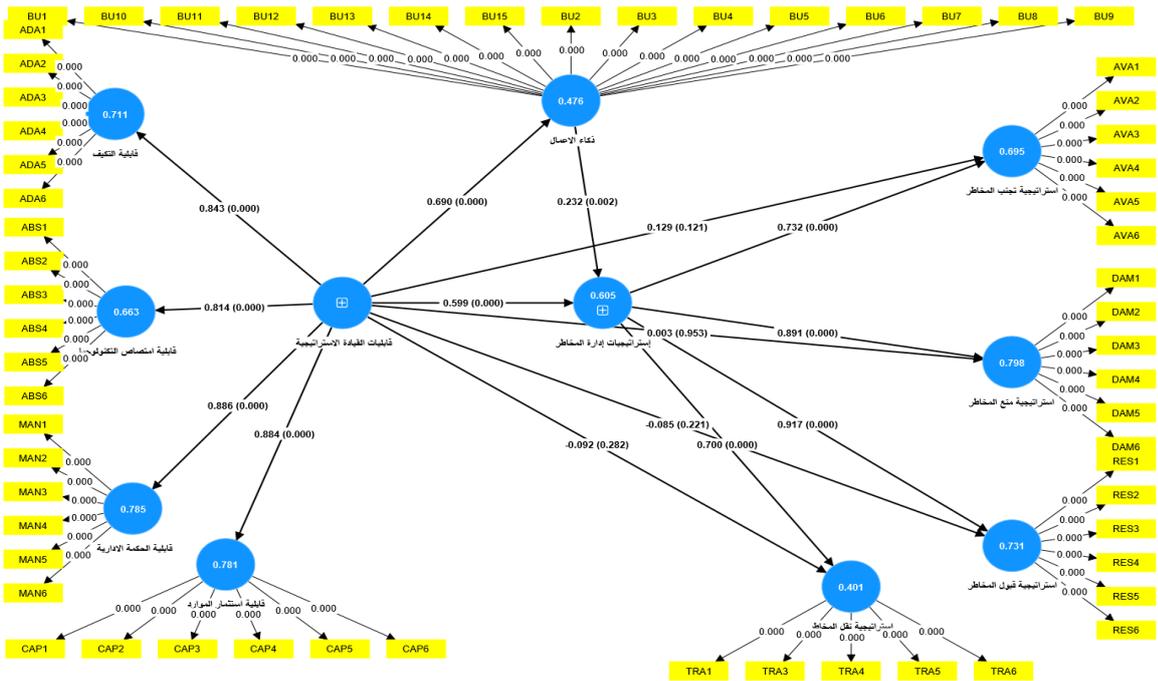
أقل من الواحد صحيح مما يشير إلى أن مقدار التباين بين المتغيرات المستقلة و الوسيط موجود

بدرجة واضحة بحيث يميز كل بعد من هذه الابعاد وبالتالي الاستنتاج بأهمية جميع هذه الابعاد

للتنبؤ بقابلية القيادة الاستراتيجية و استراتيجيات ادارة المخاطر بجميع ابعادها و ذكاء الاعمال.

## اختبار الفرضيات

يتم استخدام المرحلة الأخيرة من النموذج الهيكلي ل PLS-SEM لتقييم الارتباطات الفرضيات عن طريق تشغيل خوارزمية التمهيد وخوارزمية PLS في SmartPLS 4.00. حيث انه متى كانت مسارات المعامل في تحليل PLS لا تذكر أو تظهر مؤشرات معارضة للفرضية في الاتجاه Hair (et al. 2011) أكد أنه يجب رفض الفرضية. و تظهر المسارات الهامة التي تعكس الاتجاه المتوقع و تدعم تجريبيا المطالب به من العلاقة السببية بين المتغيرات. و من اهمية هذا البرنامج بانه يمكننا من استخدام عملية التمهيد لتحديد الصلة بين كل العوامل و تحديد المسار بناء على مؤشرات الأوزان والأحمال. تحميل العناصر، مسار المعاملات ، و R2 يتم عرض جميع القيم في الشكل التالي :



الشكل رقم (1-4) الصلة بين كل العوامل و تحديد المسار بناء على مؤشرات الأوزان والأحمال. تحميل العناصر، مسار المعاملات ، و R2.

و يتم تقييم معاملات المسار باستخدام إجراء التمهيد، يستلزم اجراء 5000 اختبار على الأقل على عينات التمهيد، وعدد الملاحظات وعدد الحالات في العينة الأصلية يجب أن تكون متساوية (Henseler, 2012; Iivari, 2005)

بالنسبة للاختبار ثنائي الطرف ، فإن قيم t الحاسمة هي 2.58 (بمستوى أهمية 1%) ، 1.96 (بمستوى دلالة 10%) ، و 1.65 (بمستوى أهمية 5%) و تم استخدام معيار 5% لقبول أو رفض فرضيات الدراسة. بمعنى اخر معيار قبول الفرضية يعتمد نتيجة T و نتيجة P يجب ان تكون اقل من (0.05).

بناءً على ما تقدم في مشكلة الدراسة وأهدافها، سيتم إختبار الفرضيات الرئيسية:

#### الفرضية الرئيسية الأولى

Ho.1 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لقابليات القيادة الاستراتيجية (قابلية التكيف، قابلية امتصاص التكنولوجيا، قابلية الحكمة الادارية ، قابلية استثمار الموارد) في استراتيجيات ادارة المخاطر (استراتيجية تجنب المخاطر، استراتيجية منع المخاطر، استراتيجية قبول المخاطر، استراتيجية نقل المخاطر) في شركات التأمين الاردنية عند مستوى دالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول (4-10) نتائج الفرضية الرئيسية قابلية القيادة الاستراتيجية و استراتيجية ادارة المخاطر

R <sup>2</sup>	P value	T – Value	Path coefficients	المتغيرات التابعة	اتجاه الاثر	المتغيرات المستقلة
0.927	0	8.864	0.599	استراتيجيات ادارة المخاطر	<	قابليات القيادة الاستراتيجية

تشير نتائج الجدول (10) الى ان النموذج يشير الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية لقابليات

القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات ادارة المخاطر عند مستوى دلالة (0.000).

ومن جهة أخرى، فقد استطاع متغير القيادة الاستراتيجية تفسير (92.7%) من التباين في صورة الشركة، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.927$ ).

ما فيما يتعلق بجدول المعاملات فقد أظهرت النتائج أن قيمة B عند متغير قابليات القيادة الاستراتيجية التي بلغت (0.599) وجود أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (8.864) وبمستوى داله = Sig(0.000).

في ضوء هذه النتائج تبين ان هناك تأثيرا ايجابيا لقابليات القيادة الاستراتيجية الموجودة عند مدراء شركات التأمين على طريقة استجابتهم للمخاطر ما يعني ان هذه القابليات تؤثر على كل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات تأثيرا كمياً وبنسب متفاوتة في هذه الشركات .

و بناء على ما سبق من نتائج نرفض الفرضية العدمية الرئيسية و نقبل الفرضية البديلة الرئيسية الاولى :

Ho1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية لقابليات القيادة الاستراتيجية (قابلية التكيف، قابلية امتصاص

التكنولوجيا، قابلية الحكمة الادارية ، قابلية استثمار الموارد) في استراتيجيات ادارة المخاطر

(استراتيجية تجنب المخاطر، استراتيجية منع المخاطر، استراتيجية قبول المخاطر، استراتيجية

نقل المخاطر) في شركات التأمين الاردنية عند مستوى دالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

**اختبار الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية الأولى**

Ho1.1 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لقابليات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية تجنب

المخاطر في شركات التأمين الاردنية عند مستوى دالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول (11-4) نتائج الفرضية الفرعية الاولى بين قابليات القيادة الاستراتيجية واستراتيجية تجنب المخاطر

R2	P value	T-Value	Path coefficients	المتغيرات التابعة	اتجاه الاثر	المتغيرات المستقلة
0.695	0	9.728	0.732	استراتيجية تجنب المخاطر		قابليات القيادة الإستراتيجية

تشير نتائج الجدول (11-4) الى ان النموذج يشير الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية لقابليات

القيادة الاستراتيجية على استراتيجية تجنب المخاطر عند مستوى دلالة (0.000).

ومن جهة أخرى، فقد استطاع متغير استراتيجية تجنب المخاطر تفسير (69.5%) من التباين

في قابلية القيادة الاستراتيجية في الشركة، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.695$ ).

ما فيما يتعلق بجدول المعاملات فقد أظهرت النتائج أن قيمة B عند متغير استراتيجية تجنب

المخاطر التي بلغت (0.732) وجود أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (9.728) وبمستوى

داله = Sig(0.000).

يتضح من النتائج السابقة أن قابليات القيادة الاستراتيجية الموجودة عند مدراء شركات التأمين

الاردنية لها تأثير ايجابيا على عملية تبني واختيار استراتيجية تجنب المخاطر و بالتالي عدم

خوض هذه الشركات في الانشطة التي تكلفتها اعلى من المنفعة المرجوه في هذه الشركات .

و بناءا على ما سبق من نتائج تم رفض الفرضية العدمية الاولى و قبول الفرضية البديلة :

Ho1.1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية لقابليات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية تجنب المخاطر في

شركات التأمين الاردنية عند مستوى دالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

### اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Ho.1.2 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لقابليات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية منع

المخاطر في شركات التأمين الاردنية عند مستوى دالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول (4-12) نتائج الفرضية الفرعية الثانية بين قابليات القيادة الاستراتيجية و استراتيجية منع المخاطر

R2	P value	T – Value	Path coefficients	المتغيرات التابعة	اتجاه الاثر	المتغيرات المستقلة
0.731	0	20.119	0.891	استراتيجية منع المخاطر		قابليات القيادة الاستراتيجية

تشير نتائج الجدول (4-12) الى ان النموذج يشير الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية لقابليات

القيادة الاستراتيجية على استراتيجية منع المخاطر عند مستوى دالة (0.000).

ومن جهة أخرى، فقد استطاع متغير استراتيجية تجنب المخاطر تفسير (73.1%) من التباين

في قابلية القيادة الاستراتيجية في الشركة، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.731$ ).

ما فيما يتعلق بجدول المعاملات فقد أظهرت النتائج أن قيمة B عند متغير تجنب المخاطر

تفسير التي بلغت (0.891) وجود أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (20.119) وبمستوى

داله = Sig(0.000).

يتبين من النتائج السابقة ان قابليات القيادة الاستراتيجية الموجودة عند مدراء شركات التأمين

الاردنية لها تاثير على اختيار و تبني استراتيجية منع المخاطر في هذه الشركات وتؤثر تأثيرا ايجابيا

عن طريق بناء الفكر الاستباقي و التغلب على أوجه عدم اليقين عند مدراء تلك الشركات.

و بناء على ما سبق تم رفض الفرضية العدمية الثانية و قبول الفرضية البديلة الثانية :

Ho1.2 يوجد أثر ذو دلالة احصائية لقابليات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية منع المخاطر

في شركات التأمين الاردنية عند مستوى دالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Ho1.3 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لقابليات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية قبول

المخاطر في شركات التأمين الاردنية عند مستوى دالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول (4-13) نتائج الفرضية الفرعية الثالثة بين قابليات القيادة الاستراتيجية و استراتيجية قبول المخاطر

R2	P value	T-Value	Path coefficients	المتغيرات التابعة	اتجاه الاثر	المتغيرات المستقلة
0.798	0	15.754	0.917	استراتيجية قبول المخاطر		قابليات القيادة الاستراتيجية

تشير نتائج الجدول (4-13) الى ان النموذج يشير الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية لقابليات

القيادة الاستراتيجية على استراتيجية قبول المخاطر عند مستوى دلالة (0.000).

ومن جهة أخرى، فقد استطاع متغير استراتيجية قبول المخاطر تفسير (79.8%) من التباين في

قابلية القيادة الاستراتيجية في الشركة، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.798$ ).

ما فيما يتعلق بجدول المعاملات فقد أظهرت النتائج أن قيمة B عند متغير قبول المخاطر تفسير

التي بلغت (0.917) وجود أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (15.754) وبمستوى داله =

. Sig(0.000)

أظهرت نتائج اجابات افراد مجتمع الدراسة أن هنالك تأثير لقابليات القيادة الاستراتيجية الموجودة

عند مدراء شركات التأمين الاردنية وتؤثر ايجابا على تبني استراتيجية قبول المخاطر من خلال قدرة

المدراء في هذه الشركات على اتخاذ قرار استراتيجيا بمواجهة المخاطر بأقل قدر من الاستجابة .

