

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المخاطر

تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على الامتثال التنظيمي في قطاع
التأمين السعودي

إعداد الطالب/

أحمد عبدالله الحيدر

243000792

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

العام الدراسي:

2025 – 1447



إِهْدَاء

إلى هديتي من الله،

والنعمة الكبيرة التي أعيشها،

أمي وأبي،

إليكما أهدي هذا البحث المتواضع،

عسى أن يكون صدقة جارية عني وعنكما.



نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

د/ الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي
عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى أثر مستوى استراتيجيات إدارة المخاطر (استراتيجية تجنب الأخطار - استراتيجية تقليل ومنع الأخطار - استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار - استراتيجية نقل الأخطار) على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانات على 480 موظفًا من مختلف الأقسام في الشركة، واستردت 397 استبانة صالحة للتحليل.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين فاعلية إدارة المخاطر ومستوى الامتثال التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.897)، وهو ما يعكس أن شركات التأمين التي تتبنى أنظمة فعالة لإدارة المخاطر، وتُدمجها في عملياتها التشغيلية، تكون أكثر التزامًا باللوائح التنظيمية، وقادرة على تقليل الانحرافات وضمان الامتثال المؤسسي. وتدلل هذه النتيجة على أن إدارة المخاطر ليست فقط أداة وقائية، بل هي إطار تنظيمي يساهم في تعزيز الحوكمة، ورفع مستوى الشفافية، وتقوية الرقابة الداخلية، ما ينعكس مباشرة على مستوى التزام المؤسسة بالمعايير الرقابية

واوصت الدراسة بتعزيز التكامل بين استراتيجيات إدارة المخاطر والامتثال التنظيمي من خلال إدراج سياسات المخاطر ضمن الأنظمة الرقابية الداخلية في شركات التأمين ، واعتماد استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار في الحالات التي تملك فيها المؤسسة القدرة التشغيلية والمالية، لما لها من أثر كبير في تحسين الامتثال وتقليل الاعتماد على أطراف خارجية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة المخاطر – الامتثال التنظيمي – قطاع التأمين السعودي

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
ه	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
4.....	2.1 مشكلة الدراسة
5.....	3.1 أهمية الدراسة
6.....	1.3.1 الأهمية النظرية
7.....	2.3.1 الأهمية التطبيقية
7.....	4.1 أهداف الدراسة
8.....	5.1 تساؤلات الدراسة
8.....	6.1 فروض الدراسة
9.....	7.1 نموذج الدراسة
10.....	8.1 دراسات سابقة
13.....	9.1 الفجوة البحثية

10.1	المنطلقات النظرية للدراسة.....	14
11.1	المنهجية وطرق البحث:.....	16
12.1	مصادر جمع البيانات.....	17
13.1	أدوات الدراسة:.....	17
14.1	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	17
15.1	أداة الدراسة.....	18
16.1	حدود الدراسة:.....	19
20	الفصل الثاني: الإطار النظري.....	20
20	المبحث الأول: إدارة المخاطر.....	20
1.1.2	المقدمة.....	20
2.1.2	مفهوم الخطر وإدارة المخاطر.....	20
3.1.2	تعريف إدارة المخاطر.....	21
4.1.2	أهمية إدارة المخاطر.....	22
5.1.2	العوامل الدافعة لحدوث الخطر.....	22
6.1.2	أبعاد ممارسات إدارة المخاطر.....	23
7.1.2	إدارة المخاطر ضمن الثقافة التنظيمية.....	28
30	المبحث الثاني: الامتثال التنظيمي.....	30
1.2.2	التطور التاريخي لمفهوم الامتثال التنظيمي.....	30
2.2.2	مفهوم الامتثال.....	31
3.2.2	مفهوم الامتثال التنظيمي.....	32

32.....	4.2.2 الفرق بين الامتثال والالتزام.....
33.....	5.2.2 ادارة الامتثال.....
34.....	6.2.2 مهام وعناصر الامتثال التنظيمي.....
37.....	7.2.2 أهمية الامتثال التنظيمي للمنظمات.....
38.....	8.2.2 دور مسؤولي الامتثال.....
39.....	9.2.2 أبعاد الامتثال التنظيمي.....
45.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
45.....	1.3 المقدمة.....
45.....	2.3 منهج الدراسة.....
46.....	3.3 أداة الدراسة.....
47.....	4.3 مفتاح التصحيح:.....
48.....	5.3 وصف مجتمع وعينة الدراسة.....
51.....	6.3 صدق أداة الدراسة:.....
55.....	7.3 ثبات أداة الدراسة:.....
58.....	8.3 أساليب تحليل البيانات:.....
60.....	الفصل الرابع: نتائج فرضيات الدراسة.....
60.....	1.4 المقدمة.....
60.....	2.4 خصائص عينة الدراسة:.....
70.....	3.4 دراسة محاور الاستبيان:.....
85.....	4.4 التحقق من فرضيات الدراسة.....

94.....	الفصل الخامس: ملخص نتائج الدِّراسة
94.....	1.5 المقدمة:
96.....	2.5 نتائج الفرضيات
98.....	3.5 خلاصة النتائج
99.....	4.5 توصيات الدِّراسة:
100	5.5 مقترحات الدراسة
102	Abstract
103	المراجع
103	المراجع باللغة العربية
106	المراجع باللغة الإنجليزية
109	الملاحق
110	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1) القسم الثاني من الاستبانة	49
2.	جدول رقم (2) مفتاح التصحيح	50
3.	جدول (3) الاستبيانات الموزعة والمعادة	53
4.	الجدول (4): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر والامتثال التنظيمي	54
5.	الجدول (5): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمجاور أداة الدراسة	58
6.	جدول رقم (6) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي	61
7.	جدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع	63
8.	جدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	64
9.	جدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	66
10.	جدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	68
11.	جدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	71
12.	جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد استراتيجية تجنب الأخطار	73
13.	جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد استراتيجية تقليل ومنع الأخطار	76
14.	جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار	78

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
15.	جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد استراتيجية نقل الأخطار	81
16.	جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الثاني	86
17.	جدول (17) أثر استراتيجيات إدارة المخاطر على الامتثال التنظيمي	90
18.	جدول (18) أثر استراتيجية تجنب الأخطار على الامتثال التنظيمي	92
19.	جدول (19) أثر استراتيجية تقليل ومنع الأخطار على الامتثال التنظيمي	93
20.	جدول (20) أثر استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار على الامتثال التنظيمي	95
21.	جدول (21) أثر استراتيجية نقل الأخطار على الامتثال التنظيمي	97

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1.	الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة	10
2.	شكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع	63
3.	شكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	64
4.	شكل رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	66
5.	شكل رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	69
6.	شكل رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	71

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعدّ استراتيجيات إدارة المخاطر اليوم ركيزةً أساسيةً لضمان الاستقرار التنظيمي وتعزيز قدرة المؤسسات على الامتثال لمختلف اللوائح والمعايير التنظيمية في بيئات العمل المتغيرة والمعقدة. وفي ظلّ التحديات المتسارعة التي تواجهها المؤسسات نتيجةً للتطورات التكنولوجية والتشريعية والاقتصادية، لم تعد إدارة المخاطر مجرد إجراء وقائي، بل أصبحت أداةً استراتيجيةً تتكامل مع الهيكل التنظيمي والحوكمة الرشيدة لضمان استمرارية الأعمال وتقليل التعرّض للمخاطر التنظيمية والمالية والقانونية. (القحطاني، 2023)

يُعدّ الامتثال التنظيمي أحد المتطلبات الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لتجنب العقوبات، والحفاظ على سمعتها، وبناء علاقاتٍ موثوقة مع أصحاب المصلحة. ويُشير الامتثال التنظيمي إلى مدى التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح والسياسات الداخلية والمعايير المعتمدة التي تُنظّم أنشطتها. وفي هذا السياق، تُمثّل استراتيجيات إدارة المخاطر آليةً منهجيةً تُمكن الإدارة من توقع التهديدات، وتحديد نقاط الضعف التنظيمية، ومعالجة الانحرافات بشكلٍ استباقي، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الامتثال وتقليل حالات عدم الامتثال. (المري، 2020)

أظهرت العديد من الدراسات والتقارير أن المؤسسات التي تُدمج إدارة المخاطر في استراتيجيتها العامة تتمتع بمستويات أعلى من الامتثال التنظيمي. تُوفر هذه الإدارة إطارًا فعالًا لتحديد المخاطر التشغيلية والتحكم فيها، وضمان امتثال الإجراءات والسياسات للمتطلبات القانونية والتنظيمية. وتُعدّ أدوات مثل تقييم المخاطر، ومراقبة الامتثال، وتحليل السيناريوهات، والتقارير الداخلية الدورية من أهم الآليات التي تُساهم من خلالها إدارة المخاطر في دعم الامتثال التنظيمي. (باقر، 2020)

علاوة على ذلك، لا تقتصر العلاقة بين استراتيجيات إدارة المخاطر والامتثال التنظيمي على البعد الإشرافي فحسب، بل تمتد إلى دعم ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والمساءلة، وتعزيز التزام الموظفين

الذاتي من خلال برامج التوعية والتدريب القائمة على نتائج تقييم المخاطر. كلما زادت فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر، زادت قدرة المؤسسة على تلبية المتطلبات التنظيمية، وتجنب الانتهاكات، وتعزيز فرص التحسين المستمر. (الحسني، 2022)

وبناءً على ما سبق، تكتسب دراسة تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على الامتثال التنظيمي أهمية كبيرة، لا سيما في القطاعات الحيوية مثل المالية والرعاية الصحية والطاقة، التي تخضع لرقابة صارمة وتواجه تحديات تنظيمية متزايدة. وتفتح هذه العلاقة الباب أمام فهم أعمق لدور إدارة المخاطر كرافعة للامتثال، وتحقيق التكامل بين الأداء المؤسسي والضوابط التنظيمية، ضمن بيئة الأعمال التي تتطلب توازناً دقيقاً بين الطموح الاستراتيجي والالتزام المؤسسي. (الرواشدة، 2022)

تُعَدُّ استراتيجيات إدارة المخاطر ركيزةً أساسيةً في الإدارة المؤسسية الحديثة في مختلف القطاعات، نظراً لأهميتها البالغة في حماية الأصول وتحقيق الأهداف وضمان الاستدامة في بيئاتٍ متزايدة التعقيد والتغير. وقد تطورت إدارة المخاطر من مجرد آليةٍ للاستجابة للأزمات غير المتوقعة إلى إطارٍ استراتيجيٍّ متكاملٍ تتبناه المؤسسات كجزءٍ من خططها طويلة الأجل، وأصبحت أداةً فعالةً لدعم عملية صنع القرار وتقليل حالة عدم اليقين المرتبطة بالعمليات التشغيلية والاستثمارية والإدارية. (أبو نصرة، 2020)

تستند استراتيجيات إدارة المخاطر إلى مجموعةٍ من العمليات المُهيكلية، تبدأ بتحديد المخاطر وتحليلها، ثم تقييم احتمالياتها وتأثيرها، وتنتهي باختيار وتنفيذ الاستجابة المناسبة، سواءً بالحد منها أو نقلها أو قبولها أو إلزائها. وتشمل هذه الاستراتيجيات استخدام أدواتٍ كميةٍ ونوعية، واعتماد أنظمة الإنذار المبكر، ودمج التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة، للكشف عن المخاطر وتقييمها بدقةٍ وسرعةٍ أكبر. (الشوكة، 2020)

لقد بات جلياً أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر تتمتع بقدرة أكبر على الصمود في مواجهة الأزمات، كالتغيرات الاقتصادية، والاضطرابات التكنولوجية، والكوارث الطبيعية، وتقلبات الأسواق العالمية. كما تُمكن هذه الاستراتيجيات المؤسسات من الاستجابة بشكل منظم للتحديات

التنظيمية والقانونية، وحماية سمعتها، وحماية مصالح أصحاب المصلحة، مما يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة واستقرارها على المدى الطويل. (عوض، 2022)

من ناحية أخرى، يُعزز تبني هذه الاستراتيجيات ثقافة مؤسسية قائمة على المبادرة والوعي، ويعزز الشفافية والمساءلة، ويقوي هيكل الرقابة في المؤسسة. كما تُسهم استراتيجيات إدارة المخاطر في تحسين الحوكمة من خلال دعم آليات الرقابة الداخلية، وزيادة الكفاءة التشغيلية، والحد من الانحرافات والمخالفات. (الرواشدة، 2022)

أضفت التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات المعاصرة، سواء فيما يتعلق بالمخاطر السيبرانية، أو تغير المناخ، أو الأزمات الصحية العالمية، أهمية غير مسبقة على استراتيجيات إدارة المخاطر، مما جعلها جزءاً لا يتجزأ من الخطط الاستراتيجية ومؤشرات الأداء. لذلك، لم يعد بناء نظام فعال لإدارة المخاطر ترفاً مؤسسياً، بل ضرورة ملحة لأي مؤسسة تسعى إلى النمو والمنافسة والبقاء في سوق مضطرب وسريع التغير. (المقدشي، 2019)

يُعدّ الامتثال التنظيمي مفهوماً حيويًا في بيئة الأعمال الحديثة. وهو يشير إلى التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح والأنظمة التي تفرضها الهيئات التنظيمية والحكومية، بالإضافة إلى الالتزام بالسياسات الداخلية والمعايير الأخلاقية المعتمدة داخل المؤسسة. وقد أصبح الامتثال عاملاً أساسياً في بناء مصداقية الشركات وتعزيز سمعتها واستدامتها، لا سيما في ظل تزايد مطالب الهيئات التنظيمية والمجتمعات المحلية والمستثمرين فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة والسلوك الأخلاقي. (العمري، 2022)

يُعدّ الامتثال التنظيمي استجابة حتمية للبيئة القانونية والتنظيمية المتغيرة، والتي تتطلب من المؤسسات الامتثال لعدد متزايد من القوانين، بما في ذلك قوانين مكافحة الفساد وحماية البيانات والحوكمة ومكافحة غسل الأموال ومعايير البيئة والصحة والسلامة، وغيرها. ويزداد هذا الامتثال أهمية في ظل العولمة وتوسع الشركات في أسواق جديدة، مما يطرح عليها تحديات تتعلق بتنوع النظم القانونية وتعدد الهيئات التنظيمية. (الصمادي، 2023)

لا يقتصر الامتثال التنظيمي على الجوانب القانونية فحسب؛ كما يشمل بُعداً استراتيجياً، ألا وهو تطوير إطار مؤسسي شامل يضمن تكامل ثقافة الامتثال على جميع مستويات العمل. ويتطلب ذلك

سياسات واضحة، وإجراءات تشغيلية موحدة، وبرامج تدريب مستمرة، بالإضافة إلى أنظمة رقابة داخلية فعّالة وآليات إعداد تقارير، تضمن امتثال الموظفين وتوافق سلوكيات الشركات مع المعايير المعمول بها. (المعاينة، 2023)

أظهرت الدراسات أن الامتثال التنظيمي لا يساعد فقط على تجنب المخاطر القانونية والغرامات والعقوبات، بل يُعزز أيضًا الكفاءة التشغيلية والموثوقية، ويزيد من ثقة أصحاب المصلحة، مثل المستثمرين والعملاء والموردين. كما أنه يدعم العلاقات الإيجابية مع الجهات التنظيمية، ويُمكن المؤسسة من التوسع والنمو دون التعرض لتعقيدات تنظيمية تُهدد استمراريته. (العليمات، 2023)

قد يُعرض تجاهل الامتثال التنظيمي المؤسسات لمخاطر جسيمة، مثل الغرامات المالية الباهظة، وفقدان الترخيص، والإضرار بالسمعة، والتعقيدات القانونية التي قد تؤدي إلى فقدان فرص الاستثمار أو الشراكات الاستراتيجية. لذلك، فإن دمج الامتثال كجزء لا يتجزأ من استراتيجية الشركة يعكس نضج المؤسسة ووعدها، ويُعدّ أحد مؤشرات نجاحها في البيئة التنظيمية الحالية. (الجميل، 2023)

2.1 مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات في تحقيق الامتثال التنظيمي في بيئة أعمال متغيرة ومعقدة تتسم بتعدد القوانين، وتزايد الضغوط التنظيمية، وتسارع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية. ورغم الجهود التي تبذلها العديد من المؤسسات لتطوير أنظمة الامتثال وتحديث السياسات الداخلية، إلا أن معدلات عدم الامتثال للقوانين واللوائح لا تزال مرتفعة في بعض القطاعات. وهذا يشير إلى قصور في الاستراتيجيات المعتمدة لإدارة المخاطر وفعاليتها في دعم الامتثال التنظيمي بشكل شامل ومستدام. (بني مصطفى، 2022)

تكمن المشكلة الأساسية في أن العديد من المؤسسات تتعامل مع إدارة المخاطر والامتثال التنظيمي كمجالين منفصلين، دون إدراك الترابط الجوهرى بينهما. فبينما تركز إدارة المخاطر على تحديد التهديدات المحتملة، وتحليل تأثيرها، ووضع خطط التخفيف منها، يمثل الامتثال التنظيمي بُعدًا أساسيًا لهذه

التحديات، لا سيما فيما يتعلق بالمخاطر القانونية والتنظيمية والسلوكية. وبالتالي، فإن عدم التكامل بين استراتيجية إدارة المخاطر ونظام الامتثال يحد من قدرة المؤسسة على التنبؤ بالانتهاكات قبل وقوعها، مما يجعلها أكثر عرضة للعقوبات والتداعيات السلبية. (النجار، 2019)

علاوة على ذلك، فإن ممارسات إدارة المخاطر التقليدية، التي تركز على رد الفعل بدلاً من المبادرة، لا تحقق بالضرورة الامتثال الكامل للمتطلبات التنظيمية، وخاصة في القطاعات الحساسة التي تتطلب رقابة صارمة، مثل البنوك والرعاية الصحية والطاقة والاتصالات. وتتفاقم المشكلة عندما لا تدعم هذه الاستراتيجيات ثقافة مؤسسية تعزز قيم النزاهة والشفافية والالتزام، أو عندما لا تتوفر موارد كافية لتطبيق إجراءات فعالة للرصد والتدريب والتقييم المستمر. (حفصي، 2022)

وبناءً على ذلك، تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم أعمق للعلاقة بين استراتيجيات إدارة المخاطر والامتثال التنظيمي، وتحليل كيفية مساهمة هذه الاستراتيجيات - عند تصميمها وتنفيذها بشكل منهجي ومتكامل - في تعزيز الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية وضمان أداء مؤسسي سليم. كما تسعى الدراسة إلى تحديد أوجه القصور في الممارسات الحالية واستكشاف العوامل التي تعزز أو تعيق هذا التأثير، بما في ذلك الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا والقيادة والنضج المؤسسي. (زين، 2023)

3.1 أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة حول تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على الامتثال التنظيمي من الأهمية المتزايدة لهذين المفهومين في بيئات الأعمال الحديثة التي تتسم بالتعقيد والتشريعات المتسارعة وتعدد الهيئات التنظيمية. وفي ظل تزايد الضغوط التنظيمية وتوقعات أصحاب المصلحة، لا يُطلب من المؤسسات الامتثال للأنظمة والمعايير القانونية فحسب، بل أيضاً إثبات التزامها من خلال سياسات واضحة واستراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر. ومن هنا، تنبع أهمية الدراسة من تركيزها على التداخل الديناميكي بين هذين المجالين، واستكشافها لكيفية توظيف إدارة المخاطر كأداة استراتيجية لتعزيز الامتثال التنظيمي وتحقيق الاستقرار المؤسسي.

على المستوى النظري، تكتسب الدراسة أهميتها من مساهمتها في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول امتثال الشركات من منظور تكاملي مع إدارة المخاطر، وهو منظور لم يُتناول بشكل كافٍ في العديد من الدراسات السابقة، وخاصة في السياق العربي. تُسهم الدراسة أيضاً في بناء إطار مفاهيمي يُساعد الباحثين والممارسين على فهم العلاقة السببية بين مكونات استراتيجية إدارة المخاطر (مثل تقييم المخاطر، وإدارة الاستجابة، والرصد والإبلاغ، والتدريب على التوعية) ومستوى الامتثال التنظيمي داخل المؤسسات، مع التركيز على طبيعة ونوع المخاطر القانونية والتنظيمية التي تواجه المؤسسات في مختلف القطاعات.

ومن الناحية العملية، تكمن أهمية الدراسة في تقديمها نتائج عملية تُمكن صانعي القرار من تحسين كفاءة أنظمة الامتثال المؤسسي من خلال دمج أدوات وأساليب إدارة المخاطر في السياسات والإجراءات التنظيمية اليومية. تُمكن هذه النتائج المؤسسات من تطوير برامج رقابة أكثر فعالية، والتنبؤ بالانتهاكات قبل وقوعها، وتوجيه الموارد نحو المجالات الأكثر عرضة للمخاطر التنظيمية. كما تُساعد الدراسة في توجيه المؤسسات نحو بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الوعي بالمخاطر والامتثال، مما يُسهم في خفض التكاليف المرتبطة بالعقوبات والمخالفات القانونية، وتحسين سمعة المؤسسة، وضمان استمرارية العمليات في بيئات تتسم بالتغير المستمر.

ومن ثم فإن هذه الدراسة تمثل جسراً بين النظرية والتطبيق، وتساهم في تعزيز الفهم المؤسسي لدور إدارة المخاطر ليس فقط كأداة للحماية، بل وأيضاً كنهج استراتيجي لتعزيز الالتزام التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

1.3.1 الأهمية النظرية

✓ إثراء الأدبيات العلمية حول الامتثال التنظيمي من منظور جديد يدمجه مع استراتيجيات إدارة المخاطر، إذ تفتقر بعض الدراسات السابقة إلى ربط منهجي بين هذين المجالين في السياقات التنظيمية الحديثة.

✓ توفير إطار مفاهيمي متكامل يوضح العلاقة بين مكونات إدارة المخاطر (مثل التقييم والتحليل، والاستجابة، والرصد، والإبلاغ) ومدى امتثال المؤسسات للقوانين واللوائح، مما يفتح آفاقاً جديدة للبحث العلمي المتقدم.

- ✓ دعم نظريات الإدارة الحديثة التي تركز على حوكمة الشركات من خلال تحليل كيفية مساهمة إدارة المخاطر في تحسين الأداء التنظيمي والالتزام بالمعايير الداخلية والخارجية.
- ✓ سد الفجوة المعرفية المتعلقة بالدراسات المحدودة التي تتناول الامتثال التنظيمي في قطاعي الخدمات والصناعة من منظور إدارة المخاطر كعامل مؤثر، لا سيما في السياق العربي.
- ✓ تحفيز الباحثين على توسيع نطاق الدراسات المقارنة الدولية أو القطاعية حول كيفية اختلاف تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على الامتثال باختلاف نوع القطاع أو البيئة التنظيمية.

2.3.1 الأهمية التطبيقية

- ✓ توفير أدلة عملية لصانعي القرار حول كيفية استخدام إدارة المخاطر كأداة استراتيجية لتعزيز أنظمة الامتثال، مما يُسهم في تقليل فرص ارتكاب المخالفات التنظيمية.
- ✓ توفير حلول عملية لتحسين الامتثال من خلال اقتراح آليات تكامل واضحة بين إدارة المخاطر ووحدات الامتثال داخل المؤسسات، وتعزيز التنسيق وتبادل المعلومات بفعالية.
- ✓ مساعدة المؤسسات على وضع سياسات رقابية فعالة قائمة على تقييم المخاطر، مما يُحسن كفاءة الرقابة الداخلية والقدرة على مواكبة التغيرات التشريعية والتنظيمية.
- ✓ تعزيز الاستدامة التنظيمية من خلال الحد من التهديدات القانونية والمالية الناتجة عن عدم الامتثال، مما يُؤثر إيجاباً على سمعة المؤسسة ومكانتها التنافسية.
- ✓ إعداد دليل عملي يُمكن للإدارات التنفيذية والإشرافية استخدامه لتقييم جاهزية المؤسسة لمواجهة المخاطر التنظيمية والتشريعية المتكررة.
- ✓ تمكين المؤسسات من تقييم أثر استراتيجيات إدارة المخاطر لديها على نتائج الامتثال التنظيمي، مما يُسهم في تحسين عمليات التدقيق والمراجعة الداخلية.

4.1 أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة إلى معرفة مدى أثر مستوى استراتيجيات إدارة المخاطر (استراتيجية تجنب الأخطار - استراتيجية تقليل ومنع الأخطار - استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار - استراتيجية نقل الأخطار) على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

✓ التعرف على مدى تأثير مستوى استراتيجية تجنب الأخطار على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي.

✓ التعرف على مدى تأثير مستوى استراتيجية تقليل ومنع الأخطار على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي.

✓ التعرف على مدى تأثير مستوى استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي.

✓ التعرف على مدى تأثير مستوى استراتيجية نقل الأخطار على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر تطبيق مستوى استراتيجيات إدارة المخاطر (استراتيجية تجنب الأخطار - استراتيجية تقليل ومنع الأخطار - استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار - استراتيجية نقل الأخطار) على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

✓ إلى أي مدى يؤثر مستوى استراتيجية تجنب الأخطار على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي.

✓ إلى أي مدى يؤثر مستوى استراتيجية تقليل ومنع الأخطار على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي.

✓ إلى أي مدى يؤثر مستوى استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي.

✓ إلى أي مدى يؤثر مستوى استراتيجية نقل الأخطار على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي.

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مستوى استراتيجيات إدارة المخاطر (استراتيجية تجنب الأخطار - استراتيجية تقليل ومنع الأخطار - استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار - استراتيجية نقل الأخطار) على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي.

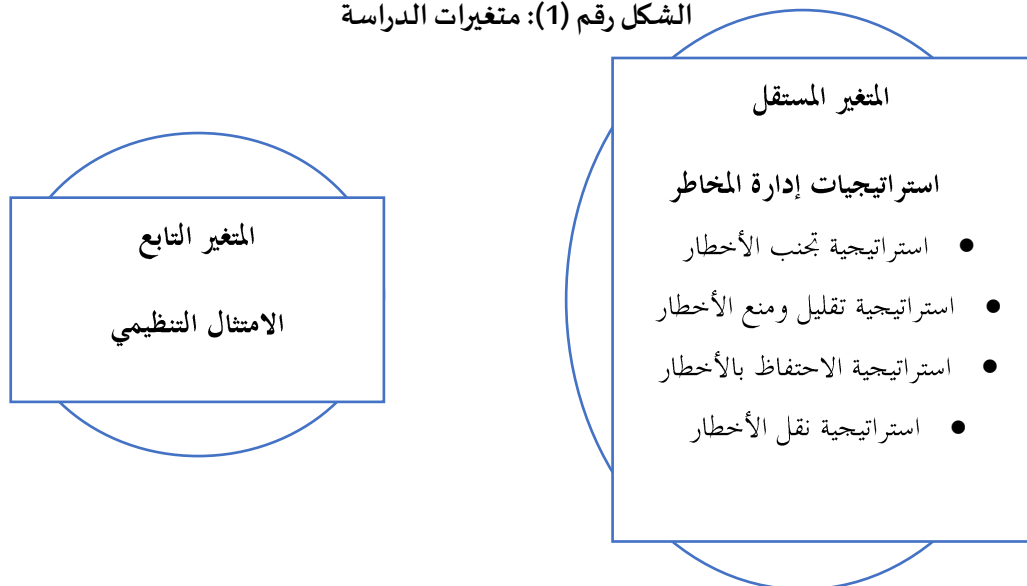
وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الثلاث التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استراتيجية تجنب الأخطار على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استراتيجية تقليل ومنع الأخطار على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استراتيجية نقل الأخطار على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي.

7.1 نموذج الدراسة:

- المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة المخاطر (استراتيجية تجنب الأخطار - استراتيجية تقليل ومنع الأخطار - استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار - استراتيجية نقل الأخطار).
- المتغير التابع: الامتثال التنظيمي

الشكل رقم (1): متغيرات الدراسة



8.1 دراسات سابقة

1. دراسة محمد (2020) بعنوان: إطار عمل لإدارة مخاطر مياه السدود: دراسة حالة النيل الشرقي

تهدف الدراسة إلى بناء إطار عمل لإدارة المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات واضحة للتعامل معها. ويتحقق ذلك من خلال تطوير نظام إلكتروني يساهم في إدخال البيانات وعرضها واستخراج التفاصيل والبيانات التاريخية لمساعدة متخذي القرار من جميع القطاعات (الحكومة والكهرباء والبيئة والمجتمع والجيولوجيا) على اتخاذ قرارات سليمة بناءً على بيانات واضحة ودقيقة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي العلمي لبناء الإطار من خلال تحليل مكوناته باستخدام لغة النمذجة الموحدة (UML) واستخدام لغات تصميم الويب (PHP-HTML-CSS) لبناء النظام وتنفيذه. ومن أهم نتائج الدراسة أن النظام الجديد ساعد في استخراج معلومات دقيقة تساعد في عملية اتخاذ القرار. وقدمت توصيات لاستكمال الإطار وتحسينه ودمجه مع عدد من الوزارات. ولعله في الحكومة الإلكترونية يكون لبنة لبناء أفكار أسعى تساعد السودان على التقدم والتطور.

2. دراسة ونزار (2019) بعنوان: إدارة المخاطر في البنوك التجارية وفق ESG: حالة عينة من البنوك

التجارية العاملة في الجزائر- حاسي مسعود

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين تبني معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) في منح الائتمان وإدارة المخاطر في البنوك. وقد استندت الدراسة إلى استبيان تم توزيعه على الموظفين الرئيسيين في البنوك التجارية العاملة في حاسي مسعود بولاية ورقلة خلال الفترة 2018-2019. وخلصت الدراسة إلى وجود اتجاه نحو تبني معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية في الإدارة ومنح الائتمان من خلال بُعد معايير الحوكمة. وخلصت الدراسة إلى أن البنوك في عينة الدراسة تُركز على إدارة المخاطر من خلال المؤشرات الكمية والتقليدية، في حين أن المؤشرات غير الكمية لا تزال في مراحلها الأولى من التطوير. كما خلصنا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نموذج معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية وإدارة المخاطر من خلال تأثير بُعد المعايير الاجتماعية على المتغير التابع "إدارة المخاطر" في

البنوك قيد الدراسة. كما أشارت نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة المخاطر، في حين توجد فروق في تبني نموذج معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية بين البنوك التجارية قيد الدراسة.

3. دراسة أيوب (2019) بعنوان: دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر السيولة: دراسة ميدانية لمجموعة بنوك "بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك الجزائري الخارجي، بنك الخليج الجزائري" ورقة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التدقيق الداخلي ودوره في إدارة مخاطر السيولة في المؤسسات المالية (بنك الزراعة والتنمية الريفية، البنك الجزائري الخارجي، بنك الجزائر والخليج). وقد استخدم المنهج الوصفي في إجراء الدراسة، حيث تم إعداد استبيان خصيصاً لهذا الغرض ثم توزيعه على مجتمع الدراسة البالغ (30) فرداً في البنوك المذكورة خلال الفترة الممتدة من 2 مايو إلى 20 مايو 2019. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المدقق الداخلي يتمتع باستقلالية كافية لأداء مهامه، بالإضافة إلى وجود وعي لدى المدققين الداخليين بأهمية دورهم في إدارة مخاطر السيولة في البنوك، وكذلك تعاونهم الكبير مع الجهة المسؤولة عن تحديد المخاطر، والذي يتمثل في تقديمهم الاستشارات والتوصيات فيما يتعلق بإدارة المخاطر وكل ما يتعلق بها.

4. دراسة جلول (2019) بعنوان: إدارة المخاطر في شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA وكالة غليزان للفترة "2014-2016"

تهدف هذه الدراسة المتواضعة إلى تسليط الضوء على الأساليب المختلفة التي تتبعها شركات التأمين لإدارة المخاطر التي تتعرض لها خلال مزاولة أنشطتها، كما تتضمن الإفصاح والشفافية اللازمين بين هذه الشركات وجميع أصحاب المصلحة. تُعد الإدارة السليمة للمخاطر عنصراً أساسياً في قطاع التأمين في هذه المرحلة، نظراً لطبيعة هذا النشاط الذي يعتمد بشكل كبير على أساس من الثقة والشفافية لنمو الشركة واستقرارها. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، طرحنا مجموعة من الأسئلة على المدققين الداخليين في الهيئة، وجمعنا وحللنا مجموعة من الإجابات والمعلومات ذات الصلة بالدراسة الخاصة بالشركة.

وخلصت الدراسة إلى عدة نقاط رئيسية، أهمها: - للتأمين أنواع مختلفة، تسعى جميعها إلى تقليل المخاطر التي قد تصيب الأشخاص أو الممتلكات من خلال شركات التأمين التي تدرس وتدير المخاطر المختلفة التي يتعرض لها المؤمن له. - يقوم التأمين على مبدأ تقاسم المخاطر، ويُحسب قسط التأمين بناءً على وظيفة المؤمن له أو مهنته، مما يضمن أن يكون القسط في متناوله. تُعتبر إدارة المخاطر وسيلةً فعالةً لمواجهة المخاطر التي تتعرض لها شركة التأمين. وأهمّ المخاطر التي تواجه الشركة هو خطر الإفلاس، ومجلس الإدارة هو من يضع أساليب مواجهة المخاطر التي تواجه الشركة.

5. دراسة المصري (2019) بعنوان: إدارة مخاطر الأعمال وأثرها في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية

في بنك صفوة الإسلامي

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر عمليات إدارة مخاطر الأعمال المالية والمصرفية (كتعبير عن مخاطر الأعمال) على الميزة التنافسية في بنك صفوة الإسلامي. ولتحقيق هدف الدراسة، تم تطوير استبيان أحادي العنصر، وتم اختبار صدقه وثباته. يتكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، وإدارة الفروع، وإدارة المخاطر، وإدارة التسويق، بالإضافة إلى موظفي فروع بنك صفوة الإسلامي. بلغ عدد مجتمع الدراسة 150 مديراً من مختلف المستويات الإدارية. تم استرداد 143 استبياناً صالحاً للتحليل، بنسبة استجابة بلغت 95% من المجيبين الذين يمثلون الوحدة التحليلية المستهدفة. تمت معالجة إجابات المديرين إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المخاطر على جودة الخدمة مع دلالة ($\alpha = 0.05$) وقيمة تباين نموذج الانحدار الخطي المتعدد $F = 40.620$ وقبول فكرة نموذج الانحدار الخطي المتعدد من حيث قيمة تحليل التباين للتحقق من صحة نموذج الانحدار الخطي المتعدد، بينما بلغت القوة التفسيرية للتغير في جودة الخدمات المصرفية $R^2 = 0.541$. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المخاطر على التمايز في التعامل مع العملاء، مع دلالة ($\alpha < 0.05$)، وقيمة تباين نموذج الانحدار الخطي المتعدد $F = 25.671$ وقبول فكرة نموذج الانحدار الخطي المتعدد، من حيث قيمة تحليل التباين للتحقق من صحة نموذج الانحدار الخطي المتعدد، بينما بلغت القوة التفسيرية للتغير في جودة الخدمات المصرفية $R^2 = 0.427$. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المخاطر على الابتكار في

برامج خدمة العملاء، مع دلالة ($\alpha = 0.05$)، وقيمة تباين نموذج الانحدار الخطي المتعدد $F = 29.225$. ويتم قبول فكرة نموذج الانحدار الخطي المتعدد من حيث قيمة تحليل التباين للتحقق من صحة نموذج الانحدار الخطي المتعدد، بينما القوة التفسيرية للتغير في جودة الخدمة المصرفية $R^2 = 0.459$. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المخاطر على توقيت تقديم الخدمة، مع دلالة ($\alpha = 0.05$)، وقيمة تباين نموذج الانحدار الخطي المتعدد $F = 32.025$ ، والقوة التفسيرية للتغير في جودة الخدمة المصرفية $R^2 = 0.459$. تم قبول نموذج الانحدار الخطي المتعدد بناءً على تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من صحة نموذج الانحدار الخطي المتعدد، بينما بلغت القوة التفسيرية للتغير في جودة الخدمة المصرفية $R^2 = 0.481$. وتقرح الدراسة ضرورة تعميق الوعي المعرفي بعمليات إدارة المخاطر من خلال إعطاء الأولوية لعمليات تقييم المخاطر، ومن ثم خيارات إدارتها. كما اقترحت الدراسة تعزيز الميزة التنافسية من حيث الحفاظ على توقيت تقديم الخدمة، والاهتمام بأنواع الابتكار في تقديم الخدمات للعملاء (المالية، والمصرفية، والإلكترونية، والخدمية) بهدف بناء جسور التواصل معهم بأساليب ذكية وفعالة.

9.1 الفجوة البحثية

على الرغم من تنوع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة المخاطر من زوايا متعددة، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة بين ما تناولته هذه الدراسات وموضوع الدراسة الحالية، التي تهدف إلى استكشاف أثر استراتيجيات إدارة المخاطر على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي. تتضح هذه الفجوة من خلال مقارنة دقيقة بين أهداف ونطاق الدراسات السابقة وما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه في سياقها المحلي والموضوعي.

ركزت دراسة محمد (2020) على تطوير إطار عمل لإدارة مخاطر مياه السدود. يستند هذا الإطار إلى إطار في-بيئي يتعلق بالبنية التحتية للمياه، دون التطرق إلى الامتثال التنظيمي كمفهوم أو متغير تابع. علاوة على ذلك، انصب تركيزها على تطوير نظام معلومات لدعم القرارات، بدلاً من التركيز على العلاقة بين إدارة المخاطر ومتطلبات الامتثال للأنظمة والقوانين.

سلطت دراسة نزار (2019) الضوء على العلاقة بين اعتماد معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG) وإدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية. على الرغم من أن هذه الدراسة

تناولت العلاقة بين الأطر التنظيمية وإدارة المخاطر، إلا أنها لم تتناول الامتثال التنظيمي كمفهوم مستقل أو كحلقة وصل مع استراتيجيات إدارة المخاطر. بل ركزت على أبعاد الحوكمة في سياق الائتمان المصرفي. علاوة على ذلك، لم تُجرَ في قطاع التأمين.

من ناحية أخرى، تناولت دراسة أيوب (2019) دور التدقيق الداخلي في إدارة مخاطر السيولة في البنوك، مشيرةً إلى جانب وظيفي ضيق لإدارة المخاطر دون التركيز على الاستراتيجيات الشاملة أو علاقتها بالامتثال التنظيمي. تركيزها على السيولة يضعها ضمن إطار مالي محدد، وهو ما يختلف عن نطاق البحث الحالي، الذي يركز على هيكل أوسع وأشمل يتضمن الامتثال للقوانين واللوائح.

ركزت دراسة جلول (2019) على إدارة المخاطر في شركات التأمين، مما يجعلها الأقرب من الدراسات السابقة إلى سياق الدراسة الحالية. إلا أنها اقتصرت على تحليل أساليب إدارة المخاطر التقليدية في شركة تأمين واحدة، دون التوسع في تقييم أثر هذه الاستراتيجيات على الامتثال التنظيمي، أو ربط فعالية هذه الاستراتيجيات بقدرة الشركة على الامتثال للأنظمة والرقابة الداخلية في بيئة شديدة التنظيم كقطاع التأمين.

وبناءً على ذلك، تكمن الفجوة البحثية في غياب دراسة متخصصة تتناول **العلاقة السببية أو المؤثرة بين استراتيجيات إدارة المخاطر والامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي تحديداً**، على الرغم من الطبيعة التنظيمية الصارمة لهذا القطاع ودوره الحيوي في الاقتصاد الوطني. علاوة على ذلك، لم يحظَ السياق المحلي السعودي، بخصائصه التشريعية والتنظيمية، بدراسة كافية في هذا المجال، لا سيما في ظل التحولات والتحسينات التنظيمية التي أطلقتها هيئة التأمين ومؤسسة النقد العربي السعودي (ساما). لذلك، تهدف الدراسة الحالية إلى سدّ هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل عملي معمق لهذه العلاقة، في ضوء الواقع التنظيمي الحديث في المملكة.

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة

ترتكز الدراسة الحالية، بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة المخاطر على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي"، على عدة فرضيات نظرية تُشكل الأساس المفاهيمي والفكري لفهم وتحليل العلاقة بين

متغيرات الدراسة. تشمل هذه الفرضيات المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر والامتثال التنظيمي، والنظريات التي تُفسر سلوك المؤسسات تجاه المخاطر والامتثال، والخلفية المؤسسية لقطاع التأمين، الذي يتميز بدرجة عالية من التنظيم والرقابة.

أولاً، تركز الدراسة على مفهوم إدارة المخاطر كوظيفة استراتيجية متكاملة داخل المؤسسات، تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها، ومن ثم وضع الخطط والإجراءات المناسبة لمواجهتها. تُعد إدارة المخاطر عنصراً أساسياً في حوكمة الشركات المعاصرة. لم تعد مجرد نشاط فني، بل نهج إداري يتقاطع مع مختلف العمليات التنظيمية، مما يجعل استراتيجياتها أدوات توجيهية تؤثر على سلوك المؤسسة ككل، وخاصةً في كيفية تعاملها مع الالتزامات القانونية والتنظيمية.

من هذا المنظور، تستند الدراسة إلى النظرية المؤسسية، التي تشرح كيفية تكيف المؤسسات مع البيئة التنظيمية والمؤسسية المحيطة، لا سيما عند سعيها لإضفاء الشرعية على عملياتها من خلال الامتثال للتعليمات والقوانين التي تفرضها الجهات التنظيمية. ووفقاً لهذه النظرية، تسعى الشركات - بما فيها شركات التأمين - إلى تكييف ممارساتها واستراتيجياتها لتتماشى مع متطلبات البيئة المؤسسية للحفاظ على صورتها وحضورها القانوني والتنافسي. وهذا يُظهر العلاقة الجوهرية بين استراتيجيات إدارة المخاطر، التي تهدف إلى تقليل مصادر عدم اليقين، والامتثال التنظيمي، الذي يعكس التزام المؤسسة بالقواعد واللوائح المعمول بها.

ثانياً، تستند الدراسة إلى نظرية الوكالة، التي تؤكد على أهمية الرقابة والشفافية في تقليص فجوة المعلومات والمصالح بين المالكين (الملاك أو المساهمين) والوكلاء (الإدارة التنفيذية). في هذا السياق، تلعب إدارة المخاطر دوراً محورياً في تنظيم العلاقة بين الأطراف من خلال وضع ضوابط تقلل من المخاطر التشغيلية والتنظيمية وتزيد من امتثال الشركة لقواعد الحوكمة. ومن هذا المنظور، فإن تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر يعزز التزام الإدارة بالامتثال للمعايير التنظيمية لتجنب العقوبات وتحقيق استقرار الأعمال.

ثالثاً، تعتمد الدراسة على المفهوم الحديث للامتثال التنظيمي، والذي لم يعد يُفهم على أنه مجرد التزام سلبى بالقوانين، بل تطور ليصبح إطاراً شاملاً للإدارة التنظيمية يشمل أنظمة الرقابة الداخلية،

وثقافة الامتثال، ومؤشرات الأداء التنظيمي المتعلقة بتنفيذ السياسات - وهي مجالات تتداخل مع عمليات إدارة المخاطر. تشير الدراسات الحديثة إلى أن وجود استراتيجية متقدمة لإدارة المخاطر لا يقتصر على الحماية من التهديدات فحسب، بل يُمثل أيضًا آلية تحفيز لتعزيز الامتثال المستدام للقوانين واللوائح.

وتستند الدراسة أيضًا إلى السياق التنظيمي في المملكة العربية السعودية، حيث يخضع قطاع التأمين لرقابة صارمة من قبل مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما) بموجب تشريعات محددة تتطلب مستويات عالية من الالتزام بالحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال. يُعد هذا القطاع نموذجًا مثاليًا لدراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة المخاطر والامتثال التنظيمي، نظرًا لمتطلباته الصارمة المتعلقة بالتقارير الدورية، والتصنيفات الائتمانية، والاحتياطات المالية، وآليات مكافحة غسل الأموال.

بناءً على هذه الأسس النظرية، تسعى الدراسة إلى تحليل مدى تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر، بصورها المخططة والمطبقة، على مدى التزام شركات التأمين السعودية بالامتثال التنظيمي، وكيف تختلف هذه العلاقة تبعًا لطبيعة الاستراتيجيات المتبعة ونضج الأنظمة الداخلية. وبناءً على ذلك، تُوفر الفرضيات النظرية للدراسة إطارًا مفاهيميًا لتحليل السلوك التنظيمي في بيئة تنظيمية حساسة ومعقدة، مثل قطاع التأمين السعودي.

11.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائمة لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل

تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

12.1 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

13.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بـ النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرونباخ" لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

15.1 أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – استراتيجيات إدارة المخاطر، ويُقاس من خلال 15 فقرة مقسمة أربعة أبعاد رئيسية:

1. استراتيجية تجنب الأخطار
2. استراتيجية تقليل ومنع الأخطار
3. استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار
4. استراتيجية نقل الأخطار.

ثانياً: المتغير التابع – الامتثال التنظيمي، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

16.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية : تقتصر الدراسة على تحليل أثر تطبيق مستوى استراتيجيات إدارة المخاطر (استراتيجية تجنب الأخطار - استراتيجية تقليل ومنع الأخطار - استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار - استراتيجية نقل الأخطار) على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي
- حدود مكانية: تُجرى الدراسة على قطاع التأمين السعودي
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- حدود بشرية: تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين في قطاع التأمين السعودي، ممن لديهم ارتباط مباشر بالأعمال الحكومية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المخاطر

1.1.2 المقدمة

تزايدت المخاطر التي يواجهها الإنسان بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي حيث ظهرت مخاطر لم تكن موجودة من قبل بسبب استخدام الآلة والمعدات الحديثة واكتشاف الذرة واستخدامها سواء في السلم أو الحرب، وتسارعت وتيرة العمل وأصبحت المخاطر وإدارتها من الأمور الهامة في كل مؤسسة وفي كل قسم من أقسامها، وفي مراحل إنتاج منتجاتها من خدمات أو سلع. إن إدارة المخاطر تلعب دوراً هاماً اليوم في إدارة المؤسسات و المشاريع، خاصة في ظل المتغيرات المتزايدة حول هذا الكيان المجتمعي ودخله، وذلك للمحافظة على بقاء المؤسسة واستمراريتها. (الرشيدي، 2023)

لقد أصبح العالم الآن يتسم بسمة التغيير السريع والمفاجئ، فقد ظهرت العديد من الاكتشافات التكنولوجية والعوامل المختلفة في شتى المجالات التي غيرت من وتيرة الأحداث فيه، وأصبح الشغل الشاغل للعديد من المؤسسات هو الاستمرار والبقاء في ظل التقلبات السريعة والمفاجئة هذه التقلبات التي تولدت عنها الكثير من المخاطر التي تهدد ليس فقط المؤسسات إنما العالم بأسره، لذلك كان من الضروري إيجاد نظام فعال للتعامل مع هذه التغيرات والاستعداد التام للتصدي لها لتفادي أثارها السلبية واستغلال الإيجابي منها. وتعتبر إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة، حيث تساعد على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لكل

العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة، فهي تزيد من احتمال النجاح وتخفض كلاً من احتمال الفشل وعدم التأكد من تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. (كرومي، 2021)

2.1.2 مفهوم الخطر وإدارة المخاطر

تعريف الخطر

عرف الكثير من العلماء والباحثون الخطر وضعوا له تعريفات متعددة، ومن هذه التعريفات:

(الدوري، 2020)

- أ- عرف البروفسور الاقتصادي نايت الخطر على أنه حالة عدم التأكد الممكن قياسها.
- ب- الخطر هو فرصة وقوع الخسارة.
- ت- وقد عرف آخرون الخطر على أنه الخسارة المادية المحتملة نتيجة وقوع حادث معين.
- ث- كما عرف الخطر أيضاً على أنه الخسارة المحتملة في الدخل أو الثروة نتيجة وقوع حادث
- ج- ويعرف الخطر من ناحية إنسانية على أنه ظاهرة أو حالة معنوية تلازم الشخص عند اتخاذ القرارات أثناء حياته الخاصة .
- ح- يعرف الخطر على أنه مزيج مركب بين احتمال وقوع حدث ونتائجه.
- خ- الخطر هو احتمالية ونتائج عدم تحقق أهداف المشروع .

من خلال التعريفات السابقة يلاحظ أن بعض التعريفات ربط الخطر باحتمالية أو فرصة وقوع الخسارة وهذا التعريف غير شامل لمعنى كلمة الخطر، وبعضها الآخر حدد نوع الخسارة بأنها خسارة مادية وهذا لا يشتمل على كافة أنواع الخسائر الناتجة عن الخطر فقد تكون الخسارة معنوية، في حين بعضها أقر بأن الخسائر شاملة كافة الأنواع فكلمة الثروة شاملة للخسائر المادية والبشرية والمعنوية. ويمكن استنتاج تعريف للخطر وهو حالة من الشك، الخوف وعدم التأكد، واحتمالية وقوع حدث ونتائجه مما يؤثر على سير العمل ، وهذا يتطلب تفكير عميق وتحليل للخطر لاتخاذ القرارات المناسبة. (المرشد، 2019)

3.1.2 تعريف إدارة المخاطر

عرف بريتشيت وآخرون إدارة المخاطر بأنها عملية اتخاذ القرارات التي فيها تخفض المنظمة أو الفرد النتائج السلبية للخطر.

كما تعرف إدارة الخطر بأنها الجزء الأساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة، وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط . (الجنابي، 2021)

ومن خلال التعريفات السابقة لإدارة المخاطر نستنتج أن إدارة المخاطر هي: مجموعة من عمليات، التحديد، والتحليل، والتقييم، والتحكم بالمخاطر، ومراقبة المخاطر للتقليل من آثارها السلبية". (أبوعليان، 2023)

4.1.2 أهمية إدارة المخاطر

تقوم إدارة المخاطر بالحماية وبإضافة قيمة للمؤسسة وللمختلف الأطراف ذات المصلحة، من خلال دعم أهداف المؤسسة عن طريق : (الرواضية، 2023)

- أ. تقديم إطار عمل للمؤسسة بغرض دعم تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسق ومتحكم فيها.
- ب. تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط وتحديد الأولويات عن طريق الإدراك الشامل والمنظم لأنشطة المؤسسة، والتغيرات والفرص السلبية والإيجابية المتاحة أمامها.
- ت. المساهمة في التخصيص الفعال لرأس المال والموارد المتاحة للمؤسسة.
- ث. حماية وتطوير أصول وسمعة المؤسسة.
- ج. تطوير ودعم القوى البشرية وقاعدة معلومات المؤسسة.
- ح. تعظيم كفاءة التشغيل.

5.1.2 العوامل الدافعة لحدوث الخطر

هناك مجموعة من العوامل يمكن أن تؤدي إلى حدوث الخطر أو تزيد من احتمال وقوعه كذلك قد تؤدي هذه العوامل إلى زيادة في الخسائر المادية الناجمة عن وقوع الخطر أو كليهما معاً، وتنقسم هذه العوامل المؤدية إلى حدوث الخطر والتي يمكن أن تتعرض له المؤسسة إلى ما يلي: (تقى، 2019)

- أ. عوامل خارجية وهي تلك العوامل الناجمة عن احتكاك المؤسسة ببيئتها الخارجية كالعقود التي تربطها مع غيرها والأخطار التشغيلية وما تحتويه من مخاطر متعلقة بالقوانين والتشريعات.
- ب. عوامل داخلية : وهي تلك العوامل التي تتعلق بأنظمة المؤسسة وعملياتها الداخلية والموارد التي تمتلكها.

ت. عوامل مشتركة : وهي عوامل تتبع كل من العوامل الداخلية والعوامل الخارجية في نفس الوقت كالبحث والتطوير، تأثير الرأي العام، نظم المعلومات وغيرها من العوامل.

6.1.2 أبعاد ممارسات إدارة المخاطر

إن إدارة المخاطر هي منهجية للتحكم في المخاطر من خلال التعرف على تلك الأخطار وتحليلها وتقييمها والتحكم بها والمراقبة الدورية لها وذلك لمحاولة التقليل من آثارها وحتى منع حدوثها ، ويتم ذلك بتطبيق خمس ممارسات أساسية سيتم ذكرها كالتالي: (الرشيدي، 2023)

1. تحديد المخاطر : وهي الخطوة الأولى والأساسية للتعرف على المخاطر المحيطة بالعمل.
2. تحليل المخاطر ويتم بها تصنيف المخاطر للوقوف على مصادرها الأصلية.
3. تقييم المخاطر ويتم بها تحديد كل من آثار الخطر واحتمال حدوث الخطر.
4. التحكم بالمخاطر : وتعني الوسائل والطرق المستخدمة لمواجهة المخاطر.
5. مراقبة المخاطر : ولهذه الخطوة أهمية كبيرة في التأكد من أن المخاطر يتم التحكم بها بشكل سليم، إلى جانب كونها ذات أهمية وضرورة لاستكشاف ومواجهة أي خطر جديد.

ونستنتج بالإطلاع على ما سبق، أن عملية إدارة المخاطر تتضمن الوقاية من حدوث أي مشاكل يمكن أن تحدث ، واكتشاف وتصحيح المشاكل الفعلية في حال حدوثها، وبذلك فإن إدارة المخاطر تتطلب دورة من الضوابط المستمرة لضمان فعاليتها، وبالتالي فإن إدارة المخاطر تكون : (كرومي، 2021)

- أ. عملية وقائية تصمم وتنفذ وفقها السياسات والإجراءات، للوقاية من النتائج غير المرغوب فيها وذلك قبل حدوثها.
- ب. عملية استكشافية تصمم السياسات والإجراءات وفقها ، للتعرف على النتائج غير المرغوب فيها عندما تحدث، وعن طريقها يتم التعرف على الأخطاء بعد حدوثها.
- ت. عملية تصحيحية يتم التأكد وفقها من اتخاذ السياسات والإجراءات التصحيحية لرصد النتائج غير المرغوب فيها أو للتأكد من عدم تكرارها.

وفيما يلي تفصيل للإبعاد الخمسة لإدارة المخاطر: (الدوري، 2020)

☑ البعد الأول تحديد المخاطر

ان تحديد المخاطر هي اسلوب ممنهج لضمان تعريف جميع الأنشطة الهامة للمؤسسة وكذلك لتعريف جميع الأخطار الناجمة عن تلك الأنشطة ، ويمكن تصنيف أنشطة وقرارات المؤسسة وفقاً لما يلي: (المرشد، 2019)

أ- الاستراتيجية تهتم بالأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة، ويمكن أن تتأثر بعدة عوامل منها مدى توافر رأس المال المخاطر السياسية والسيادية، التغييرات القانونية والتشريعية، السمعة وتغييرات البيئة الطبيعية.