و بناءا على ما سبق تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة و قبول الفرضية البديلة :

Ho1.3 يوجد أثر ذو دلالة احصائية لقابليات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية قبول المخاطر

في شركات التأمين الاردنية عند مستوى دالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

#### اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Ho1.4 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لقابليات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية نقل المخاطر في

شركات التأمين الاردنية عند مستوى دالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول (14-4) نتائج الفرضية الفرعية الرابعة بين قابليات القيادة الاستراتيجية و استراتيجية نقل

#### المخاطر

R2	P value	T – Value	Path coefficients	المتغيرات التابعة	اتجاه الاثر	المتغيرات المستقلة
0.401	0	6.967	0.700	استراتيجية نقل المخاطر		قابليات القيادة الاستراتيجية

تشير نتائج الجدول (14-4) الى ان النموذج يشير الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية لقابليات

القيادة الاستراتيجية على استراتيجية نقل المخاطر عند مستوى دالة (0.000).

ومن جهة أخرى، فقد استطاع متغير استراتيجية قبول المخاطر تفسير (40.1%) من التباين في

قابلية القيادة الاستراتيجية في الشركة، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.401$ ).

ما فيما يتعلق بجدول المعاملات فقد أظهرت النتائج أن قيمة B عند متغير قبول المخاطر تفسير

التي بلغت (0.700) وجود أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (6.967) وبمستوى داله =

. Sig(0.000)

تشير النتائج الى وجود أثر معنوي لقابليات القيادة الاستراتيجية الموجودة عند مدراء شركات التأمين الاردنية على تبني و اختيار استراتيجية نقل المخاطر في هذه الشركات وذلك باتخاذ قرار بنقل الخطر الذي يفوق قدرتها الاستيعابية الى طرف ثالث وهو شركات اعادة التأمين.

و بناءا على ما سبق تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة و قبول الفرضية البديلة الرابعة:

Ho1.4 يوجد أثر ذو دلالة احصائية لقابليات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية نقل المخاطر في

شركات التأمين الاردنية عند مستوى دالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

#### اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

Ho2 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لقابليات القيادة الاستراتيجية على ذكاء الاعمال عند

مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

جدول (4-15) نتائج الفرضية الرئيسية الثانية بين قابليات القيادة الاستراتيجية و ذكاء الاعمال

R2	P value	T – Value	Path coefficients	المتغيرات التابعة	اتجاه الاثر	المتغيرات المستقلة
0.476	0	18.724	0.690	ذكاء الاعمال		قابليات القيادة الاستراتيجية

تشير نتائج الجدول (15) الى ان النموذج يشير الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية قابليات

القيادة الاستراتيجية على ذكاء الاعمال عند مستوى دلالة (0.000)

ومن جهة أخرى، فقد استطاع متغير ذكاء الاعمال تفسير (47.6%) من التباين في قابلية

القيادة الاستراتيجية في الشركة، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد  $(R2 = 0.476)$ .

ما فيما يتعلق بجدول المعاملات فقد أظهرت النتائج أن قيمة B عند متغير ذكاء الاعمال التي بلغت

(0.690) وجود أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (18.724) وبمستوى داله = Sig(0.000)

تشير النتائج الى وجود أثر ايجابيا لقابليات القيادة الاستراتيجية الموجودة عند مدراء شركات التأمين الأردنية على تطبيق ذكاء الأعمال في تلك الشركات التي تمكنهم من ادراك أهمية و توظيف مثل هذه الانظمة في تحسين عملية صنع و اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

و بناءا على ما سبق من نتائج تم رفض الفرضية الرئيسية الثانية و قبول الفرضية البديلة:

Ho2 يوجد أثر ذو دلالة احصائية لقابليات القيادة الاستراتيجية على ذكاء الاعمال عند مستوى

دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

Ho3 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لذكاء الاعمال على استراتيجية ادارة المخاطر عند مستوى

دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول (4-16) نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة بين ذكاء الاعمال و استراتيجية ادارة المخاطر

R2	P value	T – Value	Path coefficients	المتغيرات التابعة	اتجاه الأثر	المتغيرات المستقلة
0.605	0.001	3.329	0.232	استراتيجيات ادارة المخاطر	<	ذكاء الأعمال

تشير نتائج الجدول (4-16) الى ان النموذج يشير الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية لذكاء

الاعمال على استراتيجية ادارة المخاطر عند مستوى دلالة (0.000)

ومن جهة أخرى، فقد استطاع متغير استراتيجية ادارة المخاطر (60.5%) من التباين في تطبيق

استراتيجية ادارة المخاطر في الشركة، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد  $(R^2 = 0.605)$  .

ما فيما يتعلق بجدول المعاملات فقد أظهرت النتائج أن قيمة B عند متغير استراتيجية ادارة المخاطر التي بلغت (0.232) وجود أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (3.329) وبمستوى داله = Sig(0.000)

يتضح من نتائج اختبار الفرضية أن هناك أثر معنوي لأنظمة ذكاء الأعمال في شركات التأمين الاردنية على استراتيجيات ادارة المخاطر التي تتبناها هذه الشركات حيث تعتبر مفتاحاً لتحليل كميات كبيرة من البيانات التي تفرزها البيئة الديناميكية للاعمال لتحديد الموقف الإستراتيجي الذي يجب أن تتبناه الشركة والذي يتمثل في هذه الاستراتيجيات الاربعة .

و بناءا على ما سبق من نتائج تم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة و قبول الفرضية البديلة:

H03 يوجد أثر ذو دلالة احصائية لذكاء الاعمال على استراتيجية ادارة المخاطرعند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

#### اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

H04 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لقابليات القيادة الاستراتيجية بوجود ذكاء الاعمال متغير وسيط على استراتيجية ادارة المخاطر في قطاع شركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول (4-17) نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة لقابليات القيادة الاستراتيجية بوجود ذكاء الاعمال متغير وسيط على استراتيجية ادارة المخاطر

R2	P value	T – Value	Path coefficients	المتغيرات التابعة	الوسيط	المتغيرات المستقلة
0.605	0.001	3.295	0.232	استراتيجية ادارة المخاطر	ذكاء الاعمال	قابليات القيادة الاستراتيجية

تشير نتائج الجدول (4-17) الى ان النموذج يشير الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية لذكاء الاعمال كمتغير وسيط بين قابليات القيادة الاستراتيجية و استراتيجية ادارة المخاطر عند مستوى دلالة (0.000)

ومن جهة أخرى، فقد استطاع المتغير الوسيط شرح (60.5%) من التباين في تطبيق استراتيجية ادارة المخاطر في الشركة، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.605$ ).

ما فيما يتعلق بجدول المعاملات فقد أظهرت النتائج أن قيمة B عند متغير استراتيجية ادارة المخاطر التي بلغت (0.232) وجود أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (3.295) وبمستوى داله  $\text{Sig}(0.000) =$

تشير النتائج السابقة ان هناك تأثير لقابليات القيادة الاستراتيجية الموجودة عند مدراء شركات التأمين الأردنية لموائمة الخطر مع الاستراتيجية المناسبة من استراتيجيات ادارة المخاطر بواسطة معلومات ذات قيمة توفرها انظمة ذكاء الأعمال للمدراء تمكنهم من اتخاذ قرارات مفضلة في ظروف مختلفة .

و بناءا على ما سبق من نتائج تم رفض الفرضية الرئيسية الرابعة و قبول الفرضية البديلة:

H04 يوجد أثر ذو دلالة احصائية لقابليات القيادة الاستراتيجية بوجود ذكاء الاعمال متغير وسيط على استراتيجية ادارة المخاطر في قطاع شركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

### اختبار الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية الرابعة:

H04.1 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لقابليات القيادة الاستراتيجية على استراتيجية تجنب

المخاطر بوجود ذكاء الاعمال متغير وسيط في شركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة

$$(\alpha \leq 0.05).$$

جدول (4-18) نتائج الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية الرابعة لقابليات القيادة الاستراتيجية بوجود ذكاء الاعمال متغير وسيط على استراتيجية تجنب المخاطر

R2	P value	T – Value	Path coefficients	المتغيرات التابعة	الوسيط	المتغيرات المستقلة
0.519	0.001	3.343	0.285	استراتيجية تجنب المخاطر	ذكاء الاعمال	قابليات القيادة الاستراتيجية

تشير نتائج الجدول (4-18) الى ان النموذج يشير الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية لذكاء

الاعمال كمتغير وسيط بين قابليات القيادة الاستراتيجية و استراتيجية تجنب المخاطر عند مستوى

دلالة (0.000)

ومن جهة أخرى، فقد استطاع المتغير الوسيط شرح (51.9%) من التباين في تطبيق استراتيجية

ادارة المخاطر في الشركة، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.519$ ).

ما فيما يتعلق بجدول المعاملات فقد أظهرت النتائج أن قيمة B عند متغير استراتيجية ادارة

المخاطر التي بلغت (0.285) وجود أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (3.343) وبمستوى

داله = Sig(0.001)

تشير النتائج الى وجود أثر لقابليات القيادة الاستراتيجية الموجودة عند مدراء شركات التأمين

الأردنية على تبني استراتيجية تجنب المخاطر في شركات التأمين بوجود ذكاء الاعمال عاملا وسيطا

بينهما الذي يمكنها من مراقبة المؤشرات المالية للسوق و التنبؤ بالمخاطر المحتملة وبالتالي عدم

الانخراط بالانشطة التي تكلفتها أكبر من منفعتها .

و بناء على ما سبق من نتائج تم رفض الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الرابعة و قبول الفرضية البديلة:

H04.1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية لقابليات القيادة الاستراتيجية على استراتيجية تجنب المخاطر بوجود ذكاء الاعمال متغير وسيط في شركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$

(0.05)

#### اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة

H04.2 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لقابليات القيادة الاستراتيجية على استراتيجية منع المخاطر بوجود ذكاء الاعمال متغير وسيط في شركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول (4-19) نتائج الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة لقابليات القيادة الاستراتيجية بوجود ذكاء الاعمال متغير وسيط على استراتيجية منع المخاطر

R <sup>2</sup>	P value	T - Value	Path coefficients	المتغيرات التابعة	الوسيط	المتغيرات المستقلة
0.510	0.002	3.206	0.275	استراتيجية منع المخاطر	ذكاء الاعمال	قابليات القيادة الاستراتيجية

تشير نتائج الجدول (4-19) الى ان النموذج يشير الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية لذكاء

الاعمال كمتغير وسيط بين قابليات القيادة الاستراتيجية و استراتيجية منع المخاطر عند مستوى دلالة (0.000)

ومن جهة أخرى، فقد استطاع المتغير الوسيط شرح (51.0%) من التباين في تطبيق استراتيجية

منع المخاطر في الشركة، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.510$ ).

اما فيما يتعلق بجدول المعاملات فقد أظهرت النتائج أن قيمة B عند للنموذج (0.275) وجود

أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (3.206) وبمستوى داله = Sig(0.002)

تشير النتائج الى وجود اثر لقابليات القيادة الاستراتيجية الموجودة عند مدراء شركات التأمين على

تبني استراتيجية منع المخاطر في هذه الشركات بوجود ذكاء الأعمال عاملاً وسيطاً بينهما و الذي

يعمل على تحليل البيانات التأمينية واعداد التقارير التي تساهم في وضع خطط فعالة لمنع المخاطر.

و بناءا على ما سبق من نتائج تم رفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة و قبول

الفرضية البديلة:

H04.2 يوجد أثر ذو دلالة احصائية لقابليات القيادة الاستراتيجية على استراتيجية منع المخاطر

بوجود ذكاء الاعمال متغير وسيط في شركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$

(05)

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة

H04.3 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لقابليات القيادة الاستراتيجية على استراتيجية قبول المخاطر

بوجود ذكاء الاعمال متغير وسيط في شركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

جدول (4-20) نتائج الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة لقابليات القيادة الاستراتيجية

بوجود ذكاء الاعمال متغير وسيط على استراتيجية قبول المخاطر

R2	P value	T-Value	Path coefficients	المتغيرات التابعة	الوسيط	المتغيرات المستقلة
0.385	0.343	0.951	0.550	استراتيجية قبول المخاطر	ذكاء الاعمال	قابليات القيادة الاستراتيجية

تشير نتائج الجدول (4-20) الى عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لذكاء الاعمال كمتغير

وسيط بين قابليات القيادة الاستراتيجية و استراتيجية قبول المخاطر عند مستوى دلالة (0.000) ومن

جهة أخرى، فقد استطاع المتغير الوسيط شرح (38.5%) من التباين في تطبيق استراتيجية قبول المخاطر في الشركة، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.385$ ).