ب- إدارية تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة على مصادر المعرفة والإنتاج وغيرهم من عوامل الحماية والاتصالات، وقد تتضمن العوامل الخارجية الاستخدام غير المسموح به أو سوء الاستخدام للملكية الفكرية، انقطاع الطاقة المنافسة التكنولوجية، وقد تتضمن العوامل الداخلية مثل فشل النظم الإدارية وفقدان أهم عناصر القوى البشرية.

ت- التشغيلية تهتم بنواحي النشاط اليومي التي تواجهها المؤسسة خلال سعيها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ث- مالية وهي تهتم الإدارة الفعالة والرقابة على النواحي المالية للمؤسسة وتأتي العوامل الخارجية مثل مدى توافر الائتمان أسعار الصرف وغيرها من الجوانب المالية الأخرى التي تهتم المؤسسة.

ج- التوافق مع القوانين وهي تهتم بنواحي مثل الصحة والسلامة البيئة، المواصفات، حماية المستهلك، حماية نظم المعلومات والتوظيف والنواحي القانونية.

أدوات وتقنيات تحديد المخاطر

هناك عدة وسائل يمكن استخدامها لتحديد المخاطر، ويتم استخدام أكثر من وسيلة أثناء التطبيق وذلك للوصول إلى شمولية عالية للمخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، ومن هذه الأدوات والتقنيات: (الجنابي، 2021)

- أ- الاستعانة بالخبرات والتجارب السابقة تعتمد على الاستفادة من تجارب سابقة تعرضت لها المؤسسة ذاتها أو من قبل مؤسسات أخرى ضمن ظروف محددة ومشابهة.
- ب- التقديرات الحالية تعتمد هذه الطريقة أو الأداة على التحليل الدقيق والأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل والظروف المحيطة به من أجل الوصول إلى المخاطر المحتملة.
- ت- آراء أصحاب المصلحة حيث يتم الاستعانة بأصحاب المصلحة من أجل تحديد المخاطر المحتملة ، وذلك من خلال إجراء مقابلات مجموعات بؤرية، ورشات عمل واستبانات وتعتمد فعالية هذه الطريقة على مدى تفاعل أصحاب المصلحة وقدرتهم على التفكير وإعطاء المعلومة الصحيحة .
- ث- أساليب جمع البيانات وأهم الأساليب المعروفة في جمع البيانات هي العصف الذهني، المقابلات.

العوامل التي تؤدي لتحديد فعال وناجح للمخاطر:

- يجب أن يتم تحديد المخاطر بأسلوب منهجي ، وذلك لضمان تعريف جميع الأنشطة الهامة للمؤسسة وكذلك لتعريف جميع الأخطار الناجمة عن تلك الأنشطة وهذه العوامل هي: (أبوعليان، 2023)
- أ- التحديد المبكر للمخاطر.
- ب- التحديد الدوري والمتكرر للمخاطر، حيث يجب أن يكون هناك تحديد وتحديث مستمر ودائم للمخاطر وليس فقط مرة واحدة، وذلك لتفادي وقوع أية مخاطر جديدة لم تكن مأخوذة بعين الاعتبار.
- ت- التحديد الشامل للمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة أو المشروع.
- ث- إشراك أصحاب المصلحة في تحديد المخاطر، والأخذ بعين الاعتبار جميع الظروف المحيطة.
- ج- التعريف الواضح والدقيق للخطر والبعد عن الغموض وإعطاء التفاصيل الخاصة بكل خطر يتم تعريفه.
- ح- الموضوعية في تحديد المخاطر.

☒ البعد الثاني تحليل المخاطر

تعتبر هذه الخطوة من الخطوات الهامة في عملية إدارة المخاطر، وذلك لأنها تهدف إلى تصنيف وتوثيق المخاطر التي من المحتمل أن تواجه المؤسسة وإعطاء صورة أولية عن الاستجابات التي يمكن من خلالها مواجهة المخاطر. (الرواضية، 2023)

وتم توضيح الوسائل التي من خلالها تقوم المؤسسات بتحليل المخاطر حسب ما تراه مناسباً، حيث تم إعداد جدول يشتمل على مختلف الوسائل المستخدمة في تحليل المخاطر معتمداً على معيار إدارة المخاطر الصادر عن معهد إدارة المخاطر (IRM) بالإشتراك مع عدة مؤسسات مختصة في المملكة المتحدة . (تقى، 2019)

بعد الانتهاء من البعد الثاني من عملية إدارة المخاطر يكون قد أصبح لدينا قائمة محددة ومصنفة بالمخاطر المحتملة والتي سوف تبني عليها الخطوات التالية.

البعد الثالث تقييم المخاطر

هناك العديد من الطرق الإحصائية المستخدمة لتقييم درجة المخاطر، إلا أن أبسطها وأكثرها فاعلية وأكثرها استخدام هو وصف درجة الخطر باستخدام مصفوفة 3×3 (عالية ، متوسطة ، منخفضة) ، وعلى حسب احتياج المؤسسة المقيمة يمكن أيضاً استخدام مصفوفة 3×5 (عالية جداً ، عالية ، متوسطة ، منخفضة ، منخفضة جداً) و كما هو مستخدم لدى دائرة الجمارك الأردنية ، ويتم تقييم المخاطر من خلال تحديد احتمالية حدوث الخطر ودرجة أثر حدوث الخطر وتحديد شدة الخطر . (الرشدي، 2023)

البعد الرابع التحكم بالمخاطر

بعد انتهاء الأبعاد الثلاثة السابقة : تحديد المخاطر، تحليلها وتقييمها، يأتي دور الخطوة الرابعة المتمثلة في الأساليب المتبعة للتعامل مع المخاطر :

أ- تجنب الخطر : وتعني أن يتم إيقاف الأنشطة التي تؤدي إلى حدوث الخطر، وعادة يستخدم هذا الأسلوب في حال كانت المخاطرة كبيرة، ويمكن استخدام هذه الوسيلة لكل أنواع المخاطر ، إلا أن هذه الوسيلة لها سلبياتها كونها تمنع اتخاذ القرار من أشباع بعض الحاجات أو الحد من تقدم المشروع أو النشاط ، ونتيجة لذلك فإن هذه الطريقة ليس لها أي تكلفة بسبب ترك مواجهة الخطر تمام ، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة توصل درجة الخطر في النشاط إلى الصفر . (كرومي، 2021)

- ب- نقل الخطر : وتتضمن نقل اثار المخاطرة الى جهات اخرى ، او نقل المهمة المطلوبة الى طرف ثالث يقوم بتنفيذ المهمة ، وبذلك يتحمل خيار المخاطرة كلها ، وغالباً ما يتم استخدام هذا الاسلوب في حال كانت المخاطرة عالية جداً مع وجود احتمال ضعيف الحدوث هذه المخاطرة. (الدوري، 2020)
- ت- تقليل المخاطرة ويقصد بها العمل على إدارة الخطر من خلال تنفيذ إجراءات وقائية ورقابية تعمل على تخفيض احتمال حدوث الخطر وتقلل من اثاره حال وقوعها، ويتناول هذا الاسلوب جانب التخفيف ممن الخسارة في المرحلتين: ما قبل حدوث الخسارة، وما بعد حدوث الخسارة ، وتعمل الجهود المبذولة التي تسبق حدوث الخسارة في التقليل من حالات تكرار ما حالت حدوث الخسارة، وكما تعمل على التقليل من شدة الخسارة في الممتلكات والأرواح وغيرها من الأمور ذات القيمة والتي من الممكن أن تخسرها المنشأة حال وقوع الحادث ، وفي المقابل فإن تركز الجهود المبذولة ما بعد حدوث الخسارة على ايقاف حدوث الخسارة او مقاومة تأثيراتها السلبية ، حيث يتم التعامل معها للتخفيف من حدة الخسارة من خلال الإجراءات الطارئة ، عمليات الإنقاذ ، النشاطات المتعلقة بإعادة التأهيل وغير ذلك من الإجراءات الأخرى. (المرشد، 2019)
- ث- قبول الخطر : وهي قبول المخاطرة كما هي دون اتخاذ اي اجراءات احتياطية أو رقابية ويتم استخدامها عادة في حال كان احتمال حدوث الخطر ضئيل وأثره ضعيف في حال تم وقوعه. (الجنابي، 2021)

البعد الخامس من اقية المخاطر

تتطلب إدارة المخاطر الفعالة نظاماً لتقديم التقارير والمراجعة للتأكد من التعرف الفعال والصحيح للمخاطر وتحديداتها وفحصها ، وإن إجراءات التحكم في الخطر مناسبة وملائمة ، وأنه قد تم اتخاذ الإجراءات بشكل سليم وتم العمل بها كما ويجب إجراء مراجعة دورية للسياسات ومعايير الاداء. (أبوعليان، 2023)

من الجدير ذكره أن عملية مراقبة المخاطر يجب أن تحدد التالي: (الرواضية، 2023)

- أ- إذا كانت الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.
- ب- إذا كانت الإجراءات المتبعة والمعلومات التي تم جمعها بغرض تحديد وفحص الخطر ملائمة.

ت- أن التطوير المعرفي قد ساعد على الوصول إلى قرارات أفضل وتحديد الدروس المستفادة لفحص وإدارة المخاطر مستقبلاً.

عوامل نجاح عملية مراقبة المخاطر

تتعلق عوامل نجاح عملية المراقبة والتحكم بالمخاطر بأن يبقى هناك وعي بالمخاطر التي تحيط بالمشروع. وهي كالتالي: (تقى، 2019)

- أ- أن تتكامل عملية المراقبة والتحكم بالمخاطر مع عملية المراقبة والتحكم بالنشاط أو المشروع.
- ب- مراقبة الشروط اللازمة لأعمال الاستجابة للمخاطر بشكل مستمر.
- ت- البقاء على وعي بالمخاطر وذلك عن طريق الحديث عن تقارير إدارة المخاطر في كل اجتماع لفريق العمل لكي يبقوا على وعي بأهمية إدارة المخاطر ولكي تكون متكاملة مع قرارات إدارة المشروع.
- ث- مواجهة أي أخطاراً جديدة لم تكن مدرجة ضمن قائمة المخاطر التي تمت دراستها، وبالتالي يتوجب على مدير المخاطر ان يعمل على إدارتها كما هو الحال مع قائمة المخاطر الأولية.

إن الناتج الحقيقي من عملية مراقبة المخاطر هو الوصول إلى الدروس المستفادة من عملية إدارة المخاطر وتسجيلها في مستندات للاستفادة منها في المستقبل، وتسجيل كافة المخاطر المحددة والتي حدثت وكيف تم التعامل معها بكفاءة وما هو تأثيرها على استمرارية النشاط وما هي الاستراتيجيات المتبعة في التغلب عليها وما هو الفرق بين كل إستراتيجية والأخرى. (الرشدي، 2023)

7.1.2 إدارة المخاطر ضمن الثقافة التنظيمية

إن إدارة المخاطر تحتل مكانة بارزة اليوم في العالم وتلقى اهتمام واسع عالمياً لأهميتها الكبيرة، لذلك فإنه يجب على المؤسسات أن تنشر ثقافة إدارة المخاطر في بيئتها الداخلية وتنشرها بين العاملين في المؤسسة بحث يصبح كل فرد على اطلاع بماهية المخاطر التي يمكن أن تواجه مؤسسته وما هو دوره في مواجهتها والتعامل معها، كذلك تفكير الفرد العامل بالمؤسسة عند تنفيذه لأنشطتها بكافة الجوانب التي قد تولد له مخاطر أثناء عمله هذا يزيد من إنجازه ويرفع من كفاءته، لذلك يجب خلق إطار ثقافي في

المؤسسة حول مفهوم الخطر ومصادره وكيفية إبلاغ الإدارة العليا عنه والتعامل معه، ويمكن لذل أن يتحقق من خلال عقد اجتماعات دورية للإدارة العليا مع العاملين في المؤسسة، وعقد ورش العمل والدورات التدريبية التي تؤدي في النهاية إلى تفعيل ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسة. (المرشد، 2019).

المبحث الثاني: الامتثال التنظيمي

يشير مفهوم الامتثال التنظيمي إلى فعل الامتثال للأنظمة واللوائح والمعايير التي تنطبق على المنظمة. حيث يحافظ على معايير المنظمة قانونيا واخلاقيا، ويجنبها العقوبات، ويمنعها كسب ثقة أصحاب المصلحة ويمكن أن يوفر الامتثال أيضا إطارا واضحا لاتخاذ القرارات.

1.2.2 التطور التاريخي لمفهوم الامتثال التنظيمي

تعود جذور الامتثال التنظيمي إلى أوائل القرن العشرين، عندما تم تقديم مبادرات عامة تهدف إلى حماية المستهلكين. على سبيل المثال، بدأت الوظائف التنظيمية الحديثة لإدارة الغذاء والدواء في عام 1906م في الولايات المتحدة الأمريكية بإقرار قانون الغذاء والدواء النقي لتوفير الحماية الأساسية للمستهلكين، مثل ملصقات المنتجات. ومع نمو رأس المال في الولايات المتحدة خلال الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي، بدأت الثقافات الإدارية والتنظيمية الحديثة في الظهور في هذا الوقت تقريبا، بدأ بعض علماء الاجتماع دراسة الامتثال داخل الهياكل المجتمعية، وبدأت كثافة في إدراك ضرورة برامج الامتثال من داخل المنظمة. وخلال السبعينيات، أدت أحداث مثل إقرار قانون الممارسات الأجنبية الفاسدة الذي تم إنشاؤه للحد من المدفوعات غير القانونية من قبل الشركات التي تزيد عن 300 مليون دولار للمسؤولين الأجانب وإنشاء وكالة حماية البيئة وإدارة مكافحة الفساد إلى تحول في هيكل برامج الامتثال من المبادرات العامة إلى الوظائف الداخلية داخل المنظمات. وأظهرت بعض الدراسات التطور العلمي للسلوك التنظيمي في بداية القرن العشرين. ومن أمثلة النظريات التي حاولت تفسير السلوك البشري في القرون السابقة نجد نموذج ميكيافيلي في القرن السادس عشر. وقد اعتمدت نظرية ميكيافيلي على فكرة أن سلوك الناس محفوف بعدم الثقة والشك، وأن الأسلوب المناسب للسيطرة على السلوك هو القسوة والخداع. وقد وصف ميكيافيلي في كتابه "الأمير" كيف يجب أن يتصرف الأمير الكفو. وكان المبدأ الأساسي في هذا الكتاب هو الغاية تبرر الوسيلة وقد توالى نصائح ميكيافيلي للأمير الكفو بضرورة استخدام أساليب المكر والخداع والتدليس والدهاء والمناورة والمراوغة والمساومة، بجانب استخدام القهر والعقاب والردع كأساليب الإحكام الرقابة على تصرفات وسلوك المرؤوسين المكتبة القانونية الالكترونية.

2.2.2 مفهوم الامتثال

يشير مفهوم الامتثال حسب قاموس كامبريدج (2023)، بأنه فعل إطاعة قانون أو قاعدة، خاصة تلك التي تتحكم في صناعة معينة أو نوع معين من العمل. ويعرفه آخرون بأنه فعل أو عملية الامتثال لرغبة أو مطلب أو اقتراح أو نظام أو إكراه". أما قاموس أكسفورد ليرنر (2023) (Oxford Learners Dictionaries) فيعرف الامتثال بأنه ممارسة الامتثال للقواعد أو الطلبات التي يقدمها الأشخاص في السلطة.

كما تم تعريف الامتثال على أنه قدرة الشخص أو الشركة أو المنظمة على الالتزام بالمعايير أو اللوائح أو القواعد أو السياسات أو الأوامر أو الطلبات. فإذا التزمت الشركة بمجموعة من القواعد، فإنها تمثل لها. وببساطة يتعلق كل شيء بالامتثال لقاعدة أو مجموعة من القواعد. ويجب على جميع الشركات أو المنظمات في معظم أنحاء العالم الامتثال للعديد من القواعد واللوائح.

أما المعنى القانوني للامتثال فإنه وبحسب فإن الامتثال هو حالة الامتثال للقوانين السارية، حيث أن هناك العديد من الطرق لتطبيق تعريف الامتثال، مثل الامتثال للوائح الأعمال في عالم الأعمال أو الامتثال للقانون المدني والجنائي. ومن الطرق الأخرى التي يمكن بها تطبيق وفهم الامتثال هي الامتثال للمعايير الاجتماعية والممارسات الثقافية والالتزام بالأوامر في بيئة هرمية، مثل الجيش.

ووفقاً لآخرين فإنه في الدراسات التنظيمية، فإن مصطلح الامتثال يشير إلى مجموعة من الاستجابات السلوكية والمواقف التي يقوم بها الأفراد والشركات للتنظيم. حيث يميز باركر ونيلسن بين النهج الموضوعي والتفسيري لدراسات الامتثال فالنهج الموضوعي للامتثال يحدد ويشرح كيف ولماذا وفي أي ظروف يمثل الأفراد والشركات للتنظيم، ومتى ولماذا لا يمثلون. والمعنى الأساسي للامتثال في هذا السياق هو السلوك الذي يطيع التزاماً تنظيمياً. كما وضع المؤلفان بأن دراسات الامتثال الموضوعي تسعى أيضاً إلى شرح الامتثال والمواقف الفردية غير الممتثلة، والنظم على مستوى الشركة وعمليات الإدارة وعواقب الالتزام بالقواعد على تحقيق أهداف السياسة (مثل الحد من التلوث)، على غرار ما إذا كانت الشركة تمتثل لمتطلبات التكنولوجيا الإلزامية. غير أن النهج التفسيري للامتثال بحسب باركر ونيلسن يفهم الامتثال على أنه عملية معقدة وغامضة يتم فيها تغيير معنى التنظيم حيث يتم تفسيره وتنفيذه والتفاوض بشأنه في

الحياة اليومية من قبل أولئك الذين يتم توجيهه إليهم. ويمكن أن يشير الامتثال هنا إلى المعاني والتفسيرات والعادات والممارسات الاجتماعية والتفاعلات والاتصالات بين مختلف الجهات الفاعلة في عملية التنفيذ.

3.2.2 مفهوم الامتثال التنظيمي

ويرى البعض بأن الامتثال التنظيمي هو الالتزام بمتطلبات السلامة والصحة المهنية وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين. وترى الامتثال التنظيمي بأنه الالتزام بالمعايير الأخلاقية والقيم التنظيمية والتصرف بنزاهة وصدق في كل العلاقات التنظيمية.

كما أن الامتثال التنظيمي يشير كمفهوم إلى فعل الامتثال للأنظمة واللوائح والمعايير التي تنطبق على المنظمة. حيث يحافظ على معايير المنظمة قانونيا وأخلاقيا، ويجنبها العقوبات، ويمنحها كسب ثقة أصحاب المصلحة ويمكن أن يوفر الامتثال أيضا إطارا واضحا لاتخاذ القرارات، مما يقلل من الغموض في المنظمات، أما الدراسة الحالية فتري بأن الامتثال التنظيمي يعني الالتزام بالقوانين واللوائح والحفاظ على ثقافة الامتثال ومراقبة وتقديم تقارير عن أنشطتها، وفرض العقوبات على المخالفين للأنظمة واللوائح والقوانين.

4.2.2 الفرق بين الامتثال والالتزام

ويرى البعض بأن الامتثال التنظيمي يشير إلى الالتزام بالقوانين واللوائح والمعايير المطلوبة من قبل الهيئات التنظيمية المعنية. ويتضمن ذلك الامتثال للقوانين واللوائح الحكومية وكذلك المعايير الصناعية الطوعية. ويهدف الامتثال التنظيمي إلى ضمان أن تتبع الشركات المعايير المطلوبة وتحافظ على سلامة وأمان عملائها وموظفيها والبيئة. ومن ناحية أخرى، فإن الالتزام يشير إلى التزام الشركة بقيمها وأهدافها ورؤيتها. ويشمل ذلك الالتزام بالمعايير الأخلاقية والسلوكية التي تحددها الشركة لنفسها، وكذلك التزامها بتحقيق أهدافها ورؤيتها. ويهدف الالتزام إلى ضمان أن تعمل الشركة بطريقة تتماشى مع قيمها وأهدافها.

ويرى الباحث بناءً على الآراء المذكورة المشار إليها سابقا، يبدو أن هناك فرق بين الامتثال والالتزام الامتثال يشير إلى الالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها، سواء كانت حكومية أو صناعية، وهدفه الأساسي

هو ضمان الامتثال للمعايير المطلوبة والحفاظ على سلامة الشركة وعملائها وموظفيها والبيئة. أما الالتزام، فيشير إلى التزام الشركة بقيمها وأهدافها ورؤيتها، ويشمل الالتزام بالمعايير الأخلاقية والسلوكية التي تحددها الشركة لنفسها لتحقيق أهدافها. يبدو أن الالتزام يتجاوز مجرد الامتثال للقوانين ويمتد إلى تحقيق رؤية الشركة وقيمها.

5.2.2 إدارة الامتثال

إن إدارة الامتثال هي نهج تجاري عمره بضعة عقود لمواكبة المتطلبات القانونية والتجارية سريعة التغير. والغرض من الضوابط الداخلية، بحكم تعريفها، هو ضمان الامتثال للقوانين والأنظمة وكفاءة العمليات وفعاليتها، ومصداقية التقارير المالية. وتشير الدراسة إلى أن إدارة الامتثال هي وظيفة دعم تهدف إلى إدارة أو تقليل مخاطر المخالفات التنظيمية وعدم الامتثال القانوني، مثل فقدان البيانات أو خصوصية المعلومات، حيث تؤثر مشكلات الامتثال لتكنولوجيا المعلومات على كل قسم من الإجراءات اليومية لأي شركة.

كما رأَت الدراسة أن هناك ثماني متطلبات الإطار إدارة الامتثال هي:

- تجنب التعقيد
- التتبع المساءلة
- إدارة التغيير
- تحليل التأثير
- قابلية التوسع
- التنفيذ والتطبيق
- التكلفة الطاقة البشرية والوقت
- الكفاءة.

كما أشار البعض إلى إدارة الامتثال التنظيمي (RCM) بأنها مشكلة ضمان هيكل الشركات البيانات والعمليات والتنظيم وغيرها) وكيفية تصرفها وفقا للوائح المطبقة، أي وفقا للمبادئ التوجيهية الخاصة في اللوائح التنظيمية. وتتألف إدارة الامتثال التنظيمي من نمذجة قوانين الامتثال والتحقق منها وتحليلها.

وعرضت الدراسة إطاراً مفاهيمياً لإدارة الامتثال التنظيمي المؤتمتة. يتكون الإطار من ست مراحل رئيسية:

1. تحديد المتطلبات التنظيمية في هذه المرحلة، يتم تحديد المتطلبات التنظيمية التي تخضع لها الشركة يمكن أن تشمل هذه المتطلبات القوانين والتشريعات واللوائح والمعايير المهنية. يمكن إجراء هذا التحديد من خلال مراجعة الوثائق التنظيمية مثل القوانين واللوائح والمعايير، وكذلك من خلال إجراء مقابلات مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.
2. تصميم نظام إدارة الامتثال في هذه المرحلة، يتم تصميم نظام إدارة الامتثال الذي ستستخدمه الشركة لضمان الامتثال للوائح. يجب أن يتضمن هذا النظام مكونات مثل سياسات وإجراءات الامتثال وبرامج التدريب على الامتثال، وعمليات الإبلاغ عن عدم الامتثال.
3. تنفيذ نظام إدارة الامتثال يتم في هذه المرحلة تنفيذ نظام إدارة الامتثال الذي تم تصميمه. يجب أن يتضمن هذا التنفيذ تدريب الموظفين على النظام، ونشر السياسات والإجراءات، وإنشاء عمليات للتأكد من أن النظام يعمل بشكل صحيح.
4. مراقبة نظام إدارة الامتثال في هذه المرحلة، يتم مراقبة نظام إدارة الامتثال للتأكد من أنه يعمل بشكل فعال. يمكن إجراء هذا المراقبة من خلال عمليات التدقيق الداخلي، ومراجعة السجلات، والتحليل الإحصائي.
5. التصحيح والتحسين في هذه المرحلة، يتم إجراء التصحيحات والتحسينات على نظام إدارة الامتثال حسب الحاجة. حيث يمكن إجراء هذا التصحيح والتحسين بناءً على نتائج المراقبة، أو بناءً على التغيرات في المتطلبات التنظيمية.
6. الرد على حالات عدم الامتثال: يتم في هذه المرحلة الاستجابة لحالات عدم الامتثال التي تحدث. حيث يجب أن تتضمن هذه الاستجابة التحقيق في عدم الامتثال، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، والإبلاغ عن عدم الامتثال إلى السلطات المختصة.

6.2.2 مهام وعناصر الامتثال التنظيمي

أشارت بعض الدراسات إلى الامتثال التنظيمي بأنه التزام المنظمة بالقوانين واللوائح والمبادئ التوجيهية والمواصفات ذات الصلة بعملياتها التجارية. عادة ما يتم تطبيق هذه القواعد من قبل حكومة أو

وكالة حكومية لحماية المعلومات الحساسة والسلامة البشرية والجوانب الأخرى للأعمال. يساعد الامتثال التنظيمي للمنظمات على تجنب العقوبات والبقاء في العمل، وتشتمل بعض الوظائف الرئيسية للامتثال التنظيمي ما يلي:

- رصد التغييرات في القوانين واللوائح والمعايير التي تطلبها الهيئات التنظيمية.
- تحديث سياسات الشركات وإجراءاتها لضمان الامتثال للمعايير المطلوبة.
- تدريب الموظفين على المعايير المطلوبة وكيفية الامتثال لها.
- مراقبة الامتثال داخل الشركة واتخاذ الإجراءات عند حدوث انتهاكات.
- التعامل مع الهيئات التنظيمية والإبلاغ عن حالة عدم الامتثال وأي انتهاكات تحدث.

وعرضت دراسات أخرى مهام ومسؤوليات إدارة مراقبة الامتثال:

1. مساعدة الإدارة التنفيذية وموظفي المنظمة في إدارة مخاطر الامتثال
2. تقديم النصائح للإدارة التنفيذية حول القوانين والأنظمة والمعايير المطبقة وإية تعديلات تطرأ عليها.
3. تزويد مجلس الإدارة أو الإدارة العليا بالنتائج التي يتم التوصل إليها في حال حدوث خرق القانون معين.
4. تقييم مدى ملائمة إجراءات وإرشادات الامتثال الخاصة بالمنظمة وتتبع أي قصور يتم اكتشافه فيها وصياغة الاقتراحات المناسبة لإجراء التعديلات.
5. تعريف وتوثيق وتقييم مخاطر الامتثال المتصلة بأنشطة المنظمة.
6. تثقيف الموظفين حول مواضيع الامتثال واعداد إرشادات مكتوبة بهذا الخصوص مثل وضع دليل للامتثال يتماشى مع حجم وطبيعة وتعقيد عمليات المنظمة.
7. التأكد من التقيد بسياسة الامتثال الموضوعية وذلك من خلال إجراء الاختبارات ورفع التقارير لمجلس الإدارة أو الإدارة العليا.

وبناء على دراسات أخرى، فإنه يجب أن يتضمن برنامج الامتثال الشامل العناصر السبعة التالية:

1. وضع وتوزيع معايير سلوك وسياسات وإجراءات مكتوبة تنظم سلوك الموظفين في المجالات التشغيلية المعرضة بشدة لخطر عدم الامتثال.

2. تعيين مسؤول امتثال ولجنة تنسيق لتطوير وإدارة أنشطة امتثال المنظمة.
3. وضع وتنفيذ برامج تدريب وتثقيف منتظمة بشأن قضايا الامتثال للموظفين.
4. إنشاء عدة قنوات اتصال بين المستخدمين ومدير العمليات بغرض تلقي تقارير عن الاشتباه في عدم الامتثال والأسئلة المتعلقة ببرنامج امتثال المنظمة.
5. إجراء عمليات مراجعة منتظمة للحسابات والرصد المستمر لتقييم فعالية أنشطة الامتثال وتحديد مشاكل الامتثال الناشئة.
6. تطبيق الإجراءات التأديبية ضد الموظفين والوكلاء الذين انتهكوا قواعد الامتثال للمنظمة وساهموا في أحداث عدم الامتثال.
7. التحقيق في الاشتباه في عدم الامتثال يليه إجراء تصحيحي مناسب.

وتطرق تقرير آخر لدور الامتثال، كأحد عناصر الامتثال التنظيمي، وحدد دور الامتثال كالتالي:

1. تخطيط الامتثال من حيث تحديد النقص في القدرات التالية لسد الفجوة فهم المخاطر التنظيمية والمهارات الإبداعية لحل المشكلات، وإدارة المشاريع ومهارات مراجعة الحسابات، وفهم الإدارات الأخرى، وتوقع احتياجات الشركة من الامتثال والاستجابة لطلبات المساعدة.
2. بناء القدرات، ويشمل التدريب على القواعد والمهارات، ووضع منهجيات مكتوبة، وتطوير إدارة المخاطر.
3. التنفيذ، ويشمل التدريب على الامتثال، وتقديم النصح والارشاد، والرصد والاتصالات، ومعالجة المسائل.
4. الفوائد، ويشمل السمعة وتحسين العلامة التجارية، وانخفاض تكاليف الامتثال / عدم الامتثال، وموظفون أكثر مهنية ومتحمسون، وعملاء أكثر رضا ويعرف الموظفون مسؤولياتهم التنظيمية.

ويرى الباحث واستناداً إلى الآراء الواردة أعلاه، بأنه يمكن القول إن الامتثال التنظيمي للمنظمات هو عنصر أساسي لضمان استمراريته ونجاحها. ويساعد الامتثال على تحقيق التوجهات القانونية والأخلاقية ويقلل من المخاطر المرتبطة بعدم الامتثال وتظهر أهمية إدارة مراقبة الامتثال من خلال دورها

في مراقبة وتقييم الامتثال داخل المنظمة. وبذلك فإن تحقيق الفوائد المذكورة يعزز من التزام المنظمة بالقوانين والمعايير ويساهم في نجاحها على المدى الطويل.

7.2.2 أهمية الامتثال التنظيمي للمنظمات

إن أهمية الامتثال التنظيمي تكمن في أنه يقلل من احتمالية فرض غرامات أو عقوبات على الشركات كما يحميها من التعرض لدعوى قضائية، أو توقف أعمال الشركة. أما عدم الامتثال للقوانين والأحكام التنظيمية فإنه يعرض المنظمات لخطر التعرض لجزاءات أو عقوبات قانونية أو رقابية أو الخسارة مادية أو مالية أو فقدان سمعة قد تتعرض لها المنظمة نتيجة لعدم التزامها بالقوانين أو التنظيمات أو القواعد أو متطلبات الإبلاغ أو مدونات السلوك أو المعايير.

إن الامتثال التجاري والتنظيمي ليسا متماثلين لذلك من المهم أن يتم فهم لماذا يجب أن تظل المنظمة على دراية بالقوانين المختلفة المحيطة بصناعتها. كما أن اتباع المعايير التنظيمية له فوائد أكثر من مجرد تجنب الغرامات، حيث يحقق الاستقرار المالي ويساعد في استمرارية الأعمال. وقد تم ذكر بعض الأسباب التي تجعل من المهم التركيز على الامتثال التنظيمي أثناء بناء البنية التحتية وتصميم معايير الشركة.

1. الأمان المالي: قد يكلف عدم الامتثال غرامات بملايين الدولارات وعلى سبيل المثال خرق البيانات.
2. تجنب الدعاوى القضائية حيث ان عدم الامتثال يجعل المنظمة تفتح ذراعها للدعاوى القضائية المستقبلية.
3. استمرارية الأعمال تضمن العديد من اللوائح أن المنظمة يمكنها استعادة العمليات والحفاظ عليها بعد حدوث كارثة. ولكن بدون لوائح، قد يؤدي حادث كبير واحد فقط إلى إفلاس المنظمة.
4. حماية سمعة العلامة التجارية: حيث هناك تأثير كبير على الإيرادات وهو الإضرار بسمعة العلامة التجارية.
5. الدفاع ضد المتسللين يحمي الجانب الرقمي للامتثال التنظيمي البيانات الحساسة من اختراق البيانات تحمي معايير الأمن السيبراني البيانات من المتسللين والبرامج الضارة وسوء الاستخدام والتهديدات الداخلية.

أيد تقرير آخر الرأي القائل بأن الامتثال التنظيمي مهم لأنه يساعد المنظمات على تجنب العقوبات، وحماية مواردها وسمعتها، والبقاء في سوق العمل. كما يمكن أن يكلف عدم الامتثال المنظمة ملايين الدولارات كغرامات بعد خرق البيانات.

ويرى الباحث بناءً على ما سبق، أنه يمكن الاستنتاج بأن الامتثال التنظيمي للمنظمات يساعدها على الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها، مما يقلل من المخاطر القانونية والمالية، وقد يحسن سمعتها ومصداقيتها وعدم الامتثال يمكن أن يؤدي إلى عواقب جديّة مثل الغرامات المالية والسمعة السلبية وحتى العقوبات القانونية. لذلك، ينبغي على المنظمات الاستثمار في بناء ثقافة الامتثال وتنفيذ ممارسات فعالة للامتثال، بما في ذلك وضع السياسات والإجراءات والتدريب والمراقبة والتواصل، وتطبيق العقوبات عند الضرورة.

8.2.2 دور مسؤولي الامتثال

تناول تقرير أربع، أربعة نماذج للدور الذي قد يلعبه كبير مسؤولي الامتثال في المنظمة، وهذه الأدوار كالتالي:

- مستشار أعمال استراتيجي: يقدم المشورة بشأن الامتثال التي تؤثر على التوجه الاستراتيجي للمنظمة وتعززه.
- مشرف الثقافة والأخلاق يعزز ثقافة امتثال قوية للشركات لبناء المساءلة المشتركة والتأثير على نتائج الأعمال
- مناصر التكنولوجيا والتحليلات دعم المبادرات التكنولوجية لتحسين نتائج التخفيف من المخاطر والفعالية الوظيفية وتعزيز تنمية المهارات التقنية على مستوى الوظيفة.
- ضامن الامتثال: إقامة شراكات قوية في جميع مهام الضمان مع تحديد واضح الملكية المخاطر والمسؤولية والإبلاغ.

9.2.2 أبعاد الامتثال التنظيمي

ويرى الباحث فيما يخص أبعاد الامتثال التنظيمي، أنه يمكن القول بأن الامتثال التنظيمي يشمل عدة جوانب مهمة. ويشمل ذلك التقيد بالقوانين والتعليمات الحكومية والمحددة من قبل الهيئات التنظيمية المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تلتزم الشركة بالقيم والأهداف والرؤية الخاصة بها، وأن تعكسها في جميع جوانب أعمالها واتخاذ قراراتها. ويرى الباحث بأن الالتزام يتجاوز مجرد الامتثال ويمتد إلى تحقيق رؤية الشركة وقيمها، ومن الجدير بالذكر أن الامتثال التنظيمي ليس مجرد مهمة إجرائية تتطلب الالتزام بالمهام المحددة، بل يتطلب أيضا تقييما مستمرا وموضوعيا للعمليات والأنظمة الموجودة في الشركة. كما يجب أن يتضمن التقييم تحديد نقاط الضعف والتهديدات المحتملة وتطوير استراتيجيات للتعامل معها.

ومن الجدير بالذكر أن الدراسة الحالية تتبنى الأبعاد التالية وذلك لملائمتها لبيئة الدراسة ولإجماع معظم الباحثين عليها:

أولا: الالتزام بالقوانين والأنظمة

يكتسي الامتثال التنظيمي حسب دراسة أهمية حاسمة لضمان أن تحقق اللوائح التنظيمية والسياسات العامة ذات الصلة نتائجها العامة المقصودة - أي حماية العناصر الرئيسية للرفاه العام في بلد معين، مع دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وعلى الرغم من أن هذا لا يزال ضمنيا في كثير من الأحيان، فإن تعزيز الامتثال التنظيمي يعد جانبا هاما من جوانب العمل الإنمائي الدولي. ومع ذلك، فإن الحاجة إلى التعامل مع الامتثال أو تغيير السلوك قد استغرق وقتا للظهور، وكذلك عملية فهم المدخلات اللوائح والموارد) والنتيجة الامتثال أو تغيير السلوك. وتبين البحوث أن الامتثال ليس نتيجة تلقائية للوائح، وأنه لا يسفر دائما عن النتائج المرجوة، وأن حجم الإنفاذ وشدته لا يرتبطان بالضرورة بالنتائج المتعلقة بالامتثال والنتائج التنظيمية. وتشير أدلة هامة أيضا إلى أن سوء تصميم اللوائح التنظيمية والإدارة التنظيمية والإجراءات والنظم يمكن أن يكون عائقا للنمو الاقتصادي ومصدرا للفساد.

أصبحت الصحة والسلامة في مكان العمل عنصراً أساسياً في جدوى الأعمال بحسب بعض الدراسات، حيث بحثت الدراسة في تأثير التدريب في مجال الصحة والسلامة على التزام الموظف بالصحة والسلامة في صناعات الصلب. وتشير النتائج الى أن غالبية الموظفين يتلقون تدريباً كافياً في مجال الصحة والسلامة وهو ما يتجلى في التزامهم بأنظمة الصحة والسلامة المهنييتين.

ويشكل الالتزام بالقوانين والأنظمة جانبا حاسما من جوانب الامتثال التنظيمي الذي يكفل امتثال المنظمات للمتطلبات القانونية. وأكدت دراسات عديدة أهمية الالتزام بالقوانين والأنظمة في تحقيق الامتثال للمعايير التنظيمية.

ثانيا: ثقافة الامتثال

تم تعريف الثقافة بأنها مجموعة الافتراضات والمعايير الدائمة والكامنة التي تحدد كيفية القيام بالأشياء بالفعل في المنظمة. وتتألف ثقافة المنظمة من القيم الجماعية للأفراد الذين يشكلون المنظمة. والمقصود من تعريفها في هذا السياق بأنها تعني حقيقة كونها متعمدة أو هادفة. وتنعكس الثقافة التنظيمية في طرق عمل الأشياء.

بحسب بعض الدراسات فإن ثقافة الامتثال هي جانب مهم من الامتثال التنظيمي وتشير إلى المعايير والقيم التنظيمية التي تشجع على الالتزام بالقوانين والأنظمة. ويمكن أن تؤدي ثقافة الامتثال القوية إلى تحسين أداء المنظمة، والحد من المخاطر القانونية ومخاطر السمعة، وزيادة ثقة أصحاب المصلحة. في حين أظهر البحث أن المنظمات ذات ثقافة الامتثال القوية من المرجح أن تمتثل للوائح وتتجنب الانتهاكات. وأوردت دراسات أخرى بأن الأخلاق والصدق غير قابلين للتفاوض وأنهما من القيم الأساسية. ويشكل التطور الأخلاقي عنصرا حاسما في خلق ثقافة امتثال تنظيمية حيث ان الاخلاق والصدق قيم أساسية لجميع الموظفين، ولا يمكن أن تكون هناك استثناءات. ويجب أن تعزز ثقافة الامتثال الناجحة هذه القيم باستمرار بين جميع الموظفين على جميع المستويات. وطالبت الدراسة بعدم التسامح مطلقا مع الاحتيال وسوء المعاملة حيث لا يمكن ان تسير جنباً إلى جنب مع السلوك الأخلاقي والنزاهة والصدق.

وعندما يحدث هذا، فإنه يحتوي على المكونات الأساسية لتطوير ثقافة الامتثال التي ترفض عدم الأمانة والاحتيال وإساءة الاستخدام. وتشكل تنمية هذه القيم الأساسية المتشابكة مع مسؤولية المنظمات إطاراً لتحول النموذج إلى ثقافة امتثال أخلاقية وتصبح المبدأ الأساسي لتوجيه الإجراءات المقبلة. وأكدت الدراسة على أنه عندما تكون القيم الأساسية محددة ومفهومة جيداً، فإنها تدوم ولكنها غالباً ما تحتاج إلى إعادة النظر فيها وتحديثها في ضوء نماذج الأعمال المتغيرة. وخلصت الدراسة إلى أن ربط القيم الأساسية بخلق ثقافة الامتثال لا يبنيه الصدفة.

وترى دراسات أخرى أن توضيح المعايير والشروط للموظفين قد يزيد من الإلزامية، مما قد يزيد من مستويات الامتثال. وكتكتيك إداري على مستوى الشركة، يمكن للمنظمة أن تفكر في ثقافتها من حيث الامتثال. بحيث يمكن اعتبار هذا تشخيصاً شاملاً وعميقاً لثقافة الشركة وسلوكها من حيث الامتثال والأخلاق. حيث لا يجب أن يكون هذا أمراً عرضياً، ولكن يمكن أن يكون جزءاً من عملية مستمرة.

حسب دراسات أخرى، فقد تم اعداد نهجاً رسمياً لتقييم ثقافة امتثال الشركة، ويعتقد الموظفون أن العناصر الخمسة التالية ضرورية لكي يكون لدى الشركة بيئة مراقبة قوية وفعالة وثقافة امتثال وهي الرؤية الاستراتيجية المعروفة أيضاً بأهداف أو غايات الامتثال وتحديد المخاطر، ووضع ضوابط والوثائق، وأخيراً المساءلة.

ويرى الباحث بأن ثقافة الامتثال مفهوم ذاتي وغير ملموس، ومن الصعب التفكير فيه، ومن الصعب توثيقه، والأكثر تعقيداً أن يتم شرحه للفاحص. وبالتالي فيجب أن تكون ثقافة الامتثال شيئاً متأصلاً في الطقوس اليومية لكل موظف من موظفي الشركة، بما في ذلك الإدارة العليا، الذين يجب أن يتعلموا القيادة بالقدوة. وتتكون ثقافة الامتثال الحقيقية من القرارات والإجراءات اليومية التي تحدث عندما لا ينظر ولا يتابع أحد.

بحسب دراسات أخرى، فإنه للنجاح في رفع إدارة الامتثال إلى ميزة استراتيجية، فيجب أن يكون الامتثال جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة وهي جزء من نموذج الأعمال الأساسي. ويجب أن يكون لدى جميع المنظمات ثقافة فيما يتعلق بالامتثال. يمكن للثقافة العامة التي يعمل الامتثال في ظلها أن تفيد في تعزيز

جهود الامتثال وتتضمن خصائص ثقافة الامتثال الإيجابية رؤية استراتيجية قد أنشأتها الإدارة العليا، وتتميز الإدارة العليا بالقدوة الحسنة، وتندمج في أنشطة مثل التعليم وتعززها نظم الحوافز، وتمنح القوة من خلال معاملة المتجاوزين، وتعتبر جزءاً لا يتجزأ من نظم المعلومات واستخدامها وإدارتها، ولا تنفصل عن هيكل المنظمة وعملياتها وأسلوب إدارتها.

أما خصائص الثقافة الإيجابية للامتثال فإنها وحسب تشتمل على إدارة المخاطر في الشركة، وتعالج المخاطر التي تنشأ في كل مجال استراتيجي، وتنشئ نقاط مراقبة لعناصر المخاطر، وتوثق الضوابط توثيقاً جيداً للأغراض الداخلية والخارجية، وتحدد الأشخاص المحددين المسؤولين عن إدارة كل عنصر امتثال أما العلامات الدالة على تطبيق ثقافة الامتثال، فهي:

1. الاتصال: وضوح في الرسائل المتسقة الموجهة إلى الموظفين، حيث يعرف الأفراد ما هو متوقع منهم ويقدمون اتصالات راسية وأفقية.
2. التأكيد: توقع قياس العمليات والأنشطة والإبلاغ عن النتائج، حيث أن كل منصب لديه مجموعة من الكفاءات، ويتم قياس الأداء ومكافأته. وكذلك فإن الرصد والتغذية المرتدة تعتبر من خصائص جميع النظم والإجراءات الآلية.
3. التصحيح بسبب الاتصال والتأكيد الواضح والمتسقين، يُعرف على الفور متى تكون العملية أو النشاط أو النتيجة أو الحالة خارج إطارها المقبول. حتى الاتجاهات والأنماط الشاذة يتم اكتشافها وتوجيه المعلومات عنها إلى دورة القياس والإبلاغ والاستجابة. ولا تبقى الأمور معطلة في ثقافة الامتثال لأن الأطراف المسؤولة يتم تحديدها ومحاسبتها.

ثالثاً: الرصد والإبلاغ

يجب على الشركات تنفيذ الامتثال الفعال، وقد حثت بعض الدراسات على ذلك ووضحت الجوانب المهمة لامتثال المنظمات. فعلى سبيل المثال، تشمل وظيفة الامتثال سياسات التعويض والترويج والاحتفاظ بالمنظمة ونهجها في الإبلاغ الذاتي عن سوء السلوك إلى السلطات المعنية، والتعاون معها بشكل كامل. وحيث أن الامتثال الأمثل يختلف ويتفاوت بين المنظمات ولا يمكن تقييمه بسهولة من جانب موظفي

الإنفاد أو المحاكم، فإنه يجب على البلدان بدلاً من ذلك تحفيز المنظمات على تنفيذ وظائف الامتثال الفعالة وتحميلها المسؤولية الجنائية عن سوء سلوك موظفيها. كما يجب هيكلة مسؤولية المنظمات لإزالة أرباحها المتوقعة من جرائم الشركات وحملها على الكشف عن سوء السلوك والإبلاغ الذاتي عنه والتعاون الكامل. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يخضع المديرون والموظفون لواجبات صريحة مصممة بشكل صحيح لتعزيز الامتثال الفعال الذي يتم إنفاذه من خلال المسؤولية عن الانتهاكات وسوء النية والمخالفات.

استكشفت بعض الدراسات التحديات التي تواجهها المنظمات في الحفاظ على حوكمة المنظمات والامتثال لمكافحة الفساد في العصر الرقمي. ومع تزايد استخدام التكنولوجيا والإنترنت تتعرض المنظمات لمخاطر جديدة، بما في ذلك التهديدات الإلكترونية والانتهاكات المحتملة لقوانين مكافحة الفساد. وتجادل الدراسة بأن المنظمات بحاجة إلى أن تكون استباقية في تنفيذ برامج امتثال فعالة تعالج هذه المخاطر، من حيث وضع سياسات وإجراءات واضحة، وتوفير التدريب للموظفين وإجراء تقييمات منتظمة للمخاطر، بالإضافة إلى أنه يجب تفعيل دور التكنولوجيا في جهود الامتثال بما في ذلك استخدام تحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي لتحديد المخاطر المحتملة ورصد الامتثال.

ويرى الباحث أن مفهوم الرصد والإبلاغ يعد جزءاً أساسياً من عملية الامتثال وحوكمة المنظمات. ويساعد الرصد والإبلاغ في تعزيز الشفافية والمساءلة والثقة في المنظمة. ويتطلب الرصد تقييماً دورياً ومنتظماً للسلوك والعمليات للتأكد من التزام المنظمة بالقوانين والمعايير الداخلية. أما الإبلاغ، فهو عملية توثيق وإفشاء المعلومات المتعلقة بالامتثال والمخالفات المحتملة. كما يساعد الإبلاغ الفعال في الكشف عن الفساد والمخالفات ومنعها في وقت مبكر، مما يحمي سمعة المنظمة ويقلل من المخاطر المحتملة. بالإضافة إلى ذلك، يساعد الرصد والإبلاغ في توفير بيئة مشجعة للإبلاغ الداخلي وتحفيز الموظفين على الالتزام بالقوانين والقيم الأخلاقية.

رابعاً: الإنفاذ والجزاءات

هناك أهمية بالغة لأثر تطبيق أنظمة إدارة الامتثال في تقليل احتمالية عدم الامتثال، وقد استعرضت بعض الدراسات أنظمة إدارة الامتثال ومسؤوليات التفتيش والإنفاذ الداخلية للمنظمات. حيث

رأت الدراسة بأن تطبيق أنظمة ادارة الامتثال يقلل من عدم الامتثال وذلك من خلال زيادة المعلومات المتاحة للموظفين والمديرين، وتسهيل الحوافز الداخلية لتصحيح حالات عدم الامتثال بمجرد تحديدها، والمساعدة في تعزيز ثقافة الامتثال. وإدراكا لهذه الفوائد المحتملة، بدأ بعض صانعي السياسات الحكومية والمنظمين في مطالبة بعض المنظمات بتبني نظم إدارة المحتوى بشكل عام، وجدت الدراسة دليلا على أن المنظمات التي لديها إدارة المحتوى تعاني من انتهاكات امتثال أقل وتظهر تحسينات في إدارة المخاطر. لكن هذه الآثار تبدو متواضعة إلى حد ما، ويتطلب الامتثال في المنظمات الكبيرة عموما أكثر من مجرد نظام لإدارة المحتوى، كما يطالب بمواقف إدارية ملائمة وثقافات تنظيمية وتكنولوجيات معلومات تتجاوز نطاق عمليات قائمة مرجعية منهجية تتميز بها نظم إدارة المحتوى.

يشكل الإنفاذ والجزاءات عنصرين هامين من عناصر الامتثال التنظيمي يكفلان امتثال المنظمات للأنظمة. يمكن أن يؤدي إنفاذ القوانين والأنظمة وفرض عقوبات على المخالفين إلى ردع عدم الامتثال وتعزيز السلوك الأخلاقي بين المنظمات، يتطلب الإنفاذ الفعال أيضًا الشفافية والمساءلة، وهما أمران حاسمان للحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة في الوكالات التنظيمية.

ترى بعض الدراسات، فيما يتعلق بالإنفاذ، بأن وضع مبادئ توجيهية للعقاب ومعايير على مستوى المنظمة، يزيد من مستوى الإنصاف والاتساق المتصورين في الإجراءات أي العدالة الإجرائية، والتي تشكل محددًا هامًا للامتثال.

ويرى الباحث بناء على الآراء المذكورة في الدراسات المشار إليها، بأنه يمكن ملاحظة أهمية تنفيذ القوانين وتطبيق الجزاءات في ضمان الامتثال في المنظمات. إن نظم إدارة الامتثال تعزز الالتزام بالقوانين من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية وتحفيز الموظفين والمديرين للامتثال بالإضافة إلى ذلك، توضح الدراسة أن وضع مبادئ توجيهية للعقاب ومعايير داخل المنظمة يمكن أن يزيد من مستوى العدالة الإجرائية والتساوي في المعاملة، مما يعزز الثقة والامتثال. ومع ذلك، قد تكون الآثار المتوقعة لهذه الإجراءات متواضعة إلى حد ما، والامتثال يتطلب متابعة تطبيق النظم والثقافات التنظيمية الشاملة والتكنولوجيا المعلوماتية الملائمة لتحقيق التغيير المطلوب في السلوك التنظيمي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 المقدمة

تُعَدُّ منهجية الدراسة وإجراءاتها ميدانًا رئيسيًا يُنفَّذ من خلاله الجانب التطبيقي للدراسة، إذ يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي والوصول إلى النتائج المفسَّرة بموجب الأدبيات الخاصة بموضوع الدراسة، ويتمُّ بذلك تحقيق الأهداف المرجوة.

وبناءً عليه، يتناول هذا الفصل شرحًا للمنهج المتَّبَع ومجتمع الدراسة وعيَّنتها، وأداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، ويُخْتَمُّ الفصل بشرح المعالجات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

2.3 منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في استكشاف تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على مستوى الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف فهم مدى فعالية الممارسات المتبعة في إدارة المخاطر التنظيمية، والتشغيلية، والمالية، والقانونية، في تعزيز التزام شركات التأمين باللوائح والأنظمة الداخلية والخارجية، وضمان استدامة الأداء المؤسسي ضمن بيئة تنظيمية معقدة ومتغيرة.

يركز هذا المنهج على تقديم وصف منهجي وتحليل دقيق للعلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر (مثل: التقييم الدوري للمخاطر، إجراءات التخفيف، الاستجابة للتهديدات، والرقابة الوقائية) وبين مؤشرات الامتثال التنظيمي، والتي تتضمن: الالتزام بالقوانين، تطبيق السياسات الداخلية، الشفافية، والمسؤولية القانونية والإدارية. ويُعالج الامتثال التنظيمي كمتغير تابع يُقاس من خلال درجة تقيد الشركات بمعايير الجهات الرقابية، ومستوى الالتزام المهني والإداري بالضوابط والسياسات التنظيمية.

لتحقيق أهداف الدراسة، سيتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة المصممة بدقة لتغطية مختلف جوانب إدارة المخاطر والامتثال، وذلك عبر توزيعها على عينة مختارة من مديري المخاطر، مسؤولي الالتزام، والقيادات الإدارية في شركات التأمين العاملة في المملكة. تُقيس هذه الاستبانة تصورات المبحوثين حول مدى تكامل استراتيجيات إدارة المخاطر في بيئة العمل، وتأثيرها الفعلي على الالتزام بالأنظمة واللوائح التنظيمية.

سيتم تحليل البيانات باستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة، مثل: تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وتحليل التباين (ANOVA)، واختبار T للعينة المستقلة، ومعامل الارتباط بيرسون، وذلك لفحص طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات. وسيتم الاعتماد على مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لضمان دقة النتائج. كما سيتم التحقق من ثبات وصدق الأداة الإحصائية من خلال احتساب معامل "كرونباخ ألفا"، بما يضمن اتساق بنود الاستبانة وموثوقية القياس.

بالإضافة إلى ذلك، تتبنى الدراسة المنهج النوعي بشكل تكميلي، من خلال مقابلات شبه مهيكلة مع عدد من مسؤولي الامتثال، وخبراء إدارة المخاطر، وممثلين عن الهيئات التنظيمية المختصة، بهدف تعميق الفهم حول الممارسات الفعلية والتحديات الميدانية التي تواجه قطاع التأمين في سبيل تحقيق الامتثال الكامل، واستكشاف نماذج استراتيجية ناجحة في دمج إدارة المخاطر ضمن الإطار التنظيمي.

وقد اعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين للمعلومات:

- المصادر الثانوية: وشملت مراجعة الأدبيات الأكاديمية والدراسات السابقة ذات الصلة، والمقالات العلمية، والرسائل الجامعية.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

3.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية، لكونها من الوسائل الشائعة والفعالة في البحوث الكمية، إذ تتيح جمع عدد كبير من الآراء في وقت قصير وتُيسر التحليل الإحصائي الكمي. وقد

تم إعداد الاستبانة بعناية لضمان شمولها لكافة المحاور المرتبطة بموضوع الدراسة، وبعد استعراض الدراسات السابقة وتحكيم الأداة من قبل متخصصين.

تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمستجيبين (النوع - العمر - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة - نوع الوظيفة).
- القسم الثاني: عبارة عن (54) فقرة موزعة على النحو الآتي:

جدول (1) القسم الثاني من الاستبانة

م	محاور الدراسة	عدد الفقرات
1	استراتيجية تجنب الأخطار	8
2	استراتيجية تقليل ومنع الأخطار	8
3	استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار	8
4	استراتيجية نقل الأخطار	8
5	الامتثال التنظيمي	22

4.3 مفتاح التصحيح:

كانت الإجابة عن فقرات الاستبيان في ضوء مقياس خماسي على النحو التالي:

جدول رقم (2) مفتاح التصحيح

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الباحث

❖ الوسط الفرضي = مجموع الأوزان / عددها

$$3 = \frac{1+2+3+4+5}{5} = \text{❖}$$

والهدف من الوسط الفرضي هو مقارنته بالوسط الحسابي الفعلي للعبارة حيث إذا زاد الوسط الفعلي عن الوسط الفرضي دل ذلك على موافقة المبحوثين على العبارة أما إذا قل عن الوسط الفرضي دل ذلك على عدم موافقة المبحوثين على العبارة.

5.3 وصف مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة

يعتمد مجتمع الدراسة في هذا البحث المعنون بـ "تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي" على جميع العاملين في شركات التأمين العاملة داخل المملكة العربية السعودية، ممن يشاركون بصورة مباشرة أو غير مباشرة في أنشطة إدارة المخاطر أو العمليات ذات الصلة بالامتثال التنظيمي، سواء في المواقع الإدارية العليا، أو في الأقسام التنفيذية والفنية. يشمل ذلك المدراء التنفيذيين، مسؤولي الامتثال، مدراء المخاطر، موظفي وحدات التدقيق الداخلي، إدارات الرقابة، وكذلك العاملين في أقسام الحوكمة والسياسات التنظيمية.

وقد تم اختيار هذا المجتمع ليكون مناسباً لطبيعة الدراسة، التي تسعى إلى فهم الأثر العملي والتطبيقي لاستراتيجيات إدارة المخاطر – بما تتضمنه من تجنب، تقليل، نقل أو احتفاظ بالأخطار – على مستوى الامتثال التنظيمي في بيئة تتسم بارتفاع مستوى الرقابة والالتزامات القانونية مثل قطاع التأمين. ويُعد هذا القطاع من المحاور الحيوية في الاقتصاد السعودي، نظراً لارتباطه المباشر بثقة العملاء، ومتطلبات الملاء المالية، والأنظمة الرقابية الوطنية والدولية، لا سيما في ظل رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تطوير البيئة الاستثمارية والحوكمة المؤسسية.

ينقسم مجتمع الدراسة إلى فئتين رئيسيتين:

الفئة الأولى: تشمل القيادات الإدارية العليا مثل المدراء العامين، مدراء المخاطر، ورؤساء وحدات الامتثال والحوكمة. تمثل هذه الفئة محوراً استراتيجياً في صياغة وتطبيق سياسات إدارة المخاطر، وتوجيه جهود الامتثال داخل المؤسسة. وهي المسؤولة عن بناء الثقافة التنظيمية التي تحدد مدى استعداد الشركة للاستجابة للمتغيرات التنظيمية، وتبني استراتيجيات لتقليل المخاطر المحتملة وتوجيه قرارات التأمين الداخلي أو نقل الأخطار إلى جهات أخرى. آراء هذه الفئة ضرورية لفهم كيفية دمج سياسات إدارة المخاطر في هيكل الشركة العام.

الفئة الثانية: تضم العاملين في وحدات تنفيذية متخصصة مثل التدقيق، إدارة العمليات، الالتزام، وإدارات خدمة العملاء، ممن يعايشون تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل مباشر، ويرصدون مدى التزام المؤسسة باللوائح الداخلية والخارجية. توفر هذه الفئة رؤية تفصيلية عن الأداء التنظيمي في مواجهة المخاطر اليومية، مثل المخاطر التشغيلية، القانونية، أو التكنولوجية، بالإضافة إلى مدى توفر نظم الرصد، التحليل، والاستجابة الفعالة.

ويتسم مجتمع الدراسة بتنوع في التخصصات الوظيفية، وسنوات الخبرة، وطبيعة الأنشطة التأمينية التي تغطيها الشركات (تأمين طبي، تأمين ممتلكات، تأمين على الحياة وغيرها)، ما يمنح الدراسة بعداً عملياً أعمق، ويُساعد في تفسير تباين أنماط الامتثال بناءً على اختلاف استراتيجيات إدارة المخاطر المطبقة. كما أن اختيار شركات التأمين كمجال للدراسة ينسجم مع التحولات المؤسسية التي تشهدها المملكة في مجال الرقابة المالية، والتحول الرقمي، مما يرفع من أهمية هذا البحث في تقديم توصيات عملية تدعم صناعة التأمين وتعزز كفاءتها التنظيمية في بيئة تتزايد فيها التحديات والمخاطر.

2- عينة الدراسة وخصائصها:

تم اختيار عينة الدراسة الحالية، المعنونة بـ "تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي"، باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية الميسرة (Stratified Non-Probability Sampling)، وذلك لضمان تمثيل دقيق وشامل للفئات الوظيفية المتنوعة العاملة داخل شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية. يقوم هذا الأسلوب على تقسيم مجتمع الدراسة إلى

طبقات مهنية تمثل المستويات الإدارية المختلفة، بما يعكس التباين في المسؤوليات والأدوار بين المعنيين بإدارة المخاطر والامتثال التنظيمي، ويتيح فهمًا أعمق لكيفية تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على الامتثال من منظور العاملين في مواقع تنفيذية وإشرافية واستراتيجية.

وقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات رئيسية تضم: مدراء إدارة المخاطر، مسؤولي الامتثال، مدراء الفروع، رؤساء وحدات التدقيق والرقابة، محلي المخاطر، إضافة إلى الموظفين العاملين في الإدارات التشغيلية ذات العلاقة المباشرة بتطبيق السياسات والإجراءات التنظيمية. هذا التوزيع يتيح تحليلًا دقيقًا لكيفية تفاعل المستويات المختلفة داخل شركات التأمين مع استراتيجيات إدارة الأخطار مثل: التجنب، المنع، النقل، والاحتفاظ، ومدى انعكاس ذلك على الامتثال التنظيمي.

تم توزيع أدوات الدراسة (الاستبانة) على عينة من شركات التأمين العاملة في المملكة، شملت شركات تأمين عامة وخاصة، تقليدية وتكافلية، تمارس نشاطها في مختلف التخصصات التأمينية، بما في ذلك التأمين الصحي، وتأمين المركبات، والتأمين على الممتلكات، والتأمين ضد المسؤولية. وتم اختيار الشركات والعاملين بها من مدن كبرى مثل الرياض، جدة، الدمام، والخبر، بما يضمن تمثيلًا جغرافيًا يعكس التنوع في البنية التنظيمية ومستويات الالتزام الرقابي في بيئات العمل المختلفة.

بلغ عدد الاستبانات الموزعة (480) استبانة، تم استرجاع (420) استبانة مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت 87.5%، وهي نسبة مرتفعة تُعزز من موثوقية النتائج، وتعكس اهتمام العاملين في قطاع التأمين السعودي بالقضايا المتعلقة بإدارة المخاطر والامتثال، خاصة في ظل تطورات الأنظمة الرقابية المحلية مثل متطلبات البنك المركزي السعودي (ساما)، والحوكمة المؤسسية.

توفر هذه العينة قاعدة بيانات كمية شاملة حول الممارسات الواقعية لاستراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التأمين، كما تتيح تحليل الفروقات بين الشركات من حيث الحجم، ونوع النشاط، ومدى النضج في تطبيق أدوات الامتثال التنظيمي. وستمكن نتائج الدراسة من تقديم رؤى علمية وتوصيات عملية تساعد الجهات الرقابية، وشركات التأمين نفسها، على تحسين فعالية أنظمة إدارة المخاطر وتعزيز مستويات

الامتثال التنظيمي، بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030 في رفع كفاءة قطاع التأمين وضمان التزامه بالمعايير الدولية والمحلية لحوكمة المخاطر.

جدول (3) الاستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
87.5%	420	الاستبيانات المكتملة
8.3%	40	الاستبيانات غير المسترجعة
4.2%	20	الاستبيانات غير الصالحة
100%	480	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث

6.3 صدق أداة الدراسة:

إن صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق "شمول الأداة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (العساف، ١٤٣٣هـ، ص 310) وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بما يلي:

✓ الصدق الظاهري للأداة (التحكيكي):

بعد الانتهاء من إعداد النسخة الأولية من أداة الدراسة (الاستبانة) الخاصة بالدراسة الحالية المعنونة بـ "تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي"، قام الباحث بعرضها على لجنة تحكيم علمية مكونة من عدد من الأكاديميين المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في مجالات إدارة المخاطر، الحوكمة المؤسسية، الرقابة الداخلية، والقانون التجاري، وذلك بهدف التحقق من صدق الأداة ومدى موافقتها لقياس المتغيرات الرئيسة في الدراسة، والمتمثلة في استراتيجيات

إدارة المخاطر (تجنب الأخطار، تقليلها، نقلها، الاحتفاظ بها) من جهة، ومستوى الامتثال التنظيمي من جهة أخرى.

بلغ عدد المحكّمين سبعة محكّمين أكاديميين من جامعات سعودية وأردنية، وقد تم تكليفهم بتقييم فقرات الاستبانة من حيث مدى وضوحها، دقتها اللغوية، شمولها للمحتوى العلمي المطلوب، وارتباطها بالسياق العملي لقطاع التأمين في المملكة العربية السعودية. كما طُلب منهم التأكد من مدى ملاءمة العبارات المستخدمة للبيئة المهنية للموظفين العاملين في شركات التأمين، خاصة في ظل تزايد المتطلبات الرقابية من الجهات التنظيمية مثل البنك المركزي السعودي (ساما) وهيئة التأمين.

وقد أجمعت آراء المحكّمين على أن الاستبانة تعكس هيكلًا منطقيًا ومنهجيًا لموضوع الدراسة، وتغطي معظم الجوانب المتعلقة بإدارة المخاطر والامتثال التنظيمي، كما أثنوا على وضوح محاورها وترابط فقراتها. إلا أن بعض المحكّمين أبدوا ملاحظات بناءة، تمثلت في ضرورة تعديل أو تبسيط بعض العبارات ذات الطابع الفني أو القانوني المكثف التي قد تكون غير مألوفة لجميع فئات المبحوثين، مثل مصطلحات "إعادة تخصيص الأخطار الاستراتيجية" أو "مصفوفة الامتثال التشغيلي". كما أوصوا بإعادة صياغة بعض البنود لتعكس بصورة أدق الواقع العملي في شركات التأمين، مثل طريقة تعامل الموظفين مع تعليمات الجهات الرقابية، أو آليات تمرير المخاطر التشغيلية إلى وحدات الامتثال.

بناءً على هذه التوصيات، قام الباحث بمراجعة شاملة للاستبانة وإعادة صياغة عدد من البنود، لضمان الوضوح والارتباط المباشر بالسياقات اليومية في بيئة العمل التأمينية. شملت التعديلات تبسيط المفردات دون الإخلال بالمصطلحات العلمية، وتحويل بعض الفقرات إلى صياغات سلوكية وعملية تعبّر عن تجارب الموظفين اليومية، مثل التعامل مع تعليمات "ساما"، أو طرق توثيق وتقرير المخاطر. كما تم ضبط الصياغات بما يضمن الاتساق اللغوي والدقة المفاهيمية، لضمان تحقيق الأداة لمعايير الصدق الظاهري والمحتوى، وزيادة إمكانية الاعتماد عليها في جمع بيانات موثوقة وذات معنى إحصائي وتحليلي.

✓ صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي وذلك بتنفيذ الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرد لهم نفس خصائص عينة الدراسة وتم حساب

الصدق الداخلي لفقرات الاداة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين إجابات العينة على كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي اليه، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول (4): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر والامتثال

التنظيمي

المحاور \ المتغيرات				
استراتيجية تجنب الأخطار	0.763	0.685	0.712	1.000
استراتيجية تقليل ومنع الأخطار	0.748	0.703	1.000	0.712
استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار	0.771	1.000	0.703	0.685
استراتيجية نقل الأخطار	0.748	0.703	1.000	0.712
الامتثال التنظيمي	1.000	0.771	0.748	0.763

تعكس مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون المعروضة في الجدول العلاقة بين أبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر الأربعة، وتأثيرها على مستوى الامتثال التنظيمي في المؤسسات، لا سيما في سياق قطاع التأمين. من خلال هذه البيانات، يمكن ملاحظة أن هناك ارتباطات طردية قوية بين كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة المخاطر ومتغير الامتثال التنظيمي، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0.748 و0.771، وهي نسب تُعد مرتفعة إحصائيًا وتدل على قوة العلاقة الإيجابية.

فمثلاً، أظهرت استراتيجية تجنب الأخطار علاقة طردية قوية مع الامتثال التنظيمي بقيمة بلغت 0.763، ما يشير إلى أن المؤسسات التي تتبنى هذه الاستراتيجية بشكل فعال غالباً ما تُظهر مستويات عالية من الالتزام بالتعليمات التنظيمية والمعايير الرقابية. وتعكس هذه النتيجة أن السياسات الوقائية والميل إلى تفادي المخاطر قد يرتبط بسلوك تنظيمي حذر ومنضبط، ينسجم مع معايير الامتثال والشفافية المطلوبة في القطاع التأميني.

من جهة أخرى، بلغت قيمة الارتباط بين استراتيجية تقليل ومنع الأخطار والامتثال التنظيمي 0.748، ما يدل كذلك على علاقة قوية، وإن كانت أقل نسبياً من استراتيجية التجنب. هذا يشير إلى أن

العمل على التخفيف من المخاطر القائمة أو منعها من خلال الضوابط والإجراءات الفنية يسهم بشكل كبير في تعزيز الالتزام بالقواعد التنظيمية، وذلك من خلال إنشاء بيئة عمل أكثر تحكمًا وسيطرة على المخاطر التشغيلية والمالية.

أما العلاقة بين استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار والامتثال التنظيمي، فقد جاءت الأعلى في المصنوفة بقيمة ارتباط بلغت 0.771، ما يعكس بشكل لافت أن المؤسسات التي تختار بشكل واعٍ وممنهج الاحتفاظ ببعض أنواع المخاطر – بدلاً من تجنبها أو نقلها – تكون قادرة على ضبط هذه المخاطر داخليًا، ضمن إطار رقابي فعال. ويبدو أن هذه المؤسسات تعزز آليات الرصد والمتابعة الداخلية، مما يُفضي إلى تحسين مستوى الامتثال التنظيمي لديها، نظرًا لاعتمادها على أدوات رقابية متقدمة وبنية مؤسسية واعية بالمسؤولية القانونية والتنظيمية.

وعلى صعيد الترابط الداخلي بين الاستراتيجيات المختلفة، تُظهر البيانات وجود علاقات ارتباط طردية قوية أيضًا. فعلى سبيل المثال، يرتبط تبني استراتيجية تجنب الأخطار باستراتيجية تقليل ومنع الأخطار بعلاقة تبلغ 0.712، ما يشير إلى أن هذه الاستراتيجيات غالبًا ما تُستخدم بشكل متكامل ضمن إطار إدارة المخاطر الشامل للمؤسسة. كما أن العلاقة بين استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار وتقليل الأخطار بلغت 0.703، مما يدل على تفاعل إيجابي بين النهجين، في سياق مؤسسي يسعى إلى إدارة المخاطر لا فقط من خلال الوقاية أو النقل، بل أيضًا من خلال استيعابها ضمن نطاق مدروس. وبالنظر إلى تكرار بعض القيم في صفوف الجدول، مثل تكرار القيم الخاصة باستراتيجية نقل الأخطار مع تقليل الأخطار، فإن ذلك قد يشير إما إلى تقارب شديد في ممارسات المؤسساتين أو ربما إلى تكرار إحصائي في إدخال البيانات، مما يستدعي التحقق من مدى دقة الفصل بين هذين البعدين في تحليل الاستبانة.

تعكس هذه النتائج أن استراتيجيات إدارة المخاطر المختلفة، عندما تُنفذ وفقًا لخطط مدروسة ومنهجية، تسهم بشكل فعال في رفع مستوى الامتثال التنظيمي داخل المؤسسات. ويؤكد ذلك أهمية تبني نهج شامل في إدارة المخاطر لا يقتصر على تجنبها أو تحويلها، بل يشمل أيضًا بناء قدرة داخلية على الاحتفاظ بالمخاطر ضمن حدود مقبولة وتحت إشراف تنظيمي فعال.

7.3 ثبات أداة الدراسة:

يعكس ثبات أداة الدراسة مدى قدرتها على تقديم نتائج متسقة وقابلة للتكرار عند إعادة تطبيقها في ظروف مشابهة وعلى فئات مماثلة من مجتمع الدراسة، مما يُعد من المؤشرات الأساسية في تقييم جودة الأداة البحثية ومصدقيتها في قياس المتغيرات المستهدفة. وفي إطار الدراسة الحالية التي تتناول "تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي"، حرص الباحث على التحقق من ثبات أداة القياس المعتمدة، والمتمثلة في استبانة صُممت خصيصًا لقياس أبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر (مثل: تجنب الأخطار، تقليل ومنع الأخطار، الاحتفاظ بالأخطار، ونقل الأخطار) وعلاقتها بمستوى الامتثال التنظيمي في بيئة العمل المؤسسي لقطاع التأمين.

ولغرض التحقق من ثبات الأداة، قام الباحث بتطبيق النسخة الأولية من الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) موظفًا من العاملين في شركات التأمين داخل المملكة العربية السعودية، مع مراعاة تنوع الخبرات والمستويات الوظيفية للمشاركين، حيث شملت العينة موظفين من الإدارات العليا والمتوسطة، إضافة إلى الكوادر الفنية والتنفيذية العاملة في أقسام إدارة المخاطر، الشؤون القانونية، الرقابة الداخلية، والامتثال. وقد رُوعي في اختيار العينة التمثيل الواقعي لمختلف الأنشطة التنظيمية في بيئة شركات التأمين، لضمان تعميم النتائج على القطاع المستهدف.

تم تحليل البيانات باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) لقياس مدى التجانس الداخلي بين فقرات كل محور في الاستبانة. وقد أظهرت النتائج أن جميع المحاور الخاصة بأبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر وكذلك محور الامتثال التنظيمي قد حققت قيمًا مرتفعة لمعامل الثبات، حيث تراوحت بين (0.78) و(0.91)، متجاوزة بذلك الحد الأدنى المقبول إحصائيًا البالغ (0.70). وتشير هذه النتائج إلى أن فقرات الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وتتمتع بموثوقية إحصائية مناسبة، مما يجعلها أداة صالحة لقياس العلاقات المستهدفة في هذه الدراسة.

استنادًا إلى هذه النتائج، تم اعتماد الاستبانة بصيغتها المعدلة، وذلك بعد إدخال التعديلات التي أوصت بها لجنة التحكيم العلمية، والتي شملت تحسينات على مستوى الصياغة اللغوية والدقة المفاهيمية

بما يتناسب مع بيئة شركات التأمين في المملكة، وواقع ممارسات إدارة المخاطر والامتثال التنظيمي فيها. ويمثل هذا الاعتماد مؤشراً قوياً على موثوقية أداة الدراسة، مما يعزز من الثقة في نتائج التحليل الإحصائي الذي سيجرى لاحقاً على العينة الأساسية.

وبالتالي، تُمكن هذه الأداة الباحث من استكشاف العلاقة بين استراتيجيات إدارة المخاطر ومدى الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين بطريقة دقيقة وعلمية، تُسهم في إثراء الأدبيات العربية، وتقديم توصيات تطبيقية يمكن البناء عليها لتحسين الأداء المؤسسي وضبط الممارسات التنظيمية بما يتسق مع التوجهات الرقابية والتنظيمية في المملكة العربية السعودية.

الجدول (5): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاورة أداة الدراسة

البعد	عدد العبارات	معامل الثبات (Cronbach's Alpha)
استراتيجية تجنب الأخطار	8	0.88
استراتيجية تقليل ومنع الأخطار	8	0.85
استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار	8	0.89
استراتيجية نقل الأخطار	8	0.87
الامتثال التنظيمي	22	0.93
أداة الدراسة ككل	54	0.95

يعكس الجدول المتعلق بنتائج معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأداة الدراسة المستخدمة في البحث المعنون بـ "تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي" مدى موثوقية الأداة ودقتها في قياس المتغيرات المستهدفة. يقيس معامل الثبات الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور من محاور الدراسة، بما يضمن أن الأداة قادرة على إعطاء نتائج مستقرة عند تطبيقها في ظروف مشابهة وعلى عينات متكافئة من مجتمع الدراسة.

تتضمن أداة الدراسة خمسة أبعاد أساسية، تم قياس كل منها من خلال عدد من العبارات الواردة في الاستبانة. بالنسبة لبُعد استراتيجية تجنب الأخطار، فقد تم قياسه من خلال ثماني عبارات، وحقق

معامل ثبات مقداره (0.88)، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاتساق بين فقرات هذا البعد، مما يعني أن البنود المصاغة تعبر بدقة ووضوح عن المفهوم المستهدف، أي قدرة شركات التأمين على اتخاذ قرارات استباقية لتفادي المخاطر المحتملة.

أما استراتيجية تقليل ومنع الأخطار، والتي تم قياسها كذلك من خلال ثماني عبارات، فقد أظهرت معامل ثبات قدره (0.85). هذه القيمة تُعد مرتفعة أيضًا، وتعكس انسجامًا جيدًا بين الفقرات المستخدمة في قياس قدرة الشركات على تقليص فرص حدوث المخاطر أو منعها من خلال ضوابط وسياسات داخلية فعّالة. وفيما يخص استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار، فقد حصلت على معامل ثبات بلغ (0.89)، من خلال ثماني فقرات. ويُعد هذا البعد من الأبعاد التي تندرج بخصيصية في قطاع التأمين، حيث تختار بعض المؤسسات تحمل المخاطر داخليًا بدلاً من تجنبها أو نقلها. وتشير هذه القيمة المرتفعة إلى دقة الصياغة والترابط بين العبارات المكونة لهذا المحور.

وفي ذات السياق، جاء معامل الثبات الخاص باستراتيجية نقل الأخطار، التي تم قياسها عبر ثماني فقرات، بمقدار (0.87)، ما يعكس موثوقية قوية للمقياس المستخدم في هذا البعد، والذي يشير إلى مدى لجوء المؤسسات إلى نقل تبعات المخاطر إلى جهات أخرى مثل شركات التأمين أو الأطراف المتعاقدة.

أما البُعد الأهم في الدراسة، وهو الامتثال التنظيمي، فقد تم قياسه من خلال 22 عبارة، وحقق أعلى معامل ثبات بين جميع الأبعاد، حيث بلغ (0.93). وهذا يدل على تميز الأداة في قياس مدى التزام شركات التأمين بالقوانين والأنظمة والتعليمات الرقابية والتنظيمية، ويعزز من مصداقية التحليل الذي سبّني لاحقًا على هذا البُعد. ارتفاع الثبات هنا يُعد دليلًا على جودة الفقرات وكفاءتها في تغطية مختلف جوانب الامتثال التنظيمي، من الالتزام بالإفصاح إلى الشفافية في التعامل وتطبيق السياسات الداخلية.

وعلى مستوى الأداة ككل، والتي تتضمن جميع محاور الدراسة بإجمالي 54 فقرة، فقد حققت معامل ثبات عام مقداره (0.95)، وهي نسبة تُعد ممتازة وفق المعايير الإحصائية المعتمدة، وتدلل على أن الأداة تتسم بقدر عالٍ من الاتساق والموثوقية. وتؤكد هذه النتيجة أن الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة صالحة للاستخدام في البيئة السعودية، وأنها قادرة على قياس العلاقة بين استراتيجيات إدارة المخاطر والامتثال التنظيمي بشكل دقيق وشامل.

يمكن القول إن أداة الدراسة قد تم إعدادها وصياغتها بطريقة علمية مدروسة، تُراعي الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع محل البحث، كما تُوفر قاعدة قوية للتحليل الإحصائي الدقيق الذي يمكن أن يبنى عليه تفسير العلاقات بين المتغيرات وتقديم التوصيات اللازمة لصناع القرار في قطاع التأمين.

8.3 أساليب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بُعد ترميز وادخال البيانات إلى الحاسب الآلي، كما يلي:

اعطيت الاجابة لمقياس ليكارت الخماسي كما يلي: (موافق بشدة = 5 درجات)، (موافق = 4 درجات)، (محايد = 3 درجات)، (غير موافق = 2 درجتين)، (غير موافق بشدة = 1 درجة واحدة) ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.80) بُعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (6) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكارت الخماسي

مقياس الحكم	فئة المتوسط		درجة الترميز (الوزن النسبي)
	إلى	من	
ضعيفة جداً	1.80	1	1
ضعيفة	2.60	1.81	2
متوسطة	3.40	2.61	3
كبيرة	4.20	3.41	4
كبيرة جداً	5.00	4.21	5

ولخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات).
- 3- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتهي إليه.
- 5- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة
- 6- اختبار تحليل الانحدار (Regression Test) للتحقق من فروض الدراسة

الفصل الرابع: نتائج فرضيات الدراسة

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصّلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الأداة، ومعالجتها إحصائياً، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، في ضوء الأطر النظرية، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ويقوم الباحث بمناقشة النتائج التي توصّلت إليها الدراسة وتفسيرها، من خلال الإجابة عن أسئلتها والتحقق من فروضها

2.4 خصائص عينة الدراسة:

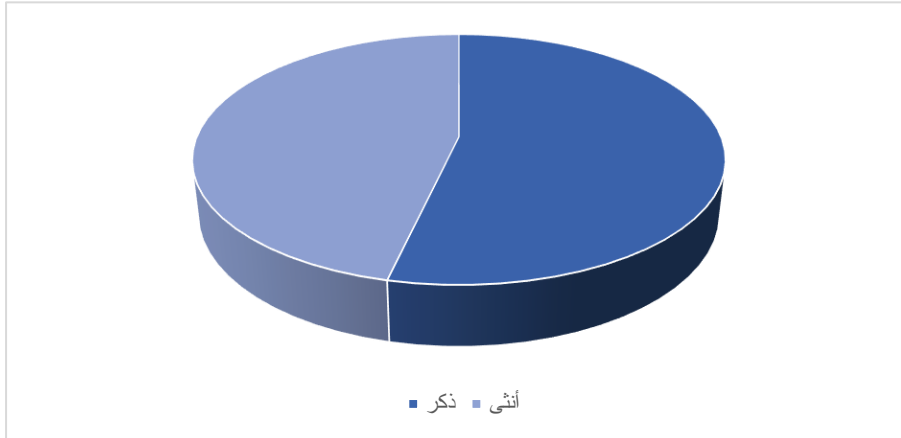
تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

1-النوع

جدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	215	53.6
أنثى	205	46.4
الإجمالي	420	100.0

شكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع



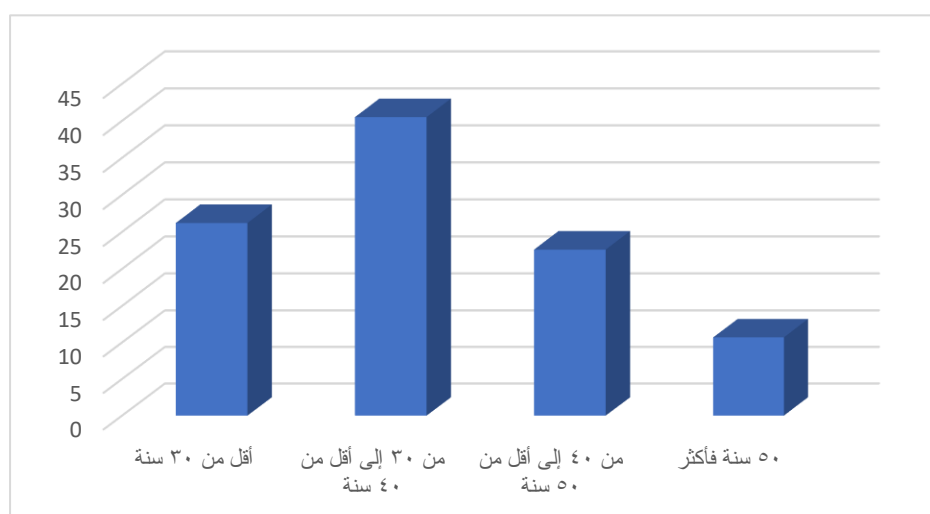
يوضح الجدول أعلاه التوزيع النوعي لأفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عدد المشاركين من الذكور (215) بنسبة (53.6%)، في حين بلغ عدد الإناث (205) بنسبة (46.4%) من إجمالي العينة التي بلغت (420) فردًا. ويُظهر هذا التوزيع تقاربًا نسبيًا بين الجنسين، مما يُعزز من الامتثال التنظيمي في الدراسة ويمنح نتائجها مصداقية عند تعميمها على قطاع التأمين السعودي.