اما فيما يتعلق بجدول المعاملات فقد أظهرت النتائج أن قيمة B عند للنموذج (0.550) وجود أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (0.951) وبمستوى داله = Sig(0.343) حيث ان هناك علاقة بين المتغيرات و الوسيط و لكن هذه العلاقة ليست علاقة ايجابية او تقع ضمن المعدل المطلوب للدلالة الاحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) من اجل قبول العلاقة الايجابية.

و بناء على ما سبق من نتائج تم قبول الفرضية العدمية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الرابعة:

H04.3 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لقابليات القيادة الاستراتيجية على استراتيجية قبول

المخاطر بوجود نكاه الاعمال متغير وسيط في شركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة

$$(\alpha \leq 0.05).$$

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الرابعه

H04.4 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لقابليات القيادة الاستراتيجية على استراتيجية نقل المخاطر بوجود

نكاه الاعمال متغير وسيط في شركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول (4-21) نتائج الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الرابعة لقابليات القيادة الاستراتيجية

بوجود نكاه الاعمال متغير وسيط على استراتيجية نقل المخاطر

R2	P value	T – Value	Path coefficients	المتغيرات التابعة	الوسيط	المتغيرات المستقلة
0.203	0.559	0.585	0.410	استراتيجية نقل المخاطر	نكاه الاعمال	قابليات القيادة الاستراتيجية

تشير نتائج الجدول (4-21) الى عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لنكاه الاعمال كمتغير

وسيط بين قابليات القيادة الاستراتيجية و استراتيجية نقل المخاطر عند مستوى دلالة (0.000)ومن

جهة أخرى، فقد استطاع المتغير الوسيط شرح (20.3%) من التباين في تطبيق استراتيجية قبول المخاطر في الشركة، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.203$ ).

اما فيما يتعلق بجدول المعاملات فقد أظهرت النتائج أن قيمة B عند للنموذج (0.410) وجود أثر معنوي، حيث كانت قيمة t عنده هي (0.585) وبمستوى داله = Sig(0.559) حيث ان هناك علاقة بين المتغيرات و الوسيط و لكن هذه العلاقة ليست علاقة ايجابية او تقع ضمن المعدل المطلوب للدلالة الاحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) من اجل قبول العلاقة الايجابية.

و بناء على ما سبق من نتائج تم قبول الفرضية العدمية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الرابعة:

H04.4 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لقابليات القيادة الاستراتيجية على استراتيجية نقل المخاطر

بوجود نكاه الاعمال متغير وسيط في شركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## خلاصة اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات المتفرعة منها

جدول ( 4-22) نتائج الفرضيات الرئيسية و الفرعية للدراسة

نتائج الفرضيات الرئيسية و الفرعية للدراسة				
النتيجة	المتغيرات التابعة	اتجاه الأثر	المتغيرات المستقلة	
قبول الفرضية البديلة	ادارة	استراتيجية المخاطر	<	قابليات القيادة الاستراتيجية
قبول الفرضية البديلة	تجنب	استراتيجية المخاطر	<	قابليات القيادة الاستراتيجية
قبول الفرضية البديلة	منع	استراتيجية المخاطر	<	قابليات القيادة الاستراتيجية
قبول الفرضية البديلة	قبول	استراتيجية المخاطر	<	قابليات القيادة الاستراتيجية
قبول الفرضية البديلة	نقل	استراتيجية المخاطر	<	قابليات القيادة الاستراتيجية
قبول الفرضية البديلة		ذكاء الاعمال	<	قابليات القيادة الاستراتيجية
قبول الفرضية البديلة	ادارة	استراتيجية المخاطر	<	ذكاء الاعمال
نتائج الفرضيات الرئيسية و الفرعية للوسيط				
نوع الوسيط	المتغيرات التابعة	الوسيط		المتغيرات المستقلة
وسيط كلي (كامل)	ادارة	استراتيجية المخاطر	ذكاء الاعمال	قابليات القيادة الاستراتيجية
وسيط كلي (كامل)	تجنب	استراتيجية المخاطر	ذكاء الاعمال	قابليات القيادة الاستراتيجية
وسيط كلي (كامل)	منع	استراتيجية المخاطر	ذكاء الاعمال	قابليات القيادة الاستراتيجية
لا وسيط	قبول	استراتيجية المخاطر	ذكاء الاعمال	قابليات القيادة الاستراتيجية
لا وسيط	نقل	استراتيجية المخاطر	ذكاء الاعمال	قابليات القيادة الاستراتيجية

الفصل الخامس  
مناقشة النتائج و التوصيات

(1-5) المقدمة

(2-5) النتائج

(3-5) التوصيات

(4-5) الدراسات المستقبلية

## (1-5) المقدمة

تم في الفصل الرابع مناقشة وعرض النتائج التي توصلت اليها الباحثة من خلال جمع البيانات من مجتمع الدراسة عن طريق الإجابة على الأسئلة و الفرضيات الخاصة بالدراسة .حيث يقدم هذا الفصل عرض لأهم وأبرز هذه النتائج , ومن ثم تقديم التوصيات المناسبة للشركات العاملة في قطاع التأمين الأردني في ضوء ما تم الوصول اليه من نتائج كما يلي:

## (2-5) مناقشة النتائج

النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل قابليات القيادة الإستراتيجية

أجمعت آراء مجتمع الدراسة وهم المديرين في المستويين العليا و الوسطى أن قابليات القيادة الاستراتيجية موجودة ومهمه لدى شركات قطاع التأمين الأردني و بمستوى متوسط واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ( YoonJungwon&Suh,Moon.,(2021) التي أظهرت ان قابليات القيادة الإستراتيجية يجب توافرها في القيادات لانها المصدر الأساسي للمزايا التنافسية.وتتفق ايضا مع دراسة رحيمة (2012) التي اشارت الى ان قابليات القيادة الاستراتيجية تعتبر حديثة التطبيق في المجتمعات النامية وان التحري عن مستواها امر ضروري.

أما النتائج المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل

أجمعت آراء مجتمع الدراسة أن قابليات القيادة الإستراتيجية( قابلية التكيف، قابلية الحكمة الإدريية ، قابلية امتصاص التكنولوجيا ، قابلية استثمار الموارد) جاءت بمستوى متوسط في جميع فقرات ابعاد المتغير و كانت قدرة الشركات على وضع اجراءات تنظيمية مرنة لتكييف الأداء التنافسي هي الأعلى و تأتي هذه النتيجة نظرا للتعقيد الموجود في البيئة التي يعمل بها قطاع شركات التأمين

الأردنية و الذي يتطلب من القيادات في هذه الشركات القدرة على تكيف أساليبهم و قراراتهم لمجارة والتغلب على التحديات البيئية التي تتعرض لها شركاتهم.

و هذه النتيجة كانت متوافقة مع دراسة (Jamilah et al.,2022) التي خلصت الى ان الشركات قادره على تطوير مرونتها عن طريق القابليات التي يمتلكها القادة. و كانت قابلية إستثمار الموارد الأعلى بالترتيب حسب المتوسط الحسابي لابعاد المتغير المستقل نظرا لأهميتها وهذا يتفق مع دراسة (Carnes et al.,2022) التي أكدت على أن الإستفادة من الموارد لتطوير الإبتكار أمراً أساسياً لإستغلال فرص السوق . ومن ثم اتت قابلية إمتصاص التكنولوجيا في المرتبة الثانية وبمستوى متوسط وتشابهت هذه النتيجة مع دراسة (Zamora et al., 2021) لأنها تعتبر مقياس لقدرة المنظمات على التعلم وبالتالي تحسين إستجابة الشركات لبيئتها ,أما في المرتبة الثالثة كان متغير قابلية التكيف ودرجه متوسطة ايضا وهذا يتفق مع دراسة (Mortreux et al., 2017) و التي أشارت الى ان التكيف ظاهرة اجتماعية معقدة تحتاج ال قدرة على اتخاذ إجراءات في سياقات اجتماعية و بيئية متنوعة ومن ثم جاء بالمرتبة الرابعه قابلية الحكمة الإدارية وبمستوى متوسط حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Karami 2021) التي أكدت على ان الحكمة أصبحت أكثر أهمية من أي وقت مضى ولا يمكن تجاهل هذا المفهوم في المنظمات المعاصرة.

وتؤكد هذه النتائج على أهمية توافر هذه القابليات عند القيادات في شركات التأمين وحرص هذه المنظمات على أن يكون صناع القرار و التنفيذيون ممن يمتلكون هذه القابليات لما لها من دور كبير في تحديد الطريقة التي يتم في اتخاذ و صناعة القرارات الاستراتيجية.

### النتائج المتعلقة بأبعاد المتغير التابع : استراتيجيات ادارة المخاطر

اتفقت آراء مجتمع الدراسة على أن أبعاد المتغير الوسيط (استراتيجية تجنب المخاطر ،استراتيجية منع المخاطر ، استراتيجية قبول المخاطر،استراتيجية نقل المخاطر) مطبقة و موجودة و كانت بمستوى متوسط

وتأتي هذه النتيجة لتؤكد على ان كل استراتيجية من استراتيجيات ادارة المخاطر هي استراتيجية فعالة و خيار استراتيجي مناسب في ظل ظروف و امكانات معينه لذلك كانت النتيجة متوسطة للاستراتيجيات الاربعة. حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Pratt 2021) بأن كل واحد من هذه الإستراتيجيات لها خصائصها الخاصة وستكون مناسبة للتطبيق في ظل ظروف مختلفة الشروط، ووفقاً لقدرات المنظمة . واتفقت هذه النتيجة مع نتيجية دراسة (Agarwal 2016) بأمثلة لشركات تقوم بإختيارات لتوجهاتهم في التعامل مع المخاطرعلى أساس فهمهم الخاص وطريقة إستجاباتهم لها .

### النتائج المتعلقة بالمتغير التابع استراتيجيات إدارة المخاطر

#### النتائج المتعلقة باستراتيجية تجنب المخاطر

أظهرت النتائج أن اجابات مجتمع الدراسة جاءت بالمستوى المتوسط في جميع فقرات هذا البعد و تظهر ان شركات التأمين تعمل على اتخاذ اجراءات للقضاء تماما على مسببات الخطر بإحتساب التكلفة مقابل المنفعة و مراقبة المؤشرات الاقتصادية للسوق والتنبؤ العلمي بالمخاطر والتنوع في المحافظ الاستثمارية . وهذا يؤكد على ان طريقة الاستجابة للخطر بخيار التجنب يعتبر قراراً استراتيجياً يتخذه المدراء في شركات التأمين و ليس قرارا اعتباطيا وانما يبنى على معطيات واضحة و احتساب التكلفة مقابل المنفعة حاله حال اي قرار استراتيجي تتخذه هذه لشركات وبالتالي يحول دون وقوع احداث قد تحول دون تحقيق أهدافها .

و هذا كان متوافقاً مع دراسة (Ivanova (2021) الذي أشار الى فوائد تطبيق ISO 31000:2018 في المنظمات التي تتمثل في تحليل الأحداث التي قد تؤدي إلى مخاطر في المستقبل، وتحديد الأضرار التي قد تلحق بهم، وتحديد التدابير الاحترازية، وكذلك الإجراءات في حالة ظهور المواقف الخطرة.

#### النتائج المتعلقة بإستراتيجية منع المخاطر:

أظهرت نتائج إجابات مجتمع الدراسة ان تطبيق استراتيجية منع المخاطر كان بمستوى متوسط في جميع فقراته حيث تطبق الشركة خطط فعالة لمنع المخاطر والتغلب على أوجه عدم اليقين و من خلال تصنيف المخاطر من حيث احتمالية الحدوث والتحوط منها عن طريق التنوع في انشطتها وهذه النتيجة تؤشر على قدرة شركات التأمين الاردنية على منع المخاطر عن طريق توظيف مواردها المتاحة .

وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (Patt (2021) و دراسة (Ivanova (2021) الذين أشاروا الى ان الشركات تستغل مواردها من أجل تغطية المخاطر المحتملة .

#### النتائج المتعلقة باستراتيجية قبول المخاطر

أظهرت نتائج إجابات مجتمع الدراسة ان شركات التأمين الأردنية تطبق استراتيجية قبول المخاطر بمستوى متوسط حيث تقوم هذه الشركات بتحديد الحد الأقصى للخطر الذي تتحملة و التأكد من قدرتها على تحمل الخطر و وضع خطط مسبقه لتحمل الخطر وتقوم بقبول هذا الخطر بسبب عدم القدرة على منعه و من هنا يتبين ان شركات التأمين الأردنية تلجأ الى تبني استراتيجية قبول المخاطر للمخاطر التي تقع ضمن منطقة معينه دون غيرها وتكون قادرة على تحمل تبعات هذا الخطر وان هذه الشركات تضع استراتيجية قبول المخاطر من ضمن خياراتها الاستراتيجية للاستجابة للمخاطر.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Wright (2022) حيث توصلت الى أن الشركات تقوم بقبول الخطر عندما تكون تكلفة الإستجابة له أعلى من القيمة المكتسبة. وتشابهت النتائج ايضا مع (Snedek (2014) حيث أكد أن استراتيجية قبول المخاطر تعتبر قراراً استراتيجياً وهو عدم فعل أي شيء.

### النتائج المتعلقة بإستراتيجية نقل المخاطر

أظهرت نتائج اجابات مجتمع الدراسة ان استراتيجية نقل المخاطر تطبق بمستوى متوسط وتتمثل هذه الاستراتيجية في شركات التأمين الأردنية بتعاقد هذه الشركات مع شركات إعادة التأمين لنقل المخاطر التي تفوق القدرة الإستيعابية للشركة وهذه النتيجة تؤثر الى ادراك شركات التأمين الاردنية لقدراتها و قدرتها على تحديد المخاطر التي لا تستطيع تغطيتها وبالتالي تلجأ الى تبني استراتيجية نقل المخاطر كخيار استراتيجي لتحويل تلك المخاطر الى شركات اعادة التأمين التي من مهامها تحمل هذا النوع من المخاطر. وانتقلت هذه النتيجة مع (Patt (2021) حيث أكد على انه يجب على المنظمات أن تتعاقد مع طرف ثالث يتحمل المخاطر وعواقبها نيابة عنها.

### النتائج المتعلقة بالمتغير الوسيط (ذكاء الأعمال)

اتفقت آراء مجتمع الدراسة على ان مستوى تطبيق ذكاء الأعمال في الشركات متوسط حيث بينت النتائج ان شركات التأمين تعمل على وضع خطط ممنهجة لجمع البيانات التأمينية وتوفير التجهيزات اللازمة لتنفيذ برامج ذكاء الأعمال وتعمل على تحديثها من أجل تحسين عملية صنع القرار الاستراتيجي في هذه الشركات في ظل التغييرات البيئية المتسارعة وهذا مؤشر على حرص مدراء شركات قطاع التأمين الأردنية على مواكبة التطورات و التحولات الرقمية و التكنولوجية في

مجال الأعمال وبحدود امكانات هذه الشركات لتحسين قدراتها على اتخاذ القرارات عن طريق استغلال الكم الهائل من البيانات التي تفرزها بيئة عملها.

و اتفقت هذه النتائج مع نتيجية دراسة (Dubey et al.,(2020) التي أكدت على ان البيانات تعتبر من أهم الأصول في العصر الرقمي اليوم للأعمال الحديثة في المنظمات ومع ذلك، فإن البيانات لها قيمة قليلة أو لا قيمة لها بدون الأدوات التي يمكن من خلالها الحصول على رؤى أعمق تستخدم لإتخاذ القرار و اتفقت ايضا مع نتائج دراسة (Niu et al.,(2021) التي توصلت الى ان الطرق التقليدية لتحليل البيانات وتفسيرها لاتخاذ القرار لم تعد فعالة لإتخاذ القرار السليم في ضوء الكم الهائل من البيانات التنظيمية المتاحة في بيئة الأعمال الحالية.

### النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات ما يلي :

1. وجود علاقة و تأثير بين المتغير قابليات القيادة الاستراتيجية بأبعاده (قابلية التكيف ،قابلية امتصاص التكنولوجيا ، قابلية الحكمة الادارية ، قابلية استثمار الموارد) على المتغير استراتيجيات ادارة المخاطر بابعاده (استراتيجية تجنب المخاطر ،استراتيجية منع المخاطر ، استراتيجية قبول المخاطر ، استراتيجية نقل المخاطر) في شركات التأمين الأردنية و وجود أثر معنوي بينهما لذلك تم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة. وهذه النتيجة تؤكد على ان هناك لعب دور من قبل القيادات في شركات التأمين لمواجهة المخاطر عن طريق القابليات التي يمتلكها حيث تنعكس ايجابا على قراراتهم الاستراتيجية وتبنيهم للاستراتيجيات الفعاله للتعامل مع المخاطر.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ابو حجير (2014) التي خلصت الى أنه هناك علاقة طردية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وإدارة المخاطر وهو ما يؤكد دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر.

كما اتفقت دراسة (Jamilah et al., 2022) التي توصلت الى أن الشركات قادره على تطوير مرونتها في التعامل مع إدارة المخاطر عن طريق القابليات التي يمتلكها قادتها.

2. وجود علاقة و تأثير للمتغير قابليات القيادة الاستراتيجية بأبعاده (قابلية التكيف، قابلية امتصاص التكنولوجيا ، قابلية الحكمة الادارية ، قابلية استثمار الموارد) و ذكاء الأعمال في قطاع شركات التأمين الأردنية و وجود اثر معنوي بينهما لذلك تم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة .

و هذه النتيجة تؤكد على الدور المحوري للمدراء في شركات قطاع شركات التأمين الأردنية في توظيف أنظمة ذكاء الأعمال و ادراكهم لإنعكاساتها الايجابية على قدرتهم على اتخاذ قرارات استراتيجية اقرب ما تكون الى الصواب.

و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Seah et al., 2010) التي أكدت أن الرؤساء التنفيذيين ، يلعبوا دورًا محوريًا في التنفيذ الناجح لأنظمة ذكاء الأعمال من خلال تبني نهج قوي وملزم للقيادة لإستغلال ذكاء الأعمال بشكل فعال لتكييف أساليبهم بشكل إستراتيجي.

3. وجود علاقة و تأثير لمتغير ذكاء الأعمال على متغير استراتيجيات ادارة المخاطر بأبعاده (استراتيجية تجنب المخاطر ،استراتيجية منع المخاطر ، استراتيجية قبول المخاطر ، استراتيجية نقل المخاطر) و وجود أثر معنوي بينهما لذلك تم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة

وهذه النتيجة تؤكد على ان المخاطر التي تفرزها بيئة الأعمال يمكن الحد من تبعاتها على شركات التأمين و مجابتهها عن طريق أنظمة ذكاء الأعمال التي تشكل دعماً للوصول الى الاستجابة الأنسب للمخاطر من خلال البيانات التي تتم معالجتها وتحويلها الى معلومات ذات قيمة تدعم عملية الإختيار للاستراتيجية التي ستستجيب بها الشركة للمخاطر .

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Rasmey(2021 التي توصلت الى أن ذكاء الأعمال يعد احد الابتكارات التكنولوجية في مجال إدارة المخاطر .

5. وجود تأثير وعلاقة للدور الوسيط لذكاء الأعمال بين المتغير قابليات القيادة الإستراتيجية بأبعاده (قابلية التكيف، قابلية امتصاص التكنولوجيا ، قابلية الحكمة الادارية ، قابلية استثمار الموارد) على المتغير استراتيجيات ادارة المخاطر ببعدين فقط وهما (استراتيجية تجنب المخاطر ،استراتيجية منع المخاطر ) في شركات التأمين الأردنية و وجود اثر معنوي لذلك تم رفض الفرضيه الصفريه للبعدين وقبول الفرضيات البديلة , بينما لم يظهر علاقة أو اثر للدور الوسيط لذكاء الأعمال بين المتغير قابليات القيادة الأستراتيجية بأبعاده الأربعة(قابلية التكيف ، قابلية امتصاص التكنولوجيا ، قابلية الحكمة الادارية ، قابلية استثمار الموارد) على المتغير استراتيجيات ادارة المخاطر ببعديه (استراتيجية قبول المخاطر ، استراتيجية نقل المخاطر) في شركات التأمين الأردنية لذلك تم قبول الفرضيتان الصفريتان للبعدين .

وترى الدراسة ان سبب وجود أثر وسيط لذكاء الأعمال بين قابليات القيادة الاستراتيجية و استراتيجية تجنب ومنع المخاطر هو ان هاتين الاستراتيجيتين بحاجة الى قواعد بيانات و انظمة معلومات تساهم في من بناء فكر و استجابة استباقيين عند القيادات وهذا الدور الذي تلعبه أنظمة ذكاء الأعمال في هذه الشركات وان عدم وجود اثر للمتغير الوسيط لذكاء الأعمال على استراتيجية

قبول و نقل المخاطر أن هاتين الاستراتيجيتين لا تعتمدان على توفر البيانات المعالجة التي توفرها  
 أنظمة ذكاء الأعمال لتبني هاتين الاستراتيجيتين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عيشوش (2023) بأن أنظمة ذكاء الأعمال تشكل دعماً  
 للمرونة الإستراتيجية وبالتالي توفير الإستجابة الإستباقية عند القيادات والتي تتمثل في استراتيجيات  
 منع و تجنب المخاطر.

### (3-5) التوصيات:

1. زيادة الإهتمام بقابليات القيادة الإستراتيجية التي يمتلكها المدراء في شركات التأمين الأردنية  
 لأنها تعد مصدراً أساسياً للميزة التنافسية من خلال زيادة قدرة مدراء هذه الشركات على دراسة  
 وتحليل التغييرات البيئية المحتملة على انشطتها بشكل متأن قبل اتخاذ أي القرار و وضع  
 اجراءات تنظيمية مرنة لتكيف أدائها التنافسي .
2. زيادة الاهتمام بقابليات القيادة الاستراتيجية التي يمتلكها صناع القرار في شركات التأمين  
 الأردنية لما لها من دور في اتخاذ قرارات استباقية لمواجهة الظروف الخارجية المفاجئة من  
 خلال:

- استغلال الموارد لتطوير الابتكار و استغلال فرص السوق .
  - عقد تحالفات استراتيجية مع اطراف خارجية لتبادل المعارف الجديدة.
  - دراسة التغييرات البيئية المحتملة على انشطتها بشكل متأن.
  - اعتماد نظام تقييم اداء يركز على انتاجية الموارد البشرية.
3. العمل على تطوير الطرق والاساليب المستخدمة لقياس درجة الخطر وقياس مدى تأثيره  
 على الشركة اثناء عملية تحليل و تقييم المخاطر من خلال تصنيف المخاطر الى مستويات

- مخاطر عالية جدا: يجب عدم الخوض بالأنشطة المتعلقة بها .
  - مخاطر عالية: يجب اخذ اجراءات لتعديل النشاط ليطضمن خطط واجراءات علاجية.
  - مخاطر متوسطة: مخاطر مقبولة و تحتاج ادارة للتقليل من تبعاتها.
  - مخاطر منخفضة: لا تحتاج الى لإتخاذ اجراءات اتجاهاها.
4. التأكيد على أهمية اتخاذ اجراءات للقضاء تماما على مسببات الخطر من خلال مراقبة المؤشرات الاقتصادية للسوق والتنبؤ العلمي بالمخاطر والتتبع بالمحافظ الاستثمارية .
5. التأكيد على زيادة قدرة شركات التأمين على التغلب على اوجة عدم التأكد من خلال وضع خطط فعالة لمنع المخاطر وتصنيف المخاطر من حيث احتمالية الحدوث و توظيف الموارد المتاحة لمجابهتها.
6. الاعتماد على خصائص و تقنيات ذكاء الأعمال في تحديد الحد الأقصى للمخاطر التي تستطيع الشركات تحملها و قدرتها على تحمل تبعاتها من خلال وضع خطط مسبقة.
7. التأكيد على أهمية ادراك شركات التأمين الأردنية لقدراتها الاستيعابية عن طريق تحديد المخاطر التي لا تستطيع تغطيتها و من خلال تطبيق عمليات اعادة التأمين
8. التأكيد على ضرورة رفع مستوى تنفيذ انظمة ذكاء الأعمال في شركات التأمين الاردنية لأهميتها في التنبؤ بالإتجاهات المستقبلية للسوق او نتائج القرارات التنظيمية من خلال دراسة البيانات المتاحة وتحليلها وفهمها بعمق واتخاذ القرارات بناءً عليها.
9. التوسع في مجال ذكاء الاعمال في قطاع شركات التأمين الأردنية من خلال استحداث اقسام خاصة بتنفيذ انظمة ذكاء الأعمال

10. الإستثمار في العلاقة بين قابليات القيادة الاستراتيجية و استراتيجيات ادارة المخاطر لأن

هذه القابليات تنعكس ايجاباً على تبني القيادات في شركات التأمين الأردنية إستراتيجيات

فعالة في التعامل مع المخاطر.