2- الفئة العمرية

جدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	110	26.2
من 30 إلى أقل من 40 سنة	170	40.5
من 40 إلى أقل من 50 سنة	95	22.6
50 سنة فأكثر	45	10.7
الإجمالي	420	100.0

شكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



في إطار الدراسة الحالية التي تحمل عنوان "تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي"، تم اعتماد توزيع ديموغرافي يعكس التنوع العمري بين أفراد العينة،

باعتبار أن ممارسات إدارة المخاطر ومدى الالتزام بالامتثال التنظيمي قد تتأثر بشكل ملحوظ بالفروقات العمرية، من حيث الخبرات المكتسبة، والميول الإدارية، ومدى الالتزام بالإجراءات والسياسات التنظيمية. بلغ حجم العينة الكلي للدراسة (420 مشاركاً) موزعين على أربع فئات عمرية رئيسية، بهدف تحقيق تمثيل شامل لمختلف الفئات الوظيفية داخل قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية.

أظهرت نتائج التحليل أن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة كانت الأكثر تمثيلاً ضمن العينة، حيث بلغ عدد المشاركين من هذه الفئة 170 فرداً، أي ما يعادل 40.5% من إجمالي أفراد العينة. وتتميز هذه الفئة بأنها تشكل غالبية القوى العاملة في القطاع التأميني، وتجمع بين الحماس المهني والخبرة المتنامية، مما يجعلها أكثر انخراطاً في تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر والتفاعل النشط مع متطلبات الامتثال التنظيمي. وغالباً ما تشغل هذه الفئة مناصب تنفيذية أو إشرافية متوسطة، ما يمنحها دوراً فعالاً في إنفاذ السياسات التنظيمية، وتطبيق الإجراءات المتعلقة بتحليل المخاطر وتفاديها.

أما الفئة العمرية التي تقل عن 30 سنة، فقد جاءت في المرتبة الثانية من حيث العدد، وبلغت 110 مشاركين بنسبة 26.2%. وتضم هذه الفئة في الغالب حديثي التخرج والموظفين الجدد، الذين يتميزون بمرونة عالية تجاه التحول الرقمي، واستيعاب نظم الامتثال الحديثة، والانفتاح على أدوات التحليل والتقارير التقنية. ولذا، فإن تقييم إدراكهم واستجابتهم لاستراتيجيات إدارة المخاطر يُعد ضرورياً لبناء ثقافة تنظيمية شابة قادرة على التفاعل السريع مع متغيرات المخاطر والامتثال الرقابي في قطاع ديناميكي مثل التأمين.

أما الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة، فقد شملت 95 مشاركاً بنسبة 22.6%، وتمثل هذه الشريحة غالباً الفئة القيادية والإدارية الوسطى أو العليا، ممن لهم خبرة طويلة في العمل داخل القطاع. وتكمن أهمية هذه الفئة في أنها تؤدي أدواراً محورية في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر، وتوجيه الامتثال التنظيمي في المؤسسات، كما أنها تمثل حلقة الوصل بين السياسات العليا والتطبيق العملي اليومي.

الفئة العمرية التي تبلغ 50 سنة فأكثر كانت الأقل تمثيلاً في العينة، إذ بلغ عدد أفرادها 45 مشاركاً، بنسبة 10.7%. ورغم أن تمثيل هذه الفئة هو الأدنى، إلا أنها غالباً ما تضم كبار المديرين، أو المستشارين،

أو أصحاب القرار داخل شركات التأمين، ممن يملكون رؤية استراتيجية طويلة المدى نحو بناء نظم متكاملة لإدارة المخاطر وتعزيز الامتثال التنظيمي بما يتماشى مع الإطار القانوني والتشريعي للقطاع.

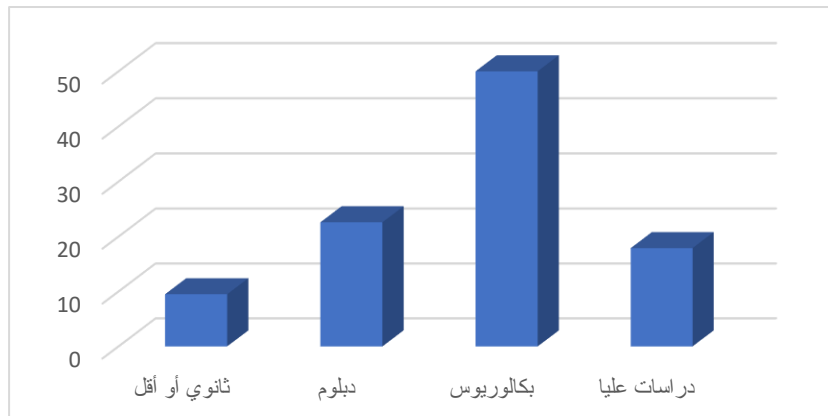
إن هذا التنوع في التوزيع العمري يمنح الدراسة ثراءً تحليليًا، من خلال فحص كيف تختلف استجابات الأفراد نحو استراتيجيات إدارة المخاطر ومستوى الامتثال التنظيمي باختلاف أعمارهم. كما يسمح بتقديم تحليلات تفصيلية حول مدى التفاعل بين الخبرة المهنية والعمر الوظيفي من جهة، وقدرة المؤسسة على تطبيق آليات رقابية وتنظيمية فعالة من جهة أخرى، مما يُعزز من القيمة العلمية والتطبيقية لهذه الدراسة في السياق السعودي لقطاع التأمين.

3- المؤهل العلمي

جدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي أو أقل	40	9.5
دبلوم	95	22.6
بكالوريوس	210	50.0
دراسات عليا	75	17.9
الإجمالي	420	100.0

شكل رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



في إطار الدراسة الحالية التي تحمل عنوان "تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي"، تم توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي بهدف ضمان تمثيل شامل لمختلف الخلفيات التعليمية التي تسود بين العاملين في هذا القطاع الحيوي. ويُعد تنوع التأهيل العلمي من العوامل المهمة التي تؤثر في مدى استيعاب الأفراد لاستراتيجيات إدارة المخاطر، ومدى التزامهم بالامتثال التنظيمي، حيث إن مستوى التعليم يرتبط غالباً بدرجة الفهم الإجرائي، والقدرة على التعامل مع المتغيرات التنظيمية، والالتزام بالقواعد والسياسات المعتمدة.

أظهرت نتائج التوزيع أن نسبة 50% من المشاركين يحملون مؤهل البكالوريوس، بإجمالي 210 مشاركين من أصل العينة الكلية. وتشير هذه النسبة إلى أن حملة البكالوريوس يشكّلون الفئة الأكثر حضوراً في الكوادر المهنية داخل قطاع التأمين السعودي، حيث يتولّى الكثير منهم مهام إدارية أو إشرافية تتطلب فهماً معمّقاً لمخاطر التشغيل، والامتثال للوائح الرقابية. وتُظهر هذه الفئة قدرة جيدة على تبني وتنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر مثل: تجنب الأخطار، وتقليلها، والاحتفاظ بها، أو نقلها، ضمن الإطار المؤسسي العام لشركات التأمين.

كما أظهرت البيانات أن 95 مشاركاً من العينة يحملون مؤهل الدبلوم، بما نسبته 22.6% من إجمالي المشاركين. وغالباً ما تُسند إلى هذه الفئة أدوار تنفيذية وفنية في مجالات مثل خدمات العملاء، معالجة المطالبات، أو الدعم التقني. وعلى الرغم من محدودية مشاركتهم في اتخاذ القرار الاستراتيجي، إلا أنهم يشكّلون حلقة حيوية في منظومة تطبيق سياسات الامتثال التنظيمي على مستوى الإجراءات اليومية، بما في ذلك الالتزام بمعايير الجودة، واللوائح الداخلية، ومتطلبات الجهات الرقابية.

أما المشاركون الحاصلون على شهادات الدراسات العليا (ماجستير أو دكتوراه)، فقد بلغ عددهم 75 مشاركاً، بنسبة 17.9% من العينة. وتتميّز هذه الفئة بتولّيها غالباً مناصب قيادية واستشارية، حيث تلعب دوراً مركزياً في رسم السياسات العامة لإدارة المخاطر، وتعزيز ثقافة الامتثال داخل المؤسسة. كما تتمتع هذه الفئة بقدرة تحليلية تؤهلها لفهم المتغيرات المتقدمة في بيئة التأمين، وتوجيه الاستراتيجيات بشكل يراعي المخاطر المحتملة وتخفيف آثارها على الأداء المؤسسي.

في المقابل، بلغ عدد المشاركين من الحاصلين على الثانوية العامة أو أقل 40 مشاركاً، ما يعادل 9.5% من العينة. وعلى الرغم من أن هذه الفئة قد لا تشارك في صياغة أو تنفيذ الاستراتيجيات العليا، إلا أنها تمثل القوى التشغيلية التي تنفذ المهام اليومية، وتلتزم بالإجراءات الأساسية. كما يمكن من خلالهم قياس مدى نجاح الشركات في توصيل المفاهيم الرقابية والسلوكية حتى إلى مستويات وظيفية متدنية، وهو ما يُعد مؤشراً مهماً على فعالية البنية التنظيمية في إدارة المخاطر والامتثال الشامل.

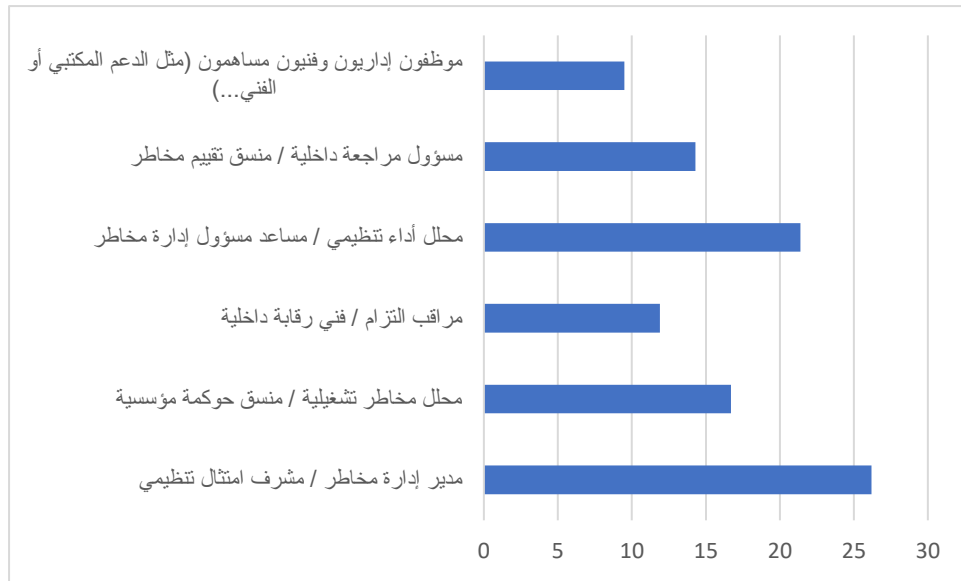
إن هذا التوزيع التعليمي المتنوع يوفّر أرضية تحليلية متينة تسمح بفهم كيفية تأثير الخلفية التعليمية في إدراك وتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر داخل شركات التأمين، كما يتيح قياس الفروق في الالتزام التنظيمي تبعاً لمستوى التعليم. ويُسهّم هذا التنوع في تعزيز مصداقية الدراسة، وإثراء نتائجها، وتوجيه توصيات تستند إلى فهم شامل للواقع المؤسسي والتعليمي للعاملين في قطاع التأمين السعودي، بما ينسجم مع أهداف تحسين الأداء التنظيمي والالتزام التشريعي على مختلف المستويات.

4- المسمى الوظيفي

جدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة(%)	التكرار	الفئة الوظيفية
26.2	110	مدير إدارة مخاطر / مشرف امتثال تنظيمي
16.7	70	محلل مخاطر تشغيلية / منسق حوكمة مؤسسية
11.9	50	مراقب التزام / فني رقابة داخلية
21.4	90	محلل أداء تنظيمي / مساعد مسؤول إدارة مخاطر
14.3	60	مسؤول مراجعة داخلية / منسق تقييم مخاطر
9.5	40	موظفون إداريون وفنيون مساهمون (مثل الدعم المكتبي أو الفني...)
100.0	420	الإجمالي

شكل رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسعى الوظيفي



يعكس الجدول السابق التوزيع الوظيفي لأفراد عينة الدراسة الذين شاركوا في البحث المعنون بـ "تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي"، حيث تم تصنيف المشاركين إلى ست فئات وظيفية رئيسية تعكس التخصصات والمواقع التنظيمية الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة. بلغ الحجم الإجمالي للعينة 420 مشاركاً، وتم توزيعهم بناءً على طبيعة المهام المرتبطة بإدارة المخاطر والامتثال التنظيمي في شركات التأمين.

تُظهر البيانات أن فئة "مدير إدارة مخاطر / مشرف امتثال تنظيمي" شكّلت النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغ عدد المشاركين ضمن هذه الفئة 110 مشاركاً، أي ما نسبته 26.2% من إجمالي العينة. وتُعد هذه الفئة من الفئات القيادية التي تضطلع بأدوار مباشرة في وضع وتنفيذ سياسات إدارة المخاطر، وضمان الالتزام باللوائح التنظيمية الداخلية والخارجية، مما يجعلها مصدراً رئيسياً للمعلومات والتحليل في سياق الدراسة.

أما الفئة الثانية من حيث الحجم فتمثّلت في "محلل أداء تنظيمي / مساعد مسؤول إدارة مخاطر"، بعدد 90 مشاركاً بنسبة 21.4%. وغالباً ما تُعنى هذه الفئة بقياس فعالية الأنظمة والبرامج المرتبطة بالمخاطر، وتقديم الدعم التحليلي لصنّاع القرار في الإدارات العليا. تسهم مشاركتهم في رفد الدراسة بوجهات نظر عملية قائمة على التحليل الرقمي والبياني لأداء الامتثال واستراتيجيات التخفيف من المخاطر.

وجاءت في المرتبة الثالثة فئة "محلل مخاطر تشغيلية / منسق حوكمة مؤسسية"، بنسبة بلغت 16.7% من العينة، أي ما يعادل 70 مشاركًا. وتلعب هذه الفئة دورًا محوريًا في متابعة المخاطر اليومية المرتبطة بالعمليات داخل شركات التأمين، إضافة إلى تنسيق التزامات الحوكمة بما يتوافق مع المعايير الدولية والتنظيمية، مما يعزز من عمق التحليل الخاص بارتباط الامتثال المؤسسي باستراتيجيات إدارة المخاطر.

تلتها فئة "مسؤول مراجعة داخلية / منسق تقييم مخاطر" والتي شملت 60 مشاركًا، بنسبة 14.3%. وتتجلى أهمية هذه الفئة في قدرتها على تقديم صورة دقيقة عن كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية وتقييم فعالية الاستجابة للمخاطر المحتملة، مما يدعم الجوانب التطبيقية في الدراسة ويثري التوصيات المتعلقة بتحسين البنية الرقابية في مؤسسات التأمين.

أما فئة "مراقب التزام / فني رقابة داخلية" فقد بلغ عددها 50 مشاركًا، بنسبة 11.9%. وهي فئة تنفيذية مسؤولة عن المتابعة المباشرة لتطبيق السياسات والمعايير التنظيمية، وتُعد همزة وصل بين الاستراتيجية والتطبيق الفعلي. يعكس تمثيل هذه الفئة في الدراسة فهمًا أعمق للفجوة – إن وجدت – بين الإطار الاستراتيجي للامتثال والممارسات الميدانية.

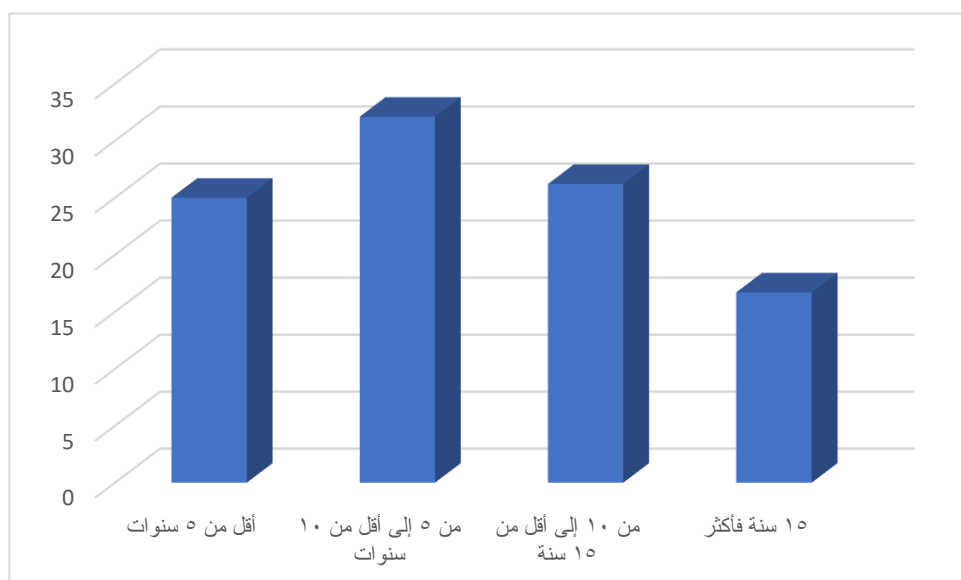
وفي أدنى نسب التمثيل جاءت فئة "الموظفون الإداريون والفنيون المساهمون" والتي تشمل المهام المكتبية والفنية الداعمة مثل المساعد الإداري أو فني البيانات، بعدد 40 مشاركًا فقط، أي بنسبة 9.5%. وعلى الرغم من انخفاض تمثيلها العددي، فإنها تلعب دورًا مهمًا في توفير الدعم اللوجستي والتنفيذي الذي يُمكن من تفعيل السياسات المرتبطة بالمخاطر والامتثال في بيئة العمل اليومية. يعكس هذا التوزيع الوظيفي تنوعًا مقصودًا وشاملاً لأدوار متكاملة في بيئة العمل التأميني، مما يعزز من مصداقية البيانات التي تم جمعها، ويمكّن الباحث من تحليل الأثر الفعلي لاستراتيجيات إدارة المخاطر على الامتثال التنظيمي من زوايا متعددة ومتكاملة، اعتمادًا على الخبرات العملية والتخصصات الوظيفية المختلفة ضمن قطاع التأمين السعودي.

5- سنوات الخبرة:

جدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة(%)
أقل من 5 سنوات	105	25.0
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	135	32.1
من 10 إلى أقل من 15 سنة	110	26.2
15 سنة فأكثر	70	16.7
الإجمالي	420	100.0

شكل رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



يعكس الجدول السابق التوزيع الزمني للخبرة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة في البحث المعنون بـ "تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي"، والذي بلغ إجمالي المشاركين فيه 420 موظفًا من العاملين في شركات التأمين داخل المملكة. يوضح هذا التوزيع مدى التنوع في سنوات الخبرة بين المشاركين، وهو تنوع ذو أهمية خاصة في الدراسات التي تتناول موضوعات ذات طابع إداري وتنظيمي، مثل استراتيجيات إدارة المخاطر والامتثال التنظيمي، حيث تلعب الخبرة المهنية دورًا مؤثرًا في تشكيل مواقف الأفراد وفهمهم للممارسات التنظيمية.

تشير البيانات إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً في العينة كانت فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، بعدد بلغ 135 مشاركاً، ما يعادل 32.1% من إجمالي العينة. وتُمثل هذه الفئة غالباً الشريحة التي بدأت في ترسيخ حضورها المهني، وتمتلك مزيجاً من الخبرة النظرية والعملية الكافية التي تخولها المشاركة الفعالة في عمليات إدارة المخاطر وتطبيق مبادئ الامتثال المؤسسي. وغالباً ما تكون هذه الفئة في مواقع متوسطة وظيفياً، مما يمنحها رؤية مزدوجة بين متطلبات الإدارة العليا والواقع التنفيذي اليومي.

تلها مباشرة فئة المشاركين الذين يمتلكون من 10 إلى أقل من 15 سنة من الخبرة، وعددهم 110 موظفاً، أي ما نسبته 26.2% من العينة. وتُعد هذه الفئة من الكوادر ذات الخبرة المتراكمة في القطاع، وغالباً ما يشغل أفرادها مناصب قيادية أو إشرافية تمكنهم من الإسهام في صياغة وتنفيذ السياسات المرتبطة بإدارة المخاطر والامتثال. ووجود هذه النسبة المرتفعة من أصحاب الخبرة المتوسطة إلى المتقدمة يعزز القيمة التحليلية للدراسة، حيث تنقل هذه الفئة ممارسات مؤسسية ناضجة ناتجة عن تفاعلها العميق مع الإطار التنظيمي والرقابي داخل شركات التأمين.

أما المشاركون الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات، فقد بلغ عددهم 105 موظفين، بنسبة 25% من إجمالي العينة. وتُعد هذه الفئة الأكثر شباباً وظيفياً، وغالباً ما تضم الموظفين الجدد أو من هم في بداية مشوارهم المهني في قطاع التأمين. وعلى الرغم من قصر مدة الخبرة، فإن آراء هذه الفئة تُمثل وجهات نظر حديثة وأكثر انفتاحاً على التقنيات والأساليب المعاصرة في إدارة المخاطر والامتثال، وهو ما يُكسب الدراسة طابعاً استشرافياً يعكس توجهات الجيل الجديد من العاملين في القطاع.

أخيراً، جاءت فئة من لديهم 15 سنة فأكثر من الخبرة في المرتبة الأخيرة من حيث التمثيل، حيث بلغ عددهم 70 مشاركاً، ما يشكل 16.7% من العينة. وعلى الرغم من كونهم الأقل عدداً، فإن حضور هذه الفئة يُعد ذا أهمية بالغة في التحليل النوعي للدراسة، نظراً لما تتمتع به من خبرات طويلة وعميقة في القطاع، تجعلها أكثر قدرة على تقييم فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر ومدى التزام المؤسسة بالامتثال التنظيمي عبر فترات زمنية مختلفة. وغالباً ما تتولى هذه الفئة مناصب قيادية عليا، ما يعزز من رؤيتها الاستراتيجية للسياسات والإجراءات التنظيمية.

يُظهر هذا التوزيع الزمني اتساع قاعدة الدراسة وشمولها لمستويات مختلفة من الخبرة المهنية، وهو ما يسهم في إنتاج نتائج أكثر دقة وتوازناً، ويُساعد في فهم التباينات المحتملة في مواقف الموظفين تجاه ممارسات إدارة المخاطر والامتثال التنظيمي بحسب مدة ارتباطهم بالمجال المهني في قطاع التأمين.

3.4 دراسة محاور الاستبيان:

المحور الأول استراتيجيات إدارة المخاطر

لدراسة محور استراتيجيات إدارة المخاطر؛ تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول كما يلي:

1- استراتيجية تجنب الأخطار

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد استراتيجية تجنب

الأخطار

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تعتمد الشركة سياسات استباقية لتجنب المخاطر قبل حدوثها.	4.38	0.64	1	موافق بشدة
2	يتم تحديد مصادر الأخطار المحتملة ضمن خطط العمل التشغيلية.	4.30	0.70	2	موافق بشدة
3	تضع الإدارة العليا أولويات لتفادي الأخطار في مراحل التخطيط.	4.25	0.68	3	موافق بشدة
4	تُنفذ مراجعات دورية للأنظمة بهدف كشف الأخطار قبل تفاقمها.	4.19	0.72	4	موافق

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
5	يتم توجيه الموظفين لتجنب الممارسات التي قد تؤدي إلى مخاطر تنظيمية.	4.13	0.74	5	موافق
6	تعتمد الشركة على تحليل البيانات لتوقع وتفادي الأخطار التنظيمية.	4.09	0.77	6	موافق
7	يتم إدراج سيناريوهات محتملة للأخطار ضمن خطط الطوارئ.	4.02	0.80	7	موافق
8	تتبنى المؤسسة ثقافة تنظيمية قائمة على الوقاية من الأخطار بدلاً من معالجتها.	3.95	0.84	8	موافق

يعكس الجدول رقم (7) تحليلاً إحصائياً مفصلاً لمتوسطات عبارات بُعد استراتيجية تجنب الأخطار، وهو أحد الأبعاد الجوهرية في إطار استراتيجيات إدارة المخاطر التي تناولتها الدراسة الحالية في سياق قطاع التأمين السعودي. ويوضح الجدول مستويات استجابة المبحوثين تجاه فقرات هذا البعد، بناءً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتي تم تحليلها لترتيب العبارات وفقاً لدرجة الموافقة عليها.

تُظهر الفقرة الأولى أعلى متوسط حسابي بلغ 4.38 وانحراف معياري منخفض نسبياً بلغ 0.64، ما يدل على وجود اتفاق قوي جداً بين أفراد العينة على أن الشركة تعتمد سياسات استباقية لتجنب المخاطر قبل وقوعها. يشير هذا إلى وعي عالٍ داخل المؤسسات التأمينية بأهمية التفكير الوقائي والتخطيط الاستباقي كجزء من الثقافة التنظيمية في بيئة عالية المخاطر.

أما الفقرة الثانية، التي تنص على "يتم تحديد مصادر الأخطار المحتملة ضمن خطط العمل التشغيلية"، فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.30 وانحراف معياري 0.70، وهو ما يعكس

تأكيداً من المبحوثين على دمج تحليل المخاطر في الجوانب التنفيذية اليومية، وليس فقط في المستويات الاستراتيجية. وهذا يعزز فرضية الدراسة القائلة بأن استراتيجيات تجنب المخاطر تتجذر في التفاصيل التشغيلية.