11. الاستثمار في العلاقة بين قابليات القيادة الاستراتيجية و نكاه الأعمال لأن القيادات تلعب

دوراً محورياً في توظيف أنظمة نكاه الأعمال و ادراكهم لإنعكاساتها الايجابية على قدرتهم

على اتخاذ قرارات اقرب الى الصواب.

12. الاستثمار في العلاقة بين نكاه الأعمال و استراتيجيات ادارة المخاطر لأثرها الايجابي على

تحسين قدرة شركات التأمين الأردنية على مجابهة التحديات التي تواجه عملية ادارة المخاطر

و متغيراتها و تطبيقاتها في من خلال استغلال الدعم المعلوماتي عن طريق توفير

التجهيزات اللازمة لتنفيذ أنظمة نكاه الأعمال و بالتالي على تحسين عملية صنع القرار

الاستراتيجي.

13. الاستثمار في العلاقة و الأثر الايجابي للوسيط لنكاه الأعمال بين قابليات القيادة

الاستراتيجية و استراتيجيات تجنب و منع المخاطر والذي يعزز و يدعم الفكر و الإستجابة

الاستباقية عند مدراء شركات التأمين الأردنية.

## (4-5) الدراسات المستقبلية

1. اجراء دراسة مشابهه للدارسة الحالية على قطاعات حيوية أخرى.
2. اجراء دراسة لأثر قابليات القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات ادارة المخاطر بوجود الحجم التنظيمي متغير معدلاً.
3. اجراء دراسة لأثر قابليات القيادة الخادمة على استراتيجيات ادارة المخاطر بوجود ذكاء الأعمال متغير وسيط.
4. اجراء دراسة لتحري أثر القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات قبول ونقل المخاطر بوجود الذكاء التنافسي متغير وسيط.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

ال كروش، صالح عبد الرضا رشيد ردام والعطوي، عامر علي حسين والسلطاني، علي عصام لطيف. 2020. توظيف قابليات إدارة الأزمة للحد من آثار الانحدار التنظيمي : الدور التفاعلي للقيادة التحويلية. مجلة المثنى للعلوم الادارية و الاقتصادية،مج. 10، ع. 1، ص ص. 77-99

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-1263044>

ابو حجير , طارق مفلح جمعة (2014). القيادة الاستراتيجية ودورها في ادارة المخاطر والازمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية. جامعة قناة السويس. 19870 .

<https://www.buhoth.com/database/2071-3894-1756>

أثير منصور القحطاني, & فاطمة محمد مهدي حسن. (2022). أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية) ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية،

[https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=%D8%AD%D8%B3%D9%86+2022+%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9+%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=%D8%AD%D8%B3%D9%86+2022+%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9+%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1&btnG=)

أحمد ناصر أبو زيد. (2022). أثر الرقابة الإستراتيجية في التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الإستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي Humanities .

and Social Sciences Series,

35(4) <https://ejournal.mutah.edu.jo/index.php/hsss/article/view/853>

بن عيسى, كمال, سعيدي, & محمد. (2021). فاعلية تنوع استراتيجيات إدارة المخاطر في شركة التأمين دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين قصر البخاري.

البنك الدولي.2015.التقرير السنوي للبنك الدولي2015.واشنطن العاصمة: Word Bank .doi.  
 2-0575-4648-1-978/10.1596/10.1596/978-1-4648-0575-2.ترخيص المشاع الإبداعي .  
<https://arabdevelopmentportal.com/ar/publication>

حسناوي. (2019). استراتيجية إدارة المخاطر في الصناعة التأمينية-دراسة حالة سوق التأمين الجزائري  
 Doctoral dissertation <http://dspace.univ->  
[chlef.dz/handle/123456789/1306](http://chlef.dz/handle/123456789/1306) , حساني حسين).

الحواجرة، كامل محمد يوسف. 2018. الدور الوسيط لقدرات ذكاء الأعمال بين الريادة التنظيمية و  
 النجاح الاستراتيجي في الجامعات الحكومية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،مج.  
 14، ع. 3، ص ص. 413-444. [https://search.emarefa.net/detail/BIM-](https://search.emarefa.net/detail/BIM-444-413)  
[913116](https://search.emarefa.net/detail/BIM-444-413)

صالح (2020). توظيف قابليات إدارة الأزمة للحد من آثار الانحدار التنظيمي : الدور التفاعلي للقيادة  
 التحويلية. المجلد 10 العدد 1. MJAES/2020-10/77/10.18081.

العتوي م.، & حمود ع. (2021). تأثير قابليات المسح البيئي في القرارات الاستراتيجية دراسة لأراء  
 القيادات العليا في جامعة الكوفة. Journal of Kufa Studies Center, 1(58), 395-  
 418. <https://doi.org/10.36322/jksc.v1i58.219>

العموش، محسن عبد الله محسن. 2021. أثر نظم ذكاء الأعمال على إدارة الأزمات : دراسة ميدانية  
 في أمانة عمان الكبرى. البلقاء للبحوث و الدراسات،مج. 24، ع. 1، ص ص. 125-145.  
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-1337672>

عيشوش. (2023). ذكاء الأعمال كألية داعمة للمرونة الإستراتيجية دراسة كمية لعينة من البنوك  
 التجارية لولاية الوادي دراسات العدد الاقتصادي, 14(1), 01-16.

مقبل،جبر كمال. (2021).دور عملية إدارة المخاطر بإستخدام المواصفات الدولية  
 SO31000:18 في بناء التوجهات الاستراتيجية.جامعة الأقصى .

- Agarwal, R., & Ansell, J. (2016). Strategic change in enterprise risk management. *Strategic Change*, 25(4), 427-439. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=116917643&site=ehost-live>
- Ahmad Shabudin, A. F., Syed Azhar, S. N. F., & Ng, T. F. (2017). Learning lab on disaster risk management for sustainable development (DRM-SD) An evaluation. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, 9(5), 600-625. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCCSM-08-2016-0114/full/html>
- Al Ali, R., & Abunasser, F. (2022). Can the Leadership Capabilities of Gifted Students be Measured? Constructing a Scale According to Rasch Model. *Educational Administration: Theory and*
- Al Eid, A. A., & Yavuz, U. (2022). The Effect of Using Decision Support Systems Applications and Business Intelligence Systems in Making Strategic Decisions: A Field Study in the City of Gaziantep. *Global Journal of Economics & Business*, 12(2) [https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=%EF%82%A7%09AI+Eid%2C+A.+A.%2CYavuz%2C+U.+%282022%29&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=%EF%82%A7%09AI+Eid%2C+A.+A.%2CYavuz%2C+U.+%282022%29&btnG=)
- AlNoaimi, F. A., & Mazzuchi, T. . A. (2021). Risk Management Application in an Oil and Gas Company for Projects. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 4(3), 1-30. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v4i3.77>
- Al-Okaily, A., Al-Okaily, M., Teoh, A. P., & Al-Debei, M. M. (2023). An empirical study on data warehouse systems effectiveness: the case of Jordanian banks in the business intelligence era. *EuroMed Journal of Business*, 18(4), 489-510. <https://www.emerald.com/insight/1450-2194>.
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British journal of management*, 20, S9-S24. [https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0,5&q=\(Ambrosini+2009+Bowman+leadership+capabilities](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0,5&q=(Ambrosini+2009+Bowman+leadership+capabilities)
- Amini, M., Salimi, S., Yousefinejad, F., Tarokh, M. J., & Haybatollahi, S. M. (2021). The implication of business intelligence in risk management: a case study in agricultural insurance. *Journal of data, information and management*, 3, 155-166. <https://link.springer.com/article/10.1007/s42488-021-00050-6>
- Argus, D., & Samson, D. (2021). Strategic leadership for business value creation: Principles and case studies. Springer Nature. [https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=Argus+%26+Samson%2C2021+strategic+leadership&oq=Argus+%26+Samson%2C2021+strategic+le](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Argus+%26+Samson%2C2021+strategic+leadership&oq=Argus+%26+Samson%2C2021+strategic+le)

- Aslam, A., Ahmad, N., Saba, T., Almazayad, A.S., Rehman, A., Anjum, A., & Khan, A. (2017). Decision support system for risk assessment and management strategies in distributed software development. *IEEE Access*, 5, 20349-  
[https://www.researchgate.net/publication/341152255\\_twzyf\\_qablyat\\_adart\\_alazmt\\_lhd\\_mn\\_athar\\_alanhdar\\_altnzymy\\_aldwr\\_altfaly\\_llqyadt\\_althwylyt](https://www.researchgate.net/publication/341152255_twzyf_qablyat_adart_alazmt_lhd_mn_athar_alanhdar_altnzymy_aldwr_altfaly_llqyadt_althwylyt)
- Atanga, R. A. (2020). The role of local community leaders in flood disaster risk management strategy making in Accra. *International journal of disaster risk reduction*, 43,101358.  
[https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=atanga+2020+risk+management+strategy&oq=Atanga+2020+risk](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=atanga+2020+risk+management+strategy&oq=Atanga+2020+risk)
- Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1-13.  
[https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=aven+2016+risk+management&oq=Aven+2016+risk](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=aven+2016+risk+management&oq=Aven+2016+risk)
- Belias, D., & Trihas, N. (2022, November). The Concept and the Measurement of Strategic Leadership: The case of Greek Hotel Employees with the use of Exploratory Factor Analysis. In *ECMLG 2022 18th European Conference on Management, Leadership and Governance*. Academic Conferences and publishing limited  
[https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=The+Concept+and+the+Measurement+of+Strategic+Leadership%3A+The+case+of+Greek+Hotel+Employees+with+the+use+of+Exploratory+Factor+Analysis&btnG](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=The+Concept+and+the+Measurement+of+Strategic+Leadership%3A+The+case+of+Greek+Hotel+Employees+with+the+use+of+Exploratory+Factor+Analysis&btnG)
- Bogojevic, P. (2020). Project management in data warehouse implementations: a literature review. *IEEE Access*, 8, 225902-225934.  
[https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=Bogojevic+2020+business+intelligence&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Bogojevic+2020+business+intelligence&btnG=)
- Boyton, J., Ayscough, P., Kaveri, D., & Chiong, R. (2015). Suboptimal business intelligence implementations: understanding and addressing the problems. *Journal of Systems and Information Technology*, 17(3), 307-320.  
[https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=Boyton+et+al.%2C2015+business+intelligence&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Boyton+et+al.%2C2015+business+intelligence&btnG=)
- Burns, J. M. (2012). *Leadership* ([edition unavailable]). Open Road Media. Retrieved from <https://www.perlego.com/book/2385723/leadership-pdf> (Original work published 2012)
- Carnes, C. M., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., Chirico, F., & Huh, D. W. (2022). Leveraging resources for innovation: The role of synchronization. *Journal of Product Innovation Management*,39(2),160176.  
[https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0,5&q=Carnes+et+al%3B2021+leverage+resources](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0,5&q=Carnes+et+al%3B2021+leverage+resources)
- Cekuls, A. (2022). AI-Driven Competitive Intelligence: Enhancing Business Strategy and Decision Making. *Journal of Intelligence Studies in Business*,

12(3), <file:///C:/Users/omar/Downloads/961-Article%20Text-1656-1-10-20230309.pdf>

- Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: A promising metaphor for strategic management. *Academy of management review*, 7(1), 35-44  
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1982.4285438>
- Chan, F. K. S., Yang, L. E., Mitchell, G., Wright, N., Guan, M., Lu, X., ... & Adekola, O. (2022). Comparison of sustainable flood risk management by four countries—the United Kingdom, the Netherlands, the United States, and Japan—and the implications for Asian coastal megacities. *Natural Hazards and Earth System Sciences*, 22(8), 2567-2588. <https://nhess.copernicus.org/articles/22/2567/2022/>
- Chang, Y. Y., Gong, Y., & Peng, M. W. (2012). Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance. *Academy of Management journal*, 55(4), 927-948. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=2c9c5490f1e60f6af8e46c3e6f5534fc694f9b24>
- de Araújo Lima, P. F., Crema, M., & Verbano, C. (2020). Risk management in SMEs: A systematic literature review and future directions. *European Management Journal*, 38(1), 78-94. [https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=Crema+2020+risk+management&oq=Crema+2020+risk+ma](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Crema+2020+risk+management&oq=Crema+2020+risk+ma)
- Devens, R. M., & Hamilton, S. (1865). *Cyclopaedia of commercial and business anecdotes*. D. Appleton  
[https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=Cyclopaedia+of+Commercial+and+Business+Anecdotes+%D9%84%D9%84%D9%83%D8%A7%D8%AA%D8%A8+Richard+Millar+Devens&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Cyclopaedia+of+Commercial+and+Business+Anecdotes+%D9%84%D9%84%D9%83%D8%A7%D8%AA%D8%A8+Richard+Millar+Devens&btnG=)
- Dionne, G. (2013). Risk management: History, definition, and critique. *Risk management and insurance review*, 16(2), 147-166. [https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=dionne+2013+risk+management&oq=Dionne+2013+risk](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=dionne+2013+risk+management&oq=Dionne+2013+risk)
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Bryde, D. J., Giannakis, M., Foropon, C., ... & Hazen, B. T. (2020). Big data analytics and artificial intelligence pathway to operational performance under the effects of entrepreneurial orientation and environmental dynamism: A study of manufacturing organisations. *International journal of production economics*, 226, 107599. <http://researchonline.ljmu.ac.uk/id/eprint/11948/3/Big%20data%20analytics%20and%20artificial%20intelligence%20pathway%20to%20operational%20performance%20under%20the%20effects%20of%20entrepreneurial%20orientation%20and%20environmental%20dynamism%20A%20study%20of%20manufacturing%20organisations.pdf>
- Ekmekçi, A. K., Teraman, S. B. S., & Acar, P. (2014). Wisdom and management: a conceptual study on wisdom management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150,

11991204.[https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=Teraman+2014+leadership&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Teraman+2014+leadership&btnG=)

Engle, N. L. (2011). Adaptive capacity and its assessment. *Global environmental change*, 21(2), 647-656.[https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=engle+2011+adaptive+capacity&oq=%2CEngle+2011](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=engle+2011+adaptive+capacity&oq=%2CEngle+2011)

Erikson, Erik H. (1959). *Identity and the life cycle: selected papers*. International Universities Press

Field, A. P. (2005). Is the meta-analysis of correlation coefficients accurate when population correlations vary?. *Psychological methods*, 10(4), 444.

Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Strategic Management.[https://books.google.jo/books?hl=en&lr=&id=8w1s60UhaU4C&oi=fnd&pg=PR11&dq=\(comprehensively+reviewed+in+Finkelstein+et+al.+Strategic+leadership:+theory+and+research+on+executives,+top+management+teams,+and+boards.+Oxford+University+Press,+New+York,+2009\).+&ots=HAHmmoXzGJ&sig=tOtDxATbVCxxOZM7z9zy722lnZg&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.jo/books?hl=en&lr=&id=8w1s60UhaU4C&oi=fnd&pg=PR11&dq=(comprehensively+reviewed+in+Finkelstein+et+al.+Strategic+leadership:+theory+and+research+on+executives,+top+management+teams,+and+boards.+Oxford+University+Press,+New+York,+2009).+&ots=HAHmmoXzGJ&sig=tOtDxATbVCxxOZM7z9zy722lnZg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50

FORTE, PAUL. (2020). Risk management and leadership: As the pandemic has shown, the best strategy is not to expect smooth sailing, *New Hampshire Business Review*<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bwh&AN=147194514&site=ehost-live>

Fraser, J. R., & Simkins, B. J. (2016). The challenges of and solutions for implementing enterprise risk management. *Business horizons*, 59(6), 689-698  
[https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=%EF%82%A7%09Fraser%2C+J.+R.%2C+%26+Simkins%2C+B.+J.+%282016%29.+&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=%EF%82%A7%09Fraser%2C+J.+R.%2C+%26+Simkins%2C+B.+J.+%282016%29.+&btnG=)

Freichel, S. L., Wö, J. K., Haas, A., & ter Veer, L. (2022). Cargo Accumulation Risks in Maritime Supply Chains: A new perspective towards Risk Management for Theory, and Recommendations for the Insurance Industry and Cargo Shippers. *Logistics Research*, 15(1).[https://www.bvl.de/files/1951/1988/1852/2913/10.23773\\_2022\\_4.pdf](https://www.bvl.de/files/1951/1988/1852/2913/10.23773_2022_4.pdf)

Goldman, N., Pebley, A. R., Lee, K., Andrasfay, T., & Pratt, B. (2021). Racial and ethnic differentials in COVID-19-related job exposures by occupational standing in the US. *PloS one*, 16(9), e0256085  
<https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0256085>

Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). *Basic econometrics*. McGraw-hill.

- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2010). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the academy of marketing science*, 40, 414-433
- Hough, A. D. (2021). Presidential leadership and strategic planning: A case study. Kansas State University.
- Hambrick, D. C. and Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, vol. 9, no. 2, pp. 193 – 206.
- Henseler, J. (2012). PLS-MGA: A non-parametric approach to partial least squares-based multi-group analysis. In *Challenges at the Interface of Data Analysis, Computer Science, and Optimization: Proceedings of the 34th Annual Conference of the Gesellschaft für Klassifikation e. V., Karlsruhe, July 21-23, 2010* (pp. 495-501). Springer Berlin Heidelberg.  
<file:///C:/Users/omar/Downloads/HenselerConferencepaper2010PLS-MGA-ANon-ParametricApproachtoPartialLeastSquares-basedMulti-GroupAnalysis.pdf>
- Horner, R. H., Ward, C. S., Fixsen, D. L., Sugai, G., McIntosh, K., Putnam, R., & Little, H. D. (2019). Resource leveraging to achieve large-scale implementation of effective educational practices. *Journal of Positive Behavior Interventions*, 21(2), 67-76  
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1207333.pdf>
- Hough, A. D. (2021). Presidential leadership and strategic planning: A case study. Kansas State University.  
<https://krex.k-state.edu/bitstream/handle/2097/41720/AnnetteHough2021.pdf?sequence=5>
- Hujran, O., Alarabiat, A., Al-Adwan, A. S., & Al-Debei, M. (2021). Digitally transforming electronic governments into smart governments: SMARTGOV, an extended maturity model. *Information Development*, 02666669211054188  
[https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=Hujran+2021+business+intelligence&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Hujran+2021+business+intelligence&btnG=)
- Iivari, J. (2005). An empirical test of the DeLone-McLean model of information system success. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 36(2), 8-27. <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/1066149.1066152>
- Iso, I. (2009). Risk management—Principles and guidelines. International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland <https://parsegroup.ir/wp-content/uploads/2021/07/BSISO-31000-2009.pdf>
- Ivanova, R. P. (2021). ISO 31000-Prerequisite for Strategic Risk Management in the Activities of Organizations. *Известия на Съюза на учените-Варна. Серия Икономически науки*, 10(1), 55-62  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=154473482&site=ehost-live>
- Kitano, H. (2002). Systems biology: a brief overview. *science*, 295(5560), 1662-1664.  
<https://www.science.org/doi/abs/10.1126/science.1069492>

- Kotter, J. P. (1982). General managers are not generalists. *Organizational Dynamics*, 10(4), 5–19. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(82\)90026-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(82)90026-2)
- Lalonde, C., & Boiral, O. (2021). Managing risks through ISO 31000: A critical analysis. *Risk management*, 14, 272-300, <https://link.springer.com/article/10.1057/rm.2012.9>
- Lecheva, I. (2020). EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY IN RISK MANAGEMENT. *Real Estate Property & Business*,4(3).<https://web.s.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=26032759&AN=147980034&h=cegwhPgD3qaN%2bFSwVdIKW7Y1K6fln6xJ6cCRCKd279swkm66sfqDxRWoa6ShDSmeJwZsdITYInF45PuqZ7Z4wA%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d26032759%26AN%3d147980034>
- Lisdiono, P., Said, J., Yusoff, H., & Hermawan, A. A. (2022). Examining Leadership Capabilities, Risk Management Practices, and Organizational Resilience: The Case of State-Owned Enterprises in Indonesia. *Sustainability*, 14(10), 6268 <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Liuksiala, A. (2015). The use of the risk management standard ISO 31000 in Finnish organizations (Master's thesis)., School of Management, Insurance Science [https://core.ac.uk/display/250121953?utm\\_source=pdf&utm\\_medium=banner&utm\\_campaign=pdf-decoration](https://core.ac.uk/display/250121953?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration)
- Manaf Al-Okaily.(2021). Towards Business Intelligence Success Measurement in an Organization: A Conceptual Study, *Journal of Taibah University Medical Sciences*[https://www.researchgate.net/publication/352873195\\_Towards\\_Business\\_Intelligence\\_Success\\_Measurement\\_in\\_an\\_Organization\\_A\\_Conceptual\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/352873195_Towards_Business_Intelligence_Success_Measurement_in_an_Organization_A_Conceptual_Study)
- Mintzberg, H. (1984). Power and organization life cycles. *Academy of Management review*, 9(2), 207-224. [https://arken.nmbu.no/~sigury/AOS\\_234/AOS234%20files/Mintzberg\\_1984\\_Power%20and%20the%20life%20cycles%20of%20organizations.pdf](https://arken.nmbu.no/~sigury/AOS_234/AOS234%20files/Mintzberg_1984_Power%20and%20the%20life%20cycles%20of%20organizations.pdf)
- Mortreux, C., & Barnett, J. (2017). Adaptive capacity: Exploring the research frontier. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 8(4), e467.[https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=2017%29+et+al.%2C+Mortreux++++&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=2017%29+et+al.%2C+Mortreux++++&btnG=)
- Nation, P., Wayne, M., & Modarres, M. (2022). Effectively communicating developmental system reliability growth plans and risk. *Australian Journal of Multi-Disciplinary Engineering*, 18(1), 54-69 <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14488388.2022.2044652>
- Niu, Y., Ying, L., Yang, J., Bao, M., & Sivaparthipan, C. B. (2021). Organizational business intelligence and decision making using big data analytics. *Information*

- Processing & Management, 58(6), 102725. [https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0,5&q=Niu+2021+business+intelligence](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0,5&q=Niu+2021+business+intelligence)
- Nunnally, J.C. (1978) Psychometric theory. 2nd Edition, McGraw-Hill, New York. [https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=453912](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=453912)
- Othman, J., Lawrence, J., & Mohammed, K. A. (2012). Review of factors that influence leadership styles among top management in small and medium size enterprises. *International Business Management*, 6(3), 384-389. [https://www.researchgate.net/profile/Jeffrey-Lawrence-2/publication/275983257\\_Review\\_of\\_Factors\\_that\\_Influence\\_Leadership\\_Styles\\_among\\_Top\\_Management\\_in\\_Small\\_and\\_Medium\\_Size\\_Enterprises/links/59a607160f7e9b41b786d78f/Review-of-Factors-that-Influence-Leadership-Styles-among-Top-Management-in-Small-and-Medium-Size-Enterprises.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jeffrey-Lawrence-2/publication/275983257_Review_of_Factors_that_Influence_Leadership_Styles_among_Top_Management_in_Small_and_Medium_Size_Enterprises/links/59a607160f7e9b41b786d78f/Review-of-Factors-that-Influence-Leadership-Styles-among-Top-Management-in-Small-and-Medium-Size-Enterprises.pdf)
- Ozdemir, B. (2021). Evolution of risk management from risk compliance to strategic risk management Part II: The changing paradigm for the risk executive and Boards of the Canadian banking and insurance sectors. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 14(3), 268-286. <https://www.researchgate.net/publication/350670084>
- Parsons, T. (1964). Evolutionary universals in society. *American sociological review*, 339-357. <https://www.jstor.org/stable/4105398>
- Practice, 28(03), 10934. [https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=2022+AL+ali+leadership&oq=2022+AL+Ali+lead](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=2022+AL+ali+leadership&oq=2022+AL+Ali+lead)
- Ralph M. Stogdill (1948) Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, *The Journal of Psychology*, 25:1, 35-71, DOI: 10.1080/00223980.1948.9917362 <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Rehman, A. U., & Anwar, M. (2019). Mediating role of enterprise risk management practices between business strategy and SME performance. *Small Enterprise Research*, 26(2), 207227. [https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=Rehman+2019%29++risk+management&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Rehman+2019%29++risk+management&btnG=)
- Rodríguez-Espíndola, O., Chowdhury, S., Dey, P. K., Albores, P., & Emrouznejad, A. (2022). Analysis of the adoption of emergent technologies for risk management in the era of digital manufacturing. *Technological Forecasting and Social Change*, 178, 121562. [https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=Rodriguez+2022+leadership+and+risk+management&oq=Rodriguez+2022+leadership+and+risk+manage](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Rodriguez+2022+leadership+and+risk+management&oq=Rodriguez+2022+leadership+and+risk+manage)