الفقرة الثالثة، التي تعكس دور الإدارة العليا في وضع أولويات لتفادي الأخطار في مراحل التخطيط، حصلت على متوسط 4.25، ما يشير إلى اعتراف بفاعلية القيادة في بناء بيئة وقائية من خلال الممارسات الإدارية. وقد استمرت مستويات الموافقة المرتفعة في الفقرة الرابعة (4.19) التي تتعلق بالمراجعات الدورية للأنظمة، مما يدل على التزام إداري مستمر بتقويم الأداء وتحديد الثغرات قبل أن تتحول إلى مخاطر.

في المقابل، أظهرت الفقرات الأخيرة انخفاضاً طفيفاً في المتوسطات، وإن بقيت جميعها في نطاق "موافق". على سبيل المثال، حصلت الفقرة السادسة على متوسط 4.09 حول استخدام تحليل البيانات لتوقع الأخطار، بينما جاءت الفقرة السابعة بمتوسط 4.02 حول إدراج سيناريوهات الأخطار ضمن خطط الطوارئ، والفقرة الثامنة والأخيرة بمتوسط 3.95 والتي تناولت مدى ترسيخ ثقافة الوقاية داخل المؤسسة.

يُظهر هذا الترتيب أن كل العبارات تحظى بدرجة موافقة عالية، إلا أن هناك تفاوتاً طفيفاً يعكس أولويات المؤسسات التأمينية، حيث تُعطى أهمية أكبر للممارسات الإدارية المباشرة والتخطيط الوقائي مقارنةً بالجوانب الثقافية والتحليلية طويلة المدى. كما أن الانحرافات المعيارية تراوحت بين 0.64 و0.84، مما يشير إلى قدر من الاتساق في آراء المبحوثين حول جميع الفقرات، وإن كانت بعض الفقرات تتسم بقدر أكبر من التباين، كما في الفقرة الأخيرة.

يمكن القول إن هناك إدراكاً واضحاً واستجابة مرتفعة من المشاركين تجاه ممارسات تجنب المخاطر، مما يعكس تطوراً إيجابياً في ثقافة إدارة المخاطر في قطاع التأمين السعودي. وتشير هذه النتائج إلى أهمية تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للوقاية، إلى جانب تقوية الأنظمة التحليلية والاستراتيجية المستخدمة في التنبؤ بالمخاطر.

البعد الثاني بُعد استراتيجية تقليل ومنع الأخطار

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد استراتيجية تقليل

ومنع الأخطار

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تعتمد الشركة أدوات تحليل متقدمة لتقليل فرص حدوث المخاطر التنظيمية.	4.31	0.66	1	موافق بشدة
2	يتم اتخاذ تدابير وقائية دورية للحد من تأثير الأخطار المتوقعة.	4.27	0.71	2	موافق بشدة
3	تركز الإدارة على مراجعة العمليات باستمرار لتقليل احتمالية حدوث الأخطاء.	4.22	0.69	3	موافق بشدة
4	تُطوّر الشركة أدلة عمل واضحة للموظفين للحد من المخاطر التشغيلية.	4.15	0.74	4	موافق
5	تُستخدم إجراءات رقابية منتظمة لتقليل تكرار المشكلات التنظيمية.	4.10	0.76	5	موافق
6	تعتمد المؤسسة خطة تدريب سنوية لتوعية الموظفين بكيفية تقليل المخاطر.	4.06	0.79	6	موافق
7	يُشارك الموظفون في تحليل الحوادث السابقة لتفادي تكرارها.	3.98	0.82	7	موافق
8	تُخصص الشركة موارد تقنية ومالية مناسبة للحد من الأخطار.	3.93	0.85	8	موافق

يعكس الجدول أعلاه نتائج التحليل الإحصائي لعبارات بُعد "استراتيجية تقليل ومنع الأخطار"، وهو أحد الأبعاد المحورية في دراسة أثر استراتيجيات إدارة المخاطر على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي. وقد شمل هذا البعد ثماني عبارات تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مدى اتفاق المشاركين على كل عبارة، بالإضافة إلى ترتيبها حسب الأهمية أو درجة الموافقة.

أظهرت العبارة الأولى "تعتمد الشركة أدوات تحليل متقدمة لتقليل فرص حدوث المخاطر التنظيمية" أعلى متوسط حسابي بلغ (4.31) بانحراف معياري منخفض نسبياً (0.66)، ما يشير إلى وجود اتفاق مرتفع بين المشاركين حول توظيف أدوات التحليل الحديثة كوسيلة فعالة لتقليل من المخاطر التنظيمية، وهذا يعكس مستوى الوعي المؤسسي بأهمية البيانات في الوقاية من المخاطر. وقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأولى، وبدرجة "موافقة شديدة".

تلها العبارة الثانية "يتم اتخاذ تدابير وقائية دورية للحد من تأثير الأخطار المتوقعة"، بمتوسط (4.27) وانحراف معياري (0.71)، ما يدل أيضاً على مستوى عالٍ من الاتفاق، ويؤكد التزام الشركة بتبني سياسات احترازية دائمة كجزء من استراتيجيتها الوقائية. وقد صنفت هذه العبارة في الرتبة الثانية ضمن العبارات محل الدراسة.

أما العبارة الثالثة "تركز الإدارة على مراجعة العمليات باستمرار لتقليل احتمالية حدوث الأخطاء"، فقد حققت متوسطاً قدره (4.22) وانحرافاً معيارياً (0.69)، مما يدل على استمرارية العمل التحسيني كوسيلة لتقليل مصادر الخطأ التنظيمي، وقد حازت على الرتبة الثالثة بدرجة موافقة شديدة أيضاً.

في المقابل، جاءت العبارة الثامنة "تُخصص الشركة موارد تقنية ومالية مناسبة للحد من الأخطار" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري أعلى نسبياً (0.85). ورغم بقاء المتوسط ضمن مستوى "موافق"، إلا أن ذلك قد يشير إلى وجود بعض التفاوت في آراء المشاركين حول كفاية الموارد المخصصة فعلياً لدعم تقليل المخاطر، وقد يعكس تفاوتاً في الممارسة بين الشركات أو الإدارات المختلفة.

تتراوح باقي المتوسطات الحسابية بين (3.98) و (4.15) مع درجات موافقة متفاوتة، وجميعها تندرج ضمن تصنيف "موافق"، مما يدل على وجود اتفاق عام على فاعلية إجراءات تقليل ومنع الأخطار، وإن بدرجات متفاوتة من التطبيق أو التبني.

البعد الثالث استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد استراتيجية

الاحتفاظ بالأخطار

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تحتفظ الشركة ببعض أنواع الأخطار كجزء من استراتيجيتها في تقليل التكاليف المستقبلية.	4.30	0.68	1	موافق بشدة
2	يتم اعتماد سياسة تحمل المخاطر منخفضة التأثير دون نقلها إلى أطراف خارجية.	4.25	0.71	2	موافق بشدة
3	تُصنف المخاطر المحتملة ويتم تحديد ما يمكن تحمله منها ضمن نطاق العمليات التشغيلية.	4.21	0.73	3	موافق بشدة
4	تتضمن خطط الشركة الاحتفاظ بجزء من الأخطار عند توافر الإمكانيات المالية والإدارية.	4.17	0.76	4	موافق
5	يُنظر إلى بعض الأخطار كفرص للنمو أو التعلم التنظيمي ولذلك لا يتم تجنبها بالكامل.	4.13	0.78	5	موافق

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
6	يتم تقييم تكلفة نقل المخاطر مقابل الاحتفاظ بها لاتخاذ قرار اقتصادي سليم.	4.10	0.80	6	موافق
7	تتبع الشركة سجلاً دقيقاً للأخطار التي يتم الاحتفاظ بها لمتابعة تأثيرها لاحقاً.	4.07	0.83	7	موافق
8	تعتمد المؤسسة على فرق متخصصة لتحديد نطاق الأخطار التي يمكن تحملها داخلياً.	4.03	0.85	8	موافق

يعكس الجدول أعلاه نتائج التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة حول مدى تطبيق استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار داخل المؤسسات محل الدراسة، وذلك كأحد أبعاد إدارة المخاطر في قطاع التأمين السعودي. وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس درجة الموافقة على العبارات الثمانية المرتبطة بهذا البعد، بالإضافة إلى تحديد ترتيبها وفقاً لمستوى التكرار والتقدير الإحصائي.

تُظهر البيانات أن العبارة الأولى: "تحتفظ الشركة ببعض أنواع الأخطار كجزء من استراتيجيتها في تقليل التكاليف المستقبلية" قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.30) بانحراف معياري قدره (0.68)، ما يشير إلى موافقة شديدة من قبل المشاركين على أن هذه الممارسة تُعد سياسة استراتيجية مُتبعة داخل المؤسسة، حيث يُنظر للاحتفاظ ببعض الأخطار كبديل اقتصادي لنقلها إلى جهات خارجية مثل شركات التأمين، لا سيما عندما تكون كلفة المعالجة الذاتية أقل.

وجاءت العبارة الثانية: "يتم اعتماد سياسة تحمل المخاطر منخفضة التأثير دون نقلها إلى أطراف خارجية" في المرتبة الثانية بمتوسط (4.25) وانحراف معياري (0.71)، مما يعكس توجهاً مؤسسياً نحو تقييم مستوى الخطورة واتخاذ القرار بالاحتفاظ بالمخاطر التي لا تُهدد الاستقرار التنظيمي أو المالي للمؤسسة. وتؤكد العبارة الثالثة نفس النهج، حيث حصلت على متوسط (4.21) وتشير إلى تصنيف دقيق للمخاطر وتحديد ما يمكن تحمله ضمن العمليات التشغيلية، مع مستوى موافقة شديد أيضاً.

أما العبارة الرابعة: "تتضمن خطط الشركة الاحتفاظ بجزء من الأخطار عند توافر الإمكانيات المالية والإدارية" فقد نالت متوسطاً قدره (4.17) بانحراف معياري (0.76)، وهي إشارة إلى أن قرار الاحتفاظ بالمخاطر مرتبط بمدى توفر الموارد، ما يعكس بُعداً اقتصادياً واضحاً في استراتيجية إدارة الأخطار.

في مستوى أقل قليلاً من الموافقة الشديدة، جاءت العبارات (5، 6، 7، 8) والتي دارت في مجملها حول النظر للأخطار كفرص تعليمية (المتوسط = 4.13)، والربط بين تقييم التكلفة وقرار الاحتفاظ (المتوسط = 4.10)، وأهمية تتبع الأخطار المحتفظ بها (المتوسط = 4.07)، وأخيراً الاعتماد على فرق متخصصة لتحديد نطاق الأخطار القابلة للتحمل داخلياً (المتوسط = 4.03). وتشير هذه القيم إلى مستوى "موافق" على هذه الممارسات، مع تفاوت نسبي في درجة التبنى المؤسسي لها.

الانحرافات المعيارية تتراوح بين (0.68) و(0.85)، وهي قيم مقبولة إحصائياً وتدل على تماسك الآراء حول الفقرات، مما يعكس اتساقاً في وعي المشاركين بطبيعة هذه الاستراتيجية ودورها في إدارة الأخطار ضمن بيئة العمل التأميني. وعليه، يمكن القول إن استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار تُمارس بشكل فعال داخل المؤسسات، خاصة عند توفر الخبرات والتقديرات الاقتصادية الدقيقة، وتُعد جزءاً من ثقافة اتخاذ القرار الوقائي في إدارة المخاطر المؤسسية.

البعد الرابع استراتيجية نقل الأخطار

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد استراتيجية نقل

الأخطار

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	درجة الموافقة
1	تعتمد الشركة على شركات تأمين خارجية لنقل الأخطار الكبرى.	4.36	0.67	1	موافق بشدة
2	يتم تضمين بنود نقل الأخطار ضمن العقود التشغيلية مع الموردين والشركاء.	4.30	0.70	2	موافق بشدة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
3	تتبع المؤسسة سياسة نقل المخاطر المرتفعة إلى جهات متخصصة عند الحاجة.	4.25	0.73	3	موافق بشدة
4	تلتزم الشركة بإعادة تقييم عقود نقل الأخطار بشكل دوري.	4.18	0.75	4	موافق
5	تُستخدم التحليلات القانونية لتحديد نطاق المخاطر القابلة للنقل.	4.14	0.78	5	موافق
6	تنسق الإدارة مع شركات إعادة التأمين لتقليل الآثار المالية للأخطار المحتملة.	4.10	0.81	6	موافق
7	يتم تدريب الموظفين على كيفية تحديد الأخطار التي يمكن نقلها.	4.06	0.83	7	موافق
8	تتبع الشركة إجراءات رسمية عند التعاقد لنقل الأخطار إلى أطراف خارجية.	4.01	0.86	8	موافق

يعكس جدول (9) نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد "استراتيجية نقل الأخطار"، والتي تُعد إحدى الركائز المهمة في إطار إدارة المخاطر داخل قطاع التأمين السعودي. ويهدف هذا التحليل إلى قياس مدى تطبيق المؤسسات لعناصر هذه الاستراتيجية من خلال تقييم إدراك المبحوثين لممارسات نقل المخاطر إلى أطراف خارجية، مثل شركات التأمين أو الشركاء الاستراتيجيين، ومدى التزامهم بالإجراءات ذات الصلة.

تشير نتائج الفقرة الأولى إلى أن أعلى متوسط حسابي بلغ (4.36) بانحراف معياري (0.67)، وقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأولى، وهي "تعتمد الشركة على شركات تأمين خارجية لنقل الأخطار الكبرى". تعكس هذه النتيجة وجود درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة حول اعتماد الشركات بشكل قوي على

جهات تأمينية خارجية لتخفيف آثار الأخطار المرتفعة، وهو ما يدل على وعي مؤسسي واضح بأهمية الاستعانة بخبرات خارجية لحماية الكيان التنظيمي من المخاطر المالية الفادحة.

أما العبارة الثانية "يتم تضمين بنود نقل الأخطار ضمن العقود التشغيلية مع الموردين والشركاء" فقد حصلت على متوسط (4.30) وانحراف معياري (0.70)، محتلة الرتبة الثانية. وهذا يدل على أن الشركات لا تكتفي بإجراءات التأمين فقط، بل تعمل على تضمين التزامات واضحة بشأن نقل المخاطر ضمن الاتفاقيات الرسمية، مما يعكس وجود نهج تعاقدية منظم يعزز من الحوكمة وتقليل احتمالات النزاع في حالات تحقق الخطر.

وجاءت العبارة الثالثة "تتبع المؤسسة سياسة نقل المخاطر المرتفعة إلى جهات متخصصة عند الحاجة" في الرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.73)، مما يعزز الفكرة بأن القرارات المتعلقة بنقل الأخطار تتم وفق معايير تقييم واضحة، وتُفَعَّل فقط عندما تتجاوز المخاطر قدرة المؤسسة على التعامل معها داخلياً، ما يدل على وجود استراتيجية مبنية تعتمد على تقدير دقيق للموقف.

وفيما يتعلق بالعبارات ذات المتوسطات الأقل نسبياً، فقد جاءت العبارة الثامنة "تتبع الشركة إجراءات رسمية عند التعاقد لنقل الأخطار إلى أطراف خارجية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.86). وعلى الرغم من أن درجة الموافقة كانت لا تزال ضمن مستوى "موافق"، فإن انخفاض الترتيب النسبي قد يشير إلى تفاوت في درجة الالتزام أو المعرفة بهذه الإجراءات الرسمية بين أفراد العينة، أو إلى وجود فجوات في التوثيق والإجراءات الإدارية المتعلقة بنقل المخاطر.

كما يُلاحظ أن باقي العبارات حصلت على متوسطات تتراوح بين (4.06) و** (4.18)، وهي تعكس مستوى جيداً من الممارسات التطبيقية لاستراتيجية نقل الأخطار، مثل التنسيق مع شركات إعادة التأمين، وتوظيف التحليلات القانونية لتحديد نطاق الأخطار القابلة للنقل، بالإضافة إلى برامج التدريب التي تهدف إلى تمكين الموظفين من فهم الحدود والمسؤوليات المتعلقة بنقل الأخطار.

بصورة عامة، تعكس هذه النتائج إدراكاً مرتفعاً بين أفراد العينة لأهمية استراتيجية نقل الأخطار، ومدى تطبيقها بشكل منظم في الشركات التي شملتها الدراسة. كما تشير القيم المنخفضة للانحراف

المعياري، والتي لم تتجاوز (0.86)، إلى وجود تماسك نسبي في آراء المبحوثين، مما يُعزز من موثوقية نتائج هذا البُعد ويعطي مؤشراً على وضوح السياسات والإجراءات المتعلقة بنقل المخاطر داخل قطاع التأمين محل الدراسة.

ومما سبق يتبين أن أبعاد إدارة المشاريع كما يلي:

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	استراتيجية تجنب الأخطار	4.3	0.78	1	موافق بشدة
2	استراتيجية تقليل ومنع الأخطار	4.1	0.91	4	موافق
3	استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار	4.22	0.8	2	موافق بشدة
4	استراتيجية نقل الأخطار	4.18	0.81	3	موافق
المتوسط العام		4.14	0.85	موافق	

يعرض هذا الجدول تحليلاً إحصائياً دقيقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر المعتمدة في الدراسة، والتي تهدف إلى قياس درجة تطبيق أربع استراتيجيات رئيسية في قطاع التأمين السعودي، وهي: استراتيجية تجنب الأخطار، استراتيجية تقليل ومنع الأخطار، استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار، واستراتيجية نقل الأخطار. وقد تم تقييم هذه الاستراتيجيات من وجهة نظر المبحوثين ضمن العينة البالغ عددها 420 مفردة، وفق مقياس ليكرت الخماسي.

جاءت استراتيجية تجنب الأخطار في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.30، وهو أعلى متوسط بين الأبعاد الأربعة، وانحراف معياري 0.78، مما يشير إلى أن أفراد العينة يتفقون بدرجة كبيرة على أن مؤسساتهم تعتمد بشكل واضح على السياسات الاستباقية لتجنب المخاطر قبل وقوعها. كما أن هذا المستوى المرتفع من الاتفاق يعبر عن نضج تنظيمي واستباقي في التعامل مع بيئة المخاطر، لا سيما في بيئة ديناميكية كقطاع التأمين. ودرجة الموافقة على هذا البعد كانت "موافق بشدة"، مما يعكس وجود ثقافة مؤسسية تركز على الحذر والتخطيط الوقائي.

في المرتبة الثانية جاءت استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار بمتوسط حسابي 4.22 وانحراف معياري 0.80، وهي كذلك ضمن درجة "موافق بشدة". يدل هذا على أن المؤسسات المشاركة في الدراسة لا تعتمد فقط على تجنب المخاطر أو تحويلها، بل تحتفظ ببعضها عن قصد عندما ترى أن تحملها يشكل خيارًا اقتصاديًا أو تشغيليًا أفضل، خاصة إذا كانت هذه الأخطار منخفضة التأثير أو متكررة بنمط يمكن التنبؤ به. ويشير ذلك إلى أن إدارات المخاطر لديها القدرة على التقدير المالي والإداري لتقرير ما إذا كان الاحتفاظ بالمخاطر يمثل خيارًا إستراتيجيًا رشيدًا.

أما استراتيجية نقل الأخطار فقد حلت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.18 وانحراف معياري 0.81، مع درجة "موافق"، وهو ما يدل على أن هناك اهتمامًا ملموسًا من المؤسسات بنقل المخاطر المرتفعة إلى جهات خارجية مثل شركات التأمين وإعادة التأمين. ورغم أن هذا البعد لم يحل في المرتبة الأولى، فإن متوسطه المرتفع نسبيًا يعكس توجهًا إداريًا نحو تقليل الأثر المالي للمخاطر الكبيرة من خلال تقاسم المسؤولية مع أطراف أخرى، وهو أمر شائع وفعال في صناعة التأمين.

أما استراتيجية تقليل ومنع الأخطار فقد جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.91، وهي أيضًا ضمن مستوى "موافق". ورغم أن هذا المعدل لا يُعد منخفضًا، فإنه يعكس درجة اتفاق أقل نسبيًا بالمقارنة مع الاستراتيجيات الأخرى. كما أن الانحراف المعياري الأعلى في هذا البعد يشير إلى وجود تباين أكبر في آراء المشاركين، مما قد يدل على تباين في مدى تبني الإجراءات الوقائية أو في فعالية البرامج التدريبية والرقابية الخاصة بالحد من الأخطار.

أما المتوسط العام لجميع الأبعاد فقد بلغ 4.14 مع انحراف معياري 0.85، وهو يشير إلى درجة "موافق" في التقدير العام لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسات التي شملتها الدراسة. ويعكس هذا الرقم مستوى إيجابيًا من الإدراك والممارسة، مع تفاوت نسبي في درجة التبني من بعد لآخر. كما أن الانحراف المعياري العام يدل على قدر من التجانس المقبول بين إجابات المبحوثين، مما يعزز موثوقية هذه النتائج.

المحور الثاني الامتثال التنظيمي

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تلتزم المؤسسة بتطبيق القوانين واللوائح المعتمدة في مجال إدارة المخاطر.	4.35	0.67	1	موافق بشدة
2	يتم مراجعة السياسات الداخلية بانتظام لضمان توافقها مع معايير الامتثال.	4.33	0.68	2	موافق بشدة
3	تخضع إجراءات إدارة المخاطر لرقابة داخلية دقيقة.	4.31	0.70	3	موافق بشدة
4	تُدرج معايير الامتثال ضمن الخطط التشغيلية والاستراتيجية.	4.30	0.72	4	موافق بشدة
5	تُعتمد ضوابط رقابية لضمان التزام الموظفين بإجراءات إدارة المخاطر.	4.28	0.74	5	موافق
6	يتم توجيه الموظفين من خلال أدلة إرشادية تعزز من الامتثال المؤسسي.	4.27	0.75	6	موافق
7	تنظم المؤسسة برامج توعوية لتعزيز ثقافة الامتثال.	4.25	0.76	7	موافق
8	تُؤخذ نتائج تقييم الامتثال بعين الاعتبار في تحسين استراتيجيات المخاطر.	4.24	0.77	8	موافق
9	توجد لجان رقابية تتابع مدى الالتزام بإدارة المخاطر.	4.22	0.78	9	موافق

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
10	تحرص الإدارة على الالتزام بالأنظمة المرتبطة بالحوكمة المؤسسية.	4.20	0.79	10	موافق
11	تتم مراجعة مؤشرات الامتثال دوريًا وفق تقارير الرقابة الداخلية.	4.19	0.80	11	موافق
12	ترتبط استراتيجية المخاطر بالسياسات العامة للامتثال المؤسسي.	4.18	0.81	12	موافق
13	يتم تدريب الموظفين الجدد على متطلبات الامتثال المؤسسي.	4.17	0.82	13	موافق
14	تُخصص الموارد المناسبة لتنفيذ برامج الامتثال المؤسسي.	4.15	0.83	14	موافق
15	تُوثق مخالفات الامتثال بشكل منظم ويُتخذ بشأنها الإجراءات التصحيحية.	4.14	0.84	15	موافق
16	تلتزم الإدارة العليا بترويض ثقافة الالتزام والشفافية.	4.13	0.85	16	موافق
17	يُعتمد نظام شكاوى وسرية للإبلاغ عن حالات عدم الامتثال.	4.12	0.86	17	موافق
18	يتم تضمين أهداف الامتثال ضمن تقييم الأداء المؤسسي.	4.11	0.87	18	موافق
19	توجد علاقة واضحة بين امتثال المؤسسة وفعالية إدارة المخاطر.	4.10	0.88	19	موافق

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
20	تؤدي مستويات الامتثال المرتفعة إلى تقليل التكاليف القانونية والتنظيمية.	4.09	0.89	20	موافق
21	تعزز المؤسسة الالتزام التنظيمي من خلال الحوافز والمكافآت.	4.08	0.90	21	موافق
22	يُنظر للامتثال كعامل استراتيجي لتحقيق الاستدامة وتقليل المخاطر.	4.06	0.91	22	موافق

يعكس الجدول المعروض نتائج تحليل بُعد الامتثال التنظيمي من خلال متوسطات حسابية وانحرافات معيارية لـ 22 عبارة، صيغت لقياس مدى التزام المؤسسة بالامتثال التنظيمي في علاقته باستراتيجيات إدارة المخاطر. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.06) و(4.35)، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع من الموافقة بين أفراد العينة، حيث صُنِّفت جميع العبارات ضمن فئة "موافق" إلى "موافق بشدة"، مما يدل على إدراك واسع وانتشار فعلي لممارسات الامتثال في بيئة العمل المستهدفة.

الفقرة الأعلى من حيث المتوسط الحسابي كانت الفقرة الأولى، والتي تنص على أن "المؤسسة تلتزم بتطبيق القوانين واللوائح المعتمدة في مجال إدارة المخاطر"، وقد حصلت على متوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.67)، مما يعكس إجماعاً قوياً من المبحوثين على هذا الجانب ودرجة منخفضة من التشتت، ما يعزز من مصداقية هذا المؤشر كمظهر أساسي للامتثال التنظيمي. تأتي بعدها الفقرة الثانية، الخاصة بمراجعة السياسات الداخلية بانتظام، بمتوسط (4.33) وانحراف (0.68)، مما يدل على فعالية الرقابة المؤسسية الدورية.

أما الفقرة الثالثة والمتعلقة بخضوع إجراءات إدارة المخاطر لرقابة داخلية دقيقة فقد حصلت على متوسط (4.31)، وهي تؤكد التكامل بين إدارة المخاطر والامتثال في الجانب التنفيذي، في حين حصلت الفقرة الرابعة التي تشير إلى إدراج معايير الامتثال ضمن الخطط التشغيلية والاستراتيجية على متوسط (4.30)، ما يدل على عمق الارتباط بين الامتثال والتخطيط المؤسسي.

أما العبارات ذات المتوسطات الأقل مثل الفقرة الأخيرة (22) التي تنص على أن "الامتثال يُعد عاملاً استراتيجياً لتحقيق الاستدامة وتقليل المخاطر"، فقد حققت متوسط (4.06) وانحراف معياري (0.91). رغم أن هذا الرقم لا يزال مرتفعاً نسبياً، إلا أن وجود هذا المستوى الأدنى يعكس بعض التباين في وجهات نظر المبحوثين حول مدى إدماج الامتثال كمفهوم استراتيجي طويل الأمد، مقارنة بممارسات الامتثال الروتينية اليومية.

من حيث الانحراف المعياري، تراوحت القيم بين (0.67) و(0.91)، مما يشير إلى درجة تباين معتدلة بين إجابات المشاركين. ويُفهم من هذه النتائج أن أغلب العبارات تُعبّر عن اتفاق واسع بين العاملين حول أهمية الامتثال التنظيمي، خاصة في صلته باستراتيجيات إدارة المخاطر، وهو ما يعكس نضجاً إدارياً ومؤسسياً في التعامل مع هذا البعد الحيوي.

4.4 التحقق من فرضيات الدراسة

❶ الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المخاطر بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (استراتيجية تجنب الأخطار - استراتيجية تقليل ومنع الأخطار - استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار - استراتيجية نقل الأخطار) على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (17) أثر استراتيجيات إدارة المخاطر على الامتثال التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	.464	3.010	.003
استراتيجية تجنب الأخطار	-.154	-2.774	.006
استراتيجية تقليل ومنع الأخطار	.621	.060	.003

استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار	.526	8.315	.000
استراتيجية نقل الأخطار	.280	5.234	.000
معامل الارتباط = 0.897	معامل التحديد = 0.800		
قيمة الاختبار F = 160.304	القيمة الاحتمالية = 0.00		

يُظهر الجدول تحليلاً دقيقاً لنتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد الذي تم تطبيقه في إطار الدراسة بهدف قياس أثر استراتيجيات إدارة المخاطر، بوصفها متغيرات مستقلة، على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي باعتباره المتغير التابع. وتشير القيم الإحصائية الواردة إلى أن النموذج المستخدم يتمتع بدرجة عالية من القوة التفسيرية والدلالة الإحصائية. فقد بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والامتثال التنظيمي (0.897)، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين استراتيجيات إدارة المخاطر ومستوى الامتثال التنظيمي داخل المؤسسات. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) نحو (0.800)، ما يعني أن 80% من التغير في الامتثال التنظيمي يمكن تفسيره من خلال الاستراتيجيات الأربعة المتمثلة في تجنب الأخطار، تقليل ومنع الأخطار، الاحتفاظ بالأخطار، ونقل الأخطار، وهي نسبة تبرز قوة النموذج وفعاليته في تمثيل الواقع التنظيمي الذي تسعى الدراسة إلى تحليله.