- Sancho-Zamora, R., Gutiérrez-Broncano, S., Hernández-Perlines, F., & Peña-García, I. (2021). A multidimensional study of absorptive capacity and innovation capacity and their impact on business performance. *Frontiers in Psychology*, 12, 751997. [https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=Zamora+et+al.%2C+2021+absorptive+capacity&oq=Zamora+et+al.%2C+2021+absorptive+cap](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Zamora+et+al.%2C+2021+absorptive+capacity&oq=Zamora+et+al.%2C+2021+absorptive+cap)
- Sax, J., & Andersen, T. J. (2019). Making risk management strategic: Integrating enterprise risk management with strategic planning. *European Management Review*, 16(3), 719-740. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=139900521&site=ehost-live>
- Seah, M., Hsieh, M. H., & Weng, P. D. (2010). A case analysis of Savecom: The role of indigenous leadership in implementing a business intelligence system. *International journal of information management*, (4), [https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=seah+2010+intelligence+system&oq=Seah+2010+](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=seah+2010+intelligence+system&oq=Seah+2010+)
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2016) *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 7th Edition, Wiley & Sons, West Sussex.
- Sharma, U., Chetri, P., Minocha, S., Roy, A., Holker, T., Patt, A., & Joerin, J. (2021). Do phone-based short message services improve the uptake of agri-met advice by farmers? A case study in Haryana, India. *Climate Risk Management*, 33, 100321 [https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=Patt+2021+risk+management&oq=Patt+2021+risk+manag](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Patt+2021+risk+management&oq=Patt+2021+risk+manag)
- Shrivastava, P., & Nachman, S. A. (1989). Strategic leadership patterns. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 51-66. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250100706>
- Stephan L. K. Freichel1; Johannes K. Wörtge1; Arthur Haas1; Lars ter Veer ,2022 Cargo Accumulation Risks in Maritime Supply Chains:
- Sternberg, R. J., & Karami, S. (2021). What is wisdom? A unified 6P framework. *Review of General Psychology*, 25(2), 134151. [https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=Karami%2C+2021+wisdom&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Karami%2C+2021+wisdom&btnG=)
- Subedi, D. (2016). Explanatory sequential mixed method design as the third research community of knowledge claim. *American Journal of Educational Research*, 4(7), 570-577
- Sydow, J., & Staber, U. (2002). Organizational Adaptive Capacity. *Journal of Management Inquiry*, 11(4). <https://web.p.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=10564926&AN=8670503&h=F0Innkui9kjNvfWbBXvd5bSJWwYkHyjBnvfHwDg4x82kiG36yZpeBN0M1f60nDa3jOBmxaGvU2HUfyT0oqVQTW%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=Er>

[rCrINotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26sc  
ope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d10564926%26AN%3d8670503](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- TEREMAN, S. B. S., & Ergun, H. S. (2016). Garden of Mentoring: Revisiting Mentoring in Entrepreneurial Sense. *Journal of Business Economics and Finance*, 5(4), 365-375 <https://dergipark.org.tr/en/pub/jbef/article/363808>
- Uday R.<sup>1</sup> Robles-Flores, PopoviÄ•. AleÅ (2017). Business Intelligence Capability: The Effect of Top Management and the Mediating Roles of User Participation and Analytical Decision Making Orientation., *Journal of the Association for Information Systems*. 2017, Vol. 18 Issue 7, p516-541. 26p. 2 Diagrams, 8 Charts. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=124457656&site=ehost-live>
- Verawati, D. M., & Hartono, B. (2020). Effective leadership: From the perspective of trait theory and behavior theory. *Jurnal REKOMEN (Riset Ekonomi Manajemen)*, 4(1), 13-23 <https://pdfs.semanticscholar.org/d57a/9f30e3e4c88a3a0610372818d3bdb5e75693.pdf>
- Vostal, M., LaVenía, K. N., & Horner, C. G. (2019). Making the shift to a co-teaching model of instruction: Considering relational trust as a precursor to collaboration. *Journal of Cases in Educational Leadership*, 22(1), 83-94. [https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=2019+Horner+leadership&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=2019+Horner+leadership&btnG=)
- Winterhalder, B. (1980). Environmental analysis in human evolution and adaptation research. *Human Ecology*, 8, 135-17 <https://escholarship.org/content/qt6n1960v1/qt6n1960v1.pdf>
- Yoon, Jungwon<sup>1</sup>Suh, Moon-Gi<sup>2</sup> (2021). The key elements of strategic leadership capabilities to the latecomer firm: the case of RT Market, *Asia Pacific Business Review*; January 2021, Vol. 27 Issue: Number 1 p29-52, <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoah&AN=54988715&site=ehost-live>
- Zamora-Ledezma, C., Negrete-Bolagay, D., Figueroa, F., Zamora-Ledezma, E., Ni, M., Alexis, F., & Guerrero, V. H. (2021). Heavy metal water pollution: A fresh look about hazards, novel and conventional remediation methods. *Environmental Technology & Innovation*, 22, 101504. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2352186421001528>
- .مثنى زاحم فيصل (2017). Strategic Command and its role in activating the Organisational performance analytical study of the views of the heads of academic departments at

General Authority of groundwater. journal of Economics And Administrative Sciences, 23(95).<https://www.iasj.net/iasj/article/120626>

### المواقع الألكترونية

- قناة المملكة الإخبارية. <https://www.almamlakatv.com/news/104827>
- احصائيات الأتحاد الأردني لشركات التأمين. <http://www.joif.org/ar/jordan-statistics>
- الأتحاد الأردني لشركات التأمين. <http://www.joif.org/ar>

## الملحقات

الملحق رقم (1) رتبت وأسماء السادة المحكمين على أساس الرتبة العلمية ومن ثم الحرف الأبجدي

الجامعة	الرتبة	الأسم	الرقم
جامعة البلقاء التطبيقية/الأردن	أستاذ	الأستاذ الدكتور خالد الزعبي	1
الجامعة الأردنية/الأردن	استاذ	الأستاذ الدكتور راتب صويص	2
جامعة آل البيت/ الأردن	استاذ	الأستاذ الدكتور زياد الصمادي	3
جامعة الشرق الوسط/الأردن	استاذ	الأستاذ الدكتور عبد العزيز الشرباتي	4
جامعة الشرق الوسط/الأردن	استاذ	الأستاذ الدكتور عزام ابو مغلي	5
جامعة الشرق الأوسط/الأردن	استاذ	الأستاذ الدكتور علي العضايلة	6
جامعة مؤتة/الأردن	استاذ	الأستاذ الدكتور كامل الحواجرة	7
جامعة الشرق الأوسط/الأردن	استاذ مساعد	الدكتور فايز البدري	8
جامعة الشرق الأوسط/الأردن	استاذ مساعد	الدكتور خليل السعيد	9
رئيس الإتحاد الأردني لشركات التأمين	دكتور	الدكتور مؤيد الكلوب	10

## الملحق رقم (2) إستبانة الدراسة



السادة المديرين المحترمون

تحية طيبة وبعد،

أصبحت المخاطر والأزمات واقعاً حتمياً يواجه المنظمات وسط التغيرات البيئية المتعددة والمتسارعة وهي حالة حرجه قد تفقد فيها القيادة القدرة على التعامل معها وإتخاذ القرار المناسب حيالها بسبب نقص المعلومات و الذي يجعل من الصعب التنبؤ والتهيؤ والإستعداد لها قبل حدوثها للحد من أضرارها بالإضافة الى الإستفادة من هذه التجربة ومنع تكرارها تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (قابليات القيادة الإستراتيجية والدور الوسيط لذكاء الأعمال في إستراتيجيات إدارة المخاطر دراسة ميدانية على قطاع شركات التأمين الأردنية ) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال من جامعة الشرق الأوسط. ولكون الموضوع يخص شركاتكم لذلك فأنتم أفضل من يدلي برأيه في هذا المجال ومن هذا المنطلق تتوجه اليكم الباحثة بالاستبانة المرفقة راجية قراءتها بدقه ومن ثم الإجابة عن فقراتها بوضع أشاره (✓) في الحقل الذي يتفق مع رأيك والمقابل لكل فقرة.

وفي الوقت الذي تعرب فيه الباحثة عن شكركم لتعاونكم معها فأنها تود اعلامكم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً وسيتم التعامل معها بسرية تامة، من دون ان يطلع عليها أحد.

شاكرين لكم تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: دعاء عمرأبوزينة

اشراف: الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح



## ثانياً: الاستبانة

تتعلق الاستبانة بجميع المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

رقم الفقرة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية و فقراتها	أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	أولاً: المتغير المستقل قابليات القيادة الاستراتيجية (strategic Leadership capabilities) هي مجموعة القدرات والأدوار التي تمتلكها شركات التأمين الأردنية وتمارس في سياق العمل التنظيمي تعكس طريقة التفاعل والتعاون بين الافراد والمشاركة في صناعة القرارات واتخاذها وتتمثل في أربع قابليات وهي قابلية التكيف وقابلية امتصاص التكنولوجيا وقابلية الحكمة الادارية وقابلية استثمار الموارد.					
	1. قابلية التكيف (Adaptive Capacity) : القدرات والأدوار التي تعكس إمكانية وجاهزية شركات التأمين الأردنية على تحليل البيئة والتعلم منها للوصول الى افضل استجابة لكل ما تفرزه بيئتها من فرص والحد من تأثير التهديدات والظروف غير المتوقعه والتغيرات البيئية الحرجة وصياغة توجهات استراتيجية تساعدها على تحقيق و/أوالمحافظة على الميزه التنافسيه وسيتم قياسها من خلال اجابة أفراد المجتمع على الفقرات من(1-6)					
1.	تمارس الشركة عمليات التحليل البيئي لتحديد طبيعة المنافسة.					
2.	تستخدم الشركة معارف بيئية لمواجهة التغيرات المتسارعة.					
3.	تستجيب الشركة بشكل فاعل الى التغيرات في التشريعات الحكومية المتعلقة بأنشطتها.					
4.	تبني الشركة سيناريوهات استراتيجية للإستجابة للتغيرات البيئية.					
5.	تتخذ الشركة قرارات إستباقية لمواجهة الظروف الخارجية المفاجئة.					
6.	تطور الشركة إجراءات تنظيمية مرنة لتكييف الأداء التنافسي.					

رقم الفقرة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها	أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<p>2. قابلية امتصاص التكنولوجيا (Absorptive Capacity): القدرات والأدوار التي تعكس إمكانية وجاهزية شركات التأمين الأردنية على تفسير وتحليل وفهم المعرفة التكنولوجية الخارجية المتاحة من خلال عمليات التعلم التي تساعد على التعرف على قيمة المعلومات الجديدة واستيعابها وتطبيقها على أنشطتها لتقليل الفجوة المعرفية بين المعرفة الداخلية والخارجية لخلق القيمة.(7-12)</p>						
7.	تمكن الشركة عاملها من خلال استخدام التكنولوجيا في العمليات.					
8.	تقيم الشركة تحالفات إستراتيجية مع أطراف خارجية لتبادل المعرفة الجديدة.					
9.	تدرك الشركة فائدة المعرفة الخارجية الجديدة لتطوير المعرفة الحالية.					
10.	تسارع الشركة لعقد شراكات تكنولوجية مع الشركات الأخرى لتطوير خبراتها.					
11.	تنفذ الشركة برامج تدريبية في مجالات تكنولوجيا صناعة التأمين.					
12.	تبادر الشركة لإكتساب التكنولوجيا المطورة للأداء إذا كانت قيمتها بحدود إمكاناتها المالية.					
<p>3. قابلية الحكمة الادارية (Managerial Wisdom Capacity): القدرات و الأدوار التي تعكس إمكانية وجاهزية شركات التأمين الأردنية على معرفة لماذا وماذا وكيف يتم حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل جيد وبناء الفكر الاستباقي و الحكم بالشكل الصحيح على الأمور بناءا على الخبرات المتراكمة و الحقائق المتعددة للتصرف بشكل فعال في الظروف الصعبة وسيتم قياسها من خلال اجابة افراد المجتمع على فقرات الاستبانة من (13-18)</p>						
13.	تناقش الشركة المشكلات الحاصلة من زوايا مختلفة قبل إتخاذ القرار.					

رقم الفقرة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها	أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
14.	تعتمد الشركة على مصادر معلومات موثوقة لبناء تصور شامل عن الحقائق.					
15.	تدرس الشركة بشكل متأن كل التغيرات البيئية المحتملة على أنشطتها قبل اتخاذ أي قرار.					
16.	تستفيد الشركة من تجاربها السابقة في بناء الأحكام للتعامل مع المنافسة الشديدة.					
17.	تثير الشركة التساؤلات لإستكشاف تفاصيل أكثر وضوح حول الموقف البيئي.					
18.	تصدر الشركة أحكاماً موضوعية في المواقف الحرجة.					
<p>4. قابلية استثمار الموارد (capability to invest resources): القدرات والأدوار التي تعكس إمكانية وجاهزية شركات التأمين الأردنية على استكشاف و تحقيق أقصى منفعة من جميع الموارد الملموسة و غير الملموسة المتاحة وحسن توظيفها من أجل تحقيق الاهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية وسيتم قياسها من خلال اجابة افراد المجتمع على فقرات الاستبانة من (19-24).</p>						
19.	تمتلك الشركة قدرات بشرية لإدارة الموارد المالية.					
20.	تعنتي الشركة بالتنظيم الداخلي لمبانيها لتكون ذكية خضراء.					
21.	تعتمد الشركة نظام تقييم أداء يرتكز على إنتاجية الموارد البشرية.					
22.	تضع الشركة سيناريوهات إكتوارية للتعامل مع المستقبل.					
23.	تتحوط الشركة من المخاطر المختلفة عن طريق التنوع بالمحافظ					

رقم الفقرة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية و فقراتها	أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
24.	تعزز الشركة سمعتها في صناعة التأمين من خلال التزامها بقيمتها الجوهرية.					
<p>ثانيا: المتغير التابع: إستراتيجيات إدارة المخاطر (risk management strategies): مجموعة الاستراتيجيات التي تتبناها شركات التأمين الأردنية للتقليل من حدوث الأخطار او التخفيف من أثارها وترتكز على التخطيط والتقييم واتخاذ التدابير و القرارات المناسبة لتحديد عواقب الأحداث و التهديدات للاستجابة لها وتشمل أربع استراتيجيات وهي استراتيجية تجنب المخاطر واستراتيجية منع المخاطر و استراتيجية قبول المخاطر واستراتيجية نقل المخاطر. وسيتم قياسها من خلال اجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة.</p>						
<p>1. إستراتيجية تجنب المخاطر (Avoiding risk strategy): مجموعة الخطط والتصرفات والخيارات التي تهدف الى القضاء تماما على مسببات الخطر أو الحد من تأثيرها على الشركة وتتم عن طريق رفض الانخراط في الأنشطة التي تكاليفها أعلى من فائدها على الشركة وسيتم قياسها من خلال اجابة افراد المجتمع على فقرات الاستبانة (25-30):</p>						
25.	تستخدم الشركة الأساليب العلمية للنتبؤ بالمخاطر المحتملة.					
26.	تراقب الشركة المؤشرات الإقتصادية في السوق المالي.					
27.	تحرص الشركة على توصيف المخاطر بشكل دقيق.					
28.	تقيم الشركة المخاطر على أساس التكلفة مقابل المنفعة.					
29.	تأخذ الشركة بعين الإعتبار عوائد الإستثمار لتحديد سعر القسط التأميني.					
30.	تنوع الشركة في محافظها الإستثمارية.					

رقم الفقرة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها	أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<p>2. إستراتيجية منع المخاطر ( damage prevention strategy): مجموعة الخطط و التصرفات والخيارات التي تتبناها شركات التأمين للتغلب على أوجه عدم اليقين من خلال الأساليب الرقابية و اتخاذ التدابير لتقليل تأثيرات المخاطر ومعالجتها بشكل استباقي و التقليل من تأثير الأحداث السلبية وسيتم قياسها من خلال اجابة افراد المجتمع على فقرات الاستبانة (31-36).</p>						
31.	تخفض الشركة المخاطر لأقل حد ممكن.					
32.	تطبق الشركة خطة فعالة لمنع المخاطر .					
	تضع الشركة ضمانات كافية لحماية أموال حملة الوثائق.					
33.	تحدث الشركة معلومات المخاطر للوصول الى نظام معلومات متكامل.					
34.	تصنف الشركة المخاطر الى مستويات من حيث احتمالية الحدوث.					
35.	تتحوط الشركة من المخاطر المحتملة عبر تنوع أنشطتها.					
<p>3. إستراتيجية قبول المخاطر (risk acceptance strategy): مجموعة الأفكار و الخطط و التصرفات التي تتبناها شركات التأمين الأردنية بعدم فعل أي شئ لمواجهة المخاطر أو أقل قدر من الاستجابة ويتم اتباع هذه الاستراتيجية عندما تكون تكلفة الاستجابة أعلى من القيمة المرجوة وسيتم قياسها من خلال اجابة أفراد المجتمع فقرات الإستبانة من(37-42)</p>						
36.	تقوم الشركة بتحديد الحد الأقصى للأخطار التي تقبلها.					
37.	تقبل الشركة الأخطار التي تقع في منطقة محددة دون غيرها.					
38.	تتأكد الشركة من قدرتها على تحمل المخاطر التي يتم قبولها.					

رقم الفقرة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها	أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
39.	تدرس الشركة بطريقة وافية المخاطر التي يتم الإكتتاب فيها.					
40.	تتحمل الشركة الخطر وفق خطة موضوعة مسبقا.					
41.	تحدد الشركة أقساط عالية للمخاطر التي تكتتب بها.					
4. إستراتيجية نقل المخاطر (transfer risk strategy):مجموعة الأفكار و الخطط و التصرفات والخيارات التي تتبناها شركات التأمين الأردنية لأيجاد طرف ثالث يتحمل عواقب المخاطر ويتم ترحيل المخاطر اليه ويتم ذلك عن طريق التعاقد مع شركات اعادة التأمين وسيتم قياسها من خلال اجابة أفراد المجتمع على فقرات الاستبانة(43-47 )						
42.	تقوم الشركة بعملية اعادة التأمين لدى شركات أجنبية.					
43.	تفصح الشركة بدقة عن المعلومات المتعلقة بالخطر لمعيدي التأمين.					
44.	تطبق الشركة عمليات اعادة التأمين عندما يتجاوز الخطر القدرة الاستيعابية للشركة.					
45.	تعيد الشركة التأمين لدى شركات محددة تستطيع ضمان الأضرار مهما بلغت قيمتها.					
46.	تقارن الشركة الأوضاع بعد عملية اعادة التأمين مما يساهم في تطوير هذه البرامج.					

رقم الفقرة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها	أوافق بشدة	أوافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<p>المتغير الوسيط: ذكاء الأعمال (Business Intelligence): البنى وقواعد البيانات والأدوات التحليلية والتطبيقات والمنهجيات التي تستخدمها شركات التأمين الأردنية والتي تعمل جنباً إلى جنب مع إستراتيجياتها بهدف تمكين صناع القرار من الوصول التفاعلي للبيانات ومعالجتها وتحليلها وتفسيرها ودمجها لصناعة رؤى قيمة تمكنهم من اتخاذ قرارات مناسبة في ظل التغييرات البيئية المتسارعة وتساعد المخاطر وشدة المنافسة ، وسوف تقاس بالفقرات من (48-62).</p>						
48.	تطور الشركة خطط منهجية لجمع البيانات التأمينية.					
49.	تستخدم الشركة برمجيات لهيكله البيانات التي تجمعها.					
50.	تعتمد الشركة أنظمة معالجة البيانات في صنع القرار.					
51.	تطبق الشركة أنظمة دعم القرار.					
52.	تمتلك الشركة التجهيزات اللازمة لتنفيذ برامج ذكاء الأعمال.					
53.	تحدث الشركة قواعد البيانات دون تعقيد لتلائم إحتياجات المواقف المختلفة.					
54.	تعمل الشركة بجهد منظم لتحليل البيانات في إعداد التقارير.					
55.	تستخدم الشركة تقنيات ذكاء الاعمال في تحليل المنافسة.					
56.	تطبق الشركة أدوات ذكاء الاعمال في تصنيف المخاطر.					
57.	تصنع الشركة قراراتها الاستراتيجية بدعم من أنظمة ذكاء الأعمال.					
58.	ترسم الشركة تنبؤاتها من خلال برمجيات ذكاء الأعمال.					

رقم الفقرة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها	أوافق بشدة	وافق	أوافق الى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
59.	تتيح الشركة تدفق المعلومات بسلاسة لأصحاب المصالح.					
60.	تحدث الشركة سجل المخاطر رقمياً ليدعم صناعة القرار.					
61.	توفر الشركة البنى التحتية الملائمة لممارسة ذكاء الأعمال.					
62.	تطور الشركة معارف العاملين في مجال ذكاء الأعمال .					

## الملحق رقم (3) كتب تسهيل المهمة

Jordan Insurance Federation (JIF)



الاتحاد الأردني لشركات التأمين

إشارتنا: أ/ت/2023/7/220  
التاريخ: 2023/7/31

السادة شركات التأمين الأعضاء المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: إعداد دراسة بحثية أكاديمية بعنوان:  
قابليات القيادة الاستراتيجية والدور الوسيط لذكاء الأعمال في استراتيجيات إدارة  
المخاطر (دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية)

نرجو أن نرفق لكم طياً نسخة من كتاب السادة جامعة الشرق الأوسط رقم  
در/خ/2164 في 2023/7/24 الوارد للاتحاد بتاريخ 2023/7/25 لطلب مساعدة الباحثة  
الأستاذة دعاء عمر حلمي أبو زينة لانجاز الدراسة المطلوبه منها بعنوان:

قابليات القيادة الاستراتيجية والدور الوسيط لذكاء الأعمال في استراتيجيات إدارة المخاطر  
(دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية)

رأجبن التكرم من شركات التأمين الزميلة إمكانية التعاون مع الباحثة من قبل العاملين  
في شركتكم وتزويدها بالمعلومات المطلوبة وفقاً لسياسة شركتكم.

علماً بأن الباحثة دعاء عمر حلمي أبو زينة تخصص إدارة الأعمال / كلية الأعمال في  
جامعة الشرق الأوسط ورقمها الجامعي (402120062).

ووفقاً لما تم الاتفاق عليه مع الجامعة والباحثة دعاء عمر حلمي أبو زينة عند إنجاز  
الدراسة سيتم تزويد مكتبة الاتحاد الأردني لشركات التأمين بنسخة من نتائج هذه الدراسة، حيث  
سيشارك الاتحاد نتائجها مع شركات التأمين الزميلة حال استلامها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

د. مؤيد الكلوب  
مدير الاتحاد

المرفقات:

- كتاب السادة جامعة الشرق الأوسط رقم در/خ/2164 في 2023/7/24 الوارد للاتحاد بتاريخ 2023/7/25.

نسخة:

- السادة جامعة الشرق الأوسط المحترمين.  
- الباحثة الأستاذة دعاء عمر حلمي أبو زينة المحترمة.  
- الدوائر المعنية في الاتحاد.

هاتف: ٥٦٨ ٩٢٦٦ (٠٦) فاكس: ٥٦٨ ٩٥١٠ (٠٦) ص.ب ١٩٩٠ عمان ١١١١٨ الأردن  
Tel: (06) 568 9266 Fax: (06) 568 9510 P.O.Box 1990 Amman 11118 Jordan  
بريد الكتروني: E-Mail: Info@JIF.jo  
انترنت: URL: www.JIF.jo

مكتب رئيس الجامعة  
Office of the President

الرقم: در/خ/2164  
التاريخ: 2023/7/24

سعادة السيد ماجد سميرات المحترم  
رئيس الاتحاد الأردني لشركات التأمين

تحية طيبة وبعد،

تهديكم جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، لغايات توفير  
وربط أسس التعاون مع خدمة المجتمع المحلي؛ نرجو التكرم بالموافقة على  
تقديم التسهيلات الممكنة لطالبة الماجستير دعاء عمر حلمي أبو زينة،  
ورقمها الجامعي (402120062)، المسجل في تخصص إدارة الأعمال /  
كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، والتي تتولى القيام بإعداد دراسة  
بحثية أكاديمية في رسالتها المعنونة بـ " (قابليات القيادة الاستراتيجية  
والدور الوسيط لذكاء الأعمال في استراتيجيات إدارة المخاطر دراسة  
ميدانية على شركات قطاع التأمين الأردنية )"، علماً بأن المعلومات سيتم  
استخدامها لأغراض البحث العلمي وبصورة سرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالص المحادين