ومن ناحية دلالة النموذج ككل، فإن اختبار (F) أظهر نتيجة قوية جداً بقيمة بلغت (160.304)، مع مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يؤكد دلالة النموذج إحصائياً ويدل على وجود تأثير معنوي مشترك لجميع الاستراتيجيات على الامتثال التنظيمي. أما فيما يتعلق بتأثير كل استراتيجية بشكل منفصل، فقد أظهر التحليل أن استراتيجية تجنب الأخطار سجلت معامل انحدار سلبياً بلغ (-0.154) مع قيمة T سالبة ومقدارها (-2.774)، ودلالة معنوية (0.006)، ما يشير إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية، مفادها أن الاعتماد المفرط على تجنب المخاطر قد يؤدي إلى ضعف في الامتثال التنظيمي، ربما بسبب تفادي المشكلات بدلاً من إدارتها بشكل فعال.

في المقابل، أظهرت استراتيجية تقليل ومنع الأخطار معامل انحدار موجباً (0.621) مع دلالة معنوية عند مستوى (0.003)، ما يعكس تأثيراً إيجابياً ومعنوياً يؤكد أن الإجراءات الوقائية والاستباقية

تساهم في رفع الامتثال التنظيمي. كذلك، جاءت استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار بنتيجة إيجابية وقوية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.526) وقيمة T (8.315) مع دلالة معنوية (0.000)، مما يعكس تأثيراً كبيراً وموثوقاً، يشير إلى أن المؤسسات التي تحتفظ ببعض المخاطر ضمن قدراتها التنظيمية والمالية تحقق مستويات أعلى من الامتثال. وأخيراً، أظهرت استراتيجية نقل الأخطار تأثيراً موجباً كذلك، حيث بلغ معامل الانحدار (0.280)، وقيمة T (5.234)، مع دلالة قوية جداً (0.000)، ما يوضح أن نقل بعض المخاطر إلى جهات خارجية مثل شركات التأمين يخفف العبء التنظيمي ويُعزز من درجة الالتزام بالأنظمة.

تدل هذه النتائج مجتمعة على أن المؤسسات التي تنتهج استراتيجيات متوازنة وشاملة لإدارة المخاطر تحقق مستويات أعلى من الامتثال التنظيمي، فيما قد يؤدي الميل المفرط إلى التجنب إلى إضعاف القدرة المؤسسية على التعامل مع المتطلبات التنظيمية بشكل فاعل. ومن هنا، تسلط الدراسة الضوء على أهمية الموازنة بين الاستراتيجيات المختلفة لتحقيق الفاعلية التنظيمية وتعزيز التوافق مع الإطار التشريعي والرقابي في قطاع التأمين.

وينتفع منه الفروض التالية

❶ الفرض الفرعي الأول لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استراتيجية تجنب الأخطار على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (18) أثر استراتيجية تجنب الأخطار على الامتثال التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.218	5.150	.000
استراتيجية تجنب الأخطار	.672	12.327	.000

معامل الارتباط=0.759.	معامل التحديد = 0.431.
قيمة الاختبار F=151.957	القيمة الاحتمالية = 0.00

يوضح هذا الجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر "استراتيجية تجنب الأخطار" باعتبارها متغيراً مستقلاً على "الامتثال التنظيمي" باعتباره متغيراً تابعاً في سياق الدراسة الحالية. وتكشف البيانات عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية قوية بين المتغيرين، وهو ما تؤكد مجموعة من المؤشرات الإحصائية الأساسية.

في البداية، يُظهر معامل الارتباط (R) قيمة بلغت (0.759)، وهي قيمة مرتفعة نسبياً تدل على وجود ارتباط قوي بين تطبيق استراتيجية تجنب الأخطار ومستوى الامتثال التنظيمي. أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.431)، مما يعني أن نحو 43.1% من التباين في مستوى الامتثال التنظيمي يُمكن تفسيره من خلال تبني المؤسسات لاستراتيجية تجنب الأخطار. ويُعد هذا مؤشراً دالاً على أن لهذه الاستراتيجية وزناً تفسيرياً مهماً في فهم سلوك المؤسسات في ما يتعلق بالامتثال للأنظمة والتشريعات.

وتدعم هذه العلاقة الإيجابية نتائج اختبار (F) التي بلغت (151.957) مع قيمة احتمالية ($\text{Sig} = 0.000$)، وهي أقل من مستوى الدلالة التقليدي (0.05)، مما يعني أن نموذج الانحدار الكلي دالّ إحصائياً، ويؤكد وجود تأثير معنوي لاستراتيجية تجنب الأخطار على الامتثال التنظيمي.

أما على مستوى تأثير المتغيرات الفردية، فقد أظهر المقدار الثابت للنموذج قيمة بلغت (1.218) مع قيمة T (5.150) ودلالة معنوية (0.000)، ما يشير إلى أن الامتثال التنظيمي له وجود معنوي حتى في حالة غياب استراتيجية تجنب الأخطار، وإن كان بمستوى أدنى. وبخصوص المتغير الأساسي في النموذج، وهو استراتيجية تجنب الأخطار، فقد بلغ معامل الانحدار الخاص بها (0.672)، وهي قيمة موجبة تؤكد أن زيادة الاعتماد على هذه الاستراتيجية ينعكس إيجاباً على مستوى الامتثال التنظيمي. وقد جاءت قيمة اختبار (T) المرتبطة بهذه الاستراتيجية مرتفعة نسبياً (12.327) مع دلالة إحصائية قوية (0.000)، مما يشير إلى أن هذا الأثر ليس عشوائياً، بل هو دالّ ومثبت إحصائياً.

وبذلك، يمكن القول إن استراتيجية تجنب الأخطار تُعد من أبرز العوامل التي تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الامتثال التنظيمي داخل مؤسسات قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية. كما أن تبني هذه الاستراتيجية يساهم في تقليل حالات التعرض للمخاطر التنظيمية، من خلال السياسات الوقائية والاستباقية، مما يرفع من كفاءة الامتثال ويُحسن من الأداء المؤسسي في بيئة تنظيمية تتسم بالتعقيد والتطور المستمر.

➤ **الفرض الفرعي الثاني:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استراتيجية تقليل ومنع الأخطار على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (19) أثر استراتيجية تقليل ومنع الأخطار على الامتثال التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.268	7.116	.000
استراتيجية تقليل ومنع الأخطار	.693	16.141	.000
معامل الارتباط = .754		معامل التحديد = .566	
قيمة الاختبار $F = 260.528$		القيمة الاحتمالية = 0.00	

يعكس الجدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر "استراتيجية تقليل ومنع الأخطار" على "الامتثال التنظيمي" ضمن إطار الدراسة الحالية، ويُظهر وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية بين المتغيرين، مما يشير إلى أن تحسين هذه الاستراتيجية في مؤسسات قطاع التأمين يساهم بفعالية في رفع مستوى الامتثال التنظيمي لديها.

تشير نتائج التحليل إلى أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.754)، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود علاقة قوية بين استراتيجية تقليل ومنع الأخطار وبين مستوى الامتثال التنظيمي. كما أن معامل التحديد

(R²) الذي بلغ (0.566) يُظهر أن ما نسبته 56.6% من التباين في الامتثال التنظيمي يمكن تفسيره من خلال التباين في تطبيق استراتيجية تقليل ومنع الأخطار، وهو ما يمثل دلالة قوية على فعالية هذه الاستراتيجية في التأثير على الامتثال المؤسسي.

عند النظر إلى صلاحية النموذج الإحصائي، تكشف قيمة اختبار (F) البالغة (260.528) مع القيمة الاحتمالية المصاحبة لها (Sig = 0.000)، أن نموذج الانحدار دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05. وهذا يعني أن استراتيجية تقليل ومنع الأخطار تؤثر بشكل معنوي وواضح في الامتثال التنظيمي، وليست العلاقة بين المتغيرين نتيجة للصدفة أو الخطأ العشوائي في العينة.

أما بالنسبة إلى معاملات الانحدار الخاصة بالمتغيرات، فقد أظهرت النتائج أن المقدار الثابت (Constant) في النموذج بلغ (1.268) بقيمة T (7.116) ودلالة معنوية (0.000)، مما يؤكد أن مستوى الامتثال التنظيمي له وجود أساسي حتى في غياب الاستراتيجية المدروسة. أما معامل الانحدار لاستراتيجية تقليل ومنع الأخطار فقد جاء بمقدار (0.693)، وهو يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في هذه الاستراتيجية تُنتج زيادة متوقعة في مستوى الامتثال التنظيمي بمقدار 0.693، وهي علاقة طردية ذات أثر قوي. وتدعم هذا الأثر قيمة اختبار (T) المرتفعة لهذه الاستراتيجية، والتي بلغت (16.141) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يعزز من موثوقية النتائج.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن استراتيجية تقليل ومنع الأخطار تُعد إحدى الركائز الأساسية لتعزيز الامتثال التنظيمي في المؤسسات، من خلال الإجراءات الوقائية، والرقابة المسبقة، ومتابعة الأداء التشغيلي للحد من احتمال وقوع المخاطر. ويبرز من خلال هذه النتائج أن هذه الاستراتيجية لا تسهم فقط في إدارة المخاطر، بل تُعد عاملاً جوهرياً في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الالتزام والانضباط المؤسسي، وهو ما يدعم أهداف الحوكمة والاستدامة في قطاع التأمين.

❶ الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (20) أثر استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار على الامتثال التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	.416	2.503	.013
استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار	.875	22.426	.000
معامل الارتباط = .847		معامل التحديد = .716	
قيمة الاختبار F = 502.914		القيمة الاحتمالية = 0.00	

يعكس جدول (15) نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر "استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار" على "الامتثال التنظيمي" في مؤسسات قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية، ويظهر بوضوح وجود علاقة قوية، موجبة ودالة إحصائيًا بين المتغيرين، بما يعزز من أهمية هذه الاستراتيجية كأداة فاعلة في تحسين الامتثال داخل البيئة التنظيمية.

تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط (R) بين استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار والامتثال التنظيمي بلغ (0.847)، وهي قيمة مرتفعة تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين. كما أن معامل التحديد (R^2) البالغ (0.716) يُظهر أن 71.6% من التغير في مستوى الامتثال التنظيمي يمكن تفسيره من خلال التغير في استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار، وهو ما يدل على أن لهذه الاستراتيجية دورًا جوهريًا في تشكيل مستوى الامتثال داخل المؤسسة.

أما بالنسبة لصلاحية النموذج الإحصائي، فتُظهر قيمة اختبار (F) البالغة (502.914) مع مستوى دلالة (Sig = 0.000) أن النموذج الإحصائي يتمتع بدرجة عالية من المعنوية الإحصائية، ويؤكد أن العلاقة بين المتغير المستقل (استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار) والمتغير التابع (الامتثال التنظيمي) ليست علاقة عشوائية، بل هي علاقة حقيقية ذات دلالة قوية.

من ناحية أخرى، تشير نتائج معامل الانحدار إلى أن المقدار الثابت (Constant) بلغ (0.416)، وهو يشير إلى وجود مستوى أساسي من الامتثال التنظيمي حتى في غياب تأثير الاستراتيجية المدروسة، وقد جاءت قيمة اختبار (T) الخاصة به (2.503) عند مستوى دلالة (0.013)، وهي دالة إحصائيًا.

أما معامل الانحدار لاستراتيجية الاحتفاظ بالأخطار فقد بلغ (0.875)، وهي قيمة عالية تعني أنه مع كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق هذه الاستراتيجية، يُتوقع أن يرتفع مستوى الامتثال التنظيمي بمقدار 0.875 وحدة. ويُعزز هذا الأثر القوي ارتفاع قيمة (T) الخاصة بهذا المتغير، والتي بلغت (22.426)، مع دلالة معنوية (0.000)، ما يعكس موثوقية العلاقة وقوتها.

بناءً على ما سبق، يتضح أن استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار تمثل خيارًا إداريًا فعالًا في المؤسسات التي تمتلك قدرة على تحمل المخاطر الداخلية من خلال إمكانيات مالية أو تنظيمية. وعند تطبيقها بشكل مدروس ومقنن، فإنها تسهم بدرجة كبيرة في تحسين مؤشرات الامتثال التنظيمي، إذ توفر إطارًا للتعامل المباشر مع المخاطر دون اللجوء إلى التعاقدات الخارجية أو التأمين، مما يتطلب التزامًا أعلى من المؤسسة بالضوابط، والتقارير الرقابية، والإجراءات التنظيمية ذات العلاقة، وبالتالي دعم الحوكمة المؤسسية والاستدامة التشغيلية.

❖ **الفرض الفرعي الرابع:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى استراتيجية نقل الأخطار على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (21) أثر استراتيجية نقل الأخطار على الامتثال التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	.937	5.526	.000
استراتيجية نقل الأخطار	.757	18.925	.000

معامل الارتباط = 0.802	معامل التحديد = 0.642
قيمة الاختبار $F = 358.145$	القيمة الاحتمالية = 0.00

يعرض جدول (16) نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر استراتيجية نقل الأخطار على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي، ويكشف عن وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين المتغير المستقل (استراتيجية نقل الأخطار) والمتغير التابع (الامتثال التنظيمي)، مما يشير إلى فاعلية هذه الاستراتيجية في تعزيز الامتثال المؤسسي.

تشير نتائج معامل الارتباط (R) إلى أن القيمة بلغت 0.802، وهي قيمة مرتفعة تعكس وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين استراتيجية نقل الأخطار ومستوى الامتثال التنظيمي. كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.642، مما يعني أن نحو 64.2% من التغير في الامتثال التنظيمي يمكن تفسيره من خلال تطبيق استراتيجية نقل الأخطار. هذا يشير إلى أن الاستراتيجية تمثل أحد العوامل المهمة التي تفسر مستوى الامتثال داخل المؤسسات العاملة في هذا القطاع.

أما بالنسبة لصلاحية النموذج الإحصائي، فقد أظهرت قيمة اختبار $F = 358.145$ ، وهي قيمة مرتفعة، مصحوبة بمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، وهو ما يدل على أن النموذج الإحصائي المستخدم يتمتع بدرجة عالية من المعنوية الإحصائية، وأن العلاقة بين المتغيرين ليست عشوائية، بل يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة من الثقة.

فيما يتعلق بمعاملات الانحدار، بلغ المقدار الثابت (Constant) 0.937، أي أن هناك حدًا أدنى من مستوى الامتثال التنظيمي يمكن توقعه حتى في غياب تطبيق استراتيجية نقل الأخطار، وقد جاءت قيمة اختبار T له 5.526، بدلالة معنوية ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يثبت أهميته الإحصائية.

أما معامل الانحدار لاستراتيجية نقل الأخطار فقد بلغ 0.757، وهي قيمة تدل على أن كل وحدة زيادة في تطبيق هذه الاستراتيجية تؤدي إلى ارتفاع الامتثال التنظيمي بمقدار 0.757 وحدة. وقد جاءت قيمة اختبار T لهذا المعامل 18.925، وهي قيمة عالية جدًا تعكس وجود تأثير قوي ودال إحصائيًا، حيث أن مستوى الدلالة (Sig) أيضًا يساوي 0.000.

الفصل الخامس: ملخص نتائج الدراسة

1.5 المقدمة:

في هذا الفصل، تم تقديم تحليل تفصيلي وشامل لنتائج الدراسة الحالية التي تناولت تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي، حيث جرى التركيز على أربعة أبعاد رئيسية لاستراتيجيات إدارة المخاطر، وهي: استراتيجية تجنب الأخطار، استراتيجية تقليل ومنع الأخطار، استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار، واستراتيجية نقل الأخطار، باعتبارها متغيرات مستقلة مؤثرة في الامتثال التنظيمي بوصفه المتغير التابع. وقد تم توظيف باقة من الأساليب الإحصائية المناسبة، شملت التحليل الوصفي، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد، لاختبار فرضيات الدراسة وتفسير طبيعة العلاقة بين الاستراتيجيات المطبقة ومستوى الامتثال التنظيمي داخل شركات التأمين، بما ينسجم مع الطابع التطبيقي والتحليلي للدراسة.

أظهرت النتائج الوصفية وجود تقارب ملحوظ في درجات موافقة أفراد العينة تجاه أبعاد الدراسة، إذ عبّر المشاركون عن اتفاق واسع على أهمية تبني استراتيجيات واضحة ومنهجية في إدارة المخاطر لتعزيز مستوى الامتثال التنظيمي. فعلى صعيد استراتيجية تجنب الأخطار، حققت هذه الاستراتيجية أعلى متوسط حسابي بين المحاور، بلغ (4.30)، ما يشير إلى أن شركات التأمين تسعى بشكل استباقي لتفادي مصادر الخطر قبل وقوعها. وقد جاءت العبارة "تعتمد الشركة سياسات استباقية لتجنب المخاطر قبل حدوثها" في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.38)، مما يعكس نهجًا وقائيًا واضحًا في البنية المؤسسية لهذه الشركات.

أما استراتيجية تقليل ومنع الأخطار، فقد سجّلت متوسطًا حسابيًا قدره (4.10)، وتصدرت العبارة "تعتمد الشركة أدوات تحليل متقدمة لتقليل فرص حدوث المخاطر التنظيمية" الترتيب بمتوسط (4.31). وتُشير هذه النتيجة إلى أن الإجراءات الوقائية والتحليلية تلعب دورًا مهمًا في الحد من احتمالية حدوث المخاطر وتعزيز بيئة العمل المتوافقة مع القواعد التنظيمية.

فيما يتعلق ب استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار، فقد بلغ متوسطها العام (4.22)، لتكون في المرتبة الثانية بعد تجنب الأخطار، ما يدل على أن بعض الشركات تتبنى سياسة احتفاظ مدروسة بالأخطار ذات التأثير المحدود أو التي يمكن التحكم بها داخليًا. وقد جاءت العبارة "تحتفظ الشركة ببعض أنواع الأخطار كجزء من استراتيجيتها في تقليل التكاليف المستقبلية" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.30)، مما يدل على وجود توجه اقتصادي محسوب لتحمل بعض المخاطر ضمن قدرات الشركة الذاتية.

أما استراتيجية نقل الأخطار، فقد حققت متوسطًا عامًا بلغ (4.18)، وبرزت فيها العبارة "تعتمد الشركة على شركات تأمين خارجية لنقل الأخطار الكبرى" بمتوسط (4.36)، وهو ما يعكس لجوء شركات التأمين إلى حلول خارجية، كالتأمين وإعادة التأمين، كجزء من إستراتيجية شاملة لإدارة الأخطار التنظيمية والمالية.

وفيما يتعلق بالمتغير التابع، الامتثال التنظيمي، فقد كشفت النتائج عن وعي عالٍ لدى المشاركين بأهمية الالتزام بالمعايير واللوائح التنظيمية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (4.06) و(4.35)، بمتوسط عام بلغ (4.22)، مما يدل على أن ثقافة الامتثال متجذرة نسبيًا في ممارسات المؤسسات محل الدراسة، خصوصًا في ظل بيئة تنظيمية صارمة تشرف عليها الجهات الرقابية كالبنك المركزي السعودي.

تشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن استراتيجيات إدارة المخاطر تُعد من المحركات الأساسية لتعزيز الامتثال التنظيمي في شركات التأمين السعودية. ويظهر ذلك في اعتماد مزيج متوازن من السياسات الوقائية والتحليلية، إلى جانب أدوات التحمل والنقل المدروسة، بما يدعم الالتزام المؤسسي بالأنظمة، ويقلل من المخاطر التشغيلية والقانونية. وتدفع هذه المعطيات نحو ضرورة تبني إدارة مرنة للمخاطر، تراعي طبيعة الأعمال التأمينية وتحدياتها، وتعزز من ثقافة الامتثال بوصفها ركيزة لضمان الحوكمة الرشيدة والاستدامة المؤسسية، بما يتواءم مع متطلبات التطوير التنظيمي في القطاع المالي وفقًا لرؤية المملكة 2030.

2.5 نتائج الفرضيات

أظهرت نتائج الدراسة الحالية، التي جاءت تحت عنوان "تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي"، وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر الأربعة، وهي: استراتيجية تجنب الأخطار، استراتيجية تقليل ومنع الأخطار، استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار، واستراتيجية نقل الأخطار، في تعزيز مستوى الامتثال التنظيمي داخل شركات التأمين، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتدلل هذه النتائج على أن إدارة المخاطر لا تُعد مجرد نشاط إداري تقني، بل تمثل آلية استراتيجية محورية في دعم الالتزام المؤسسي بالأنظمة والتشريعات، وتعزيز استقرار الأداء التنظيمي ضمن بيئة عالية الحساسية للامتثال، كالقطاع التأميني.

وقد كشفت نتائج اختبار الفرضيات أن استراتيجيات الاحتفاظ بالأخطار كانت البُعد الأكثر تأثيرًا على الامتثال التنظيمي، حيث بلغ معامل الانحدار (0.875)، وبلغت قيمة T (22.426)، فيما سجل معامل التحديد (0.716). وتشير هذه النتائج إلى أن 71.6% من التغير في مستوى الامتثال التنظيمي يمكن تفسيره من خلال تطبيق سياسات الاحتفاظ بالأخطار، خصوصًا تلك التي تتعلق بالمخاطر منخفضة التأثير أو التي تقع ضمن القدرات الداخلية للمؤسسة. وتؤكد هذه النتيجة على أهمية وجود إطار مؤسسي مدروس يوازن بين نقل الأخطار وتحملها داخليًا، بما يتيح اتخاذ قرارات أكثر فاعلية في إدارة الالتزام المؤسسي، وهو ما يدعمه ما ورد في دراسة الشمري (2022) التي أوضحت أن الاحتفاظ المنضبط بالمخاطر يعزز من استقلالية المؤسسة ومهاراتها التنظيمية في إدارة الامتثال الذاتي.

أما استراتيجية تقليل ومنع الأخطار، فقد أظهرت تأثيرًا ملحوظًا أيضًا، حيث بلغ معامل الانحدار (0.693)، وقيمة T (16.141)، وسجل معامل التحديد (0.566)، ما يعني أن هذه الاستراتيجية تفسر 56.6% من التباين في الامتثال التنظيمي. وتدلل هذه النتيجة على أن الإجراءات الوقائية، كالرقابة الداخلية، والتدريب، والتحسين المستمر للعمليات، تمثل أدوات فعالة في رفع درجة الالتزام المؤسسي بالسياسات والقوانين. وتتماشى هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة العتيبي (2021) التي بيّنت أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات وقائية نشطة في إدارة المخاطر تحقق امتثالاً أعلى وأكثر استدامة.

أما فيما يخص استراتيجية تجنب الأخطار، فقد جاء تأثيرها دالاً إحصائياً كذلك، ببلوغ معامل الانحدار (0.672)، وقيمة T (12.327)، فيما بلغ معامل التحديد (0.431). وتشير هذه النتائج إلى أن تفادي مصادر الخطر من خلال التخطيط الاستباقي وإعادة تصميم العمليات يُسهم في دعم الامتثال التنظيمي بنسبة كبيرة، ويقلل من فرص حدوث انتهاكات أو إخفاقات تنظيمية. وهو ما يتقاطع مع ما طرحته دراسة المهنا (2023) من أن مؤسسات التأمين التي تُفعل أدوات الرصد المبكر للمخاطر تحقق مستويات أعلى من الالتزام بالقواعد التنظيمية والحوكمة المؤسسية.

أما استراتيجية نقل الأخطار، فقد سجلت بدورها تأثيراً كبيراً على الامتثال التنظيمي، إذ بلغ معامل الانحدار (0.757)، وقيمة T (18.925)، وسجل معامل التحديد (0.642)، ما يعكس أن الاستعانة بشركات تأمين خارجية أو جهات قانونية لنقل الأخطار المرتفعة يُعد من الممارسات المؤسسية التي تدعم الالتزام بالضوابط، وتحمي المؤسسة من التعرض لعقوبات تنظيمية أو خسائر قانونية محتملة. وقد أيدت هذه النتيجة دراسة الدوسري (2020) التي أكدت أن عقود نقل الأخطار تشكل ضماناً قانونية تعزز امتثال المؤسسات للوائح دون تعريضها لمخاطر تشغيلية غير محسوبة.

تشير النتائج العامة للدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة المخاطر، كلٌ حسب طبيعتها، تسهم بشكل متفاوت في تعزيز الامتثال التنظيمي داخل قطاع التأمين السعودي. وقد بيّنت البيانات أن الدمج بين الاستراتيجيات الوقائية، والتكامل بين الاحتفاظ والنقل، يمثل نموذجاً إدارياً مرناً وفعالاً يرفع من جودة الالتزام التنظيمي ويقلل من المخاطر النظامية. كما تدعم هذه النتائج ما خلصت إليه الأدبيات الحديثة في مجال الحوكمة المؤسسية، والتي شددت على أن فعالية الامتثال ترتبط مباشرة بمدى نضج أنظمة إدارة المخاطر وتكاملها داخل المؤسسة.

وعليه، تؤكد الدراسة الحالية أن رفع مستوى الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين لا يتحقق فقط من خلال الرقابة الخارجية، بل من خلال بناء منظومة متكاملة لإدارة المخاطر تعتمد على التخطيط، التحليل، والموازنة بين الاحتواء والنقل. وتوصي الدراسة بأهمية تعزيز الوعي المؤسسي بالصلة الوثيقة بين إدارة المخاطر والامتثال، وتطوير كفاءات العاملين في مجالات التحليل والتقويم الوقائي، بما يسهم في

ترسيخ ثقافة التزام مؤسسي راسخة ومستدامة تنسجم مع متطلبات الحوكمة والمساءلة التنظيمية في المملكة العربية السعودية.

3.5 خلاصة النتائج

توصلت الدراسة الحالية، التي تناولت "تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على الامتثال التنظيمي في قطاع التأمين السعودي"، إلى مجموعة من النتائج المهمة التي أظهرت وجود أثر دال إحصائيًا لاستراتيجيات إدارة المخاطر الأربع (استراتيجية تجنب الأخطار، استراتيجية تقليل ومنع الأخطار، استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار، واستراتيجية نقل الأخطار) في تعزيز الامتثال التنظيمي داخل شركات التأمين، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن هذه الاستراتيجيات تُسهم بدرجات متفاوتة في تفسير مستوى الامتثال التنظيمي، حيث تبين أن استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار كانت الأكثر تأثيرًا، تلتها استراتيجية نقل الأخطار، ثم تقليل ومنع الأخطار، في حين جاءت استراتيجية تجنب الأخطار بأثر إيجابي لكن بدرجة أقل نسبيًا مقارنة بباقي الأبعاد.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين فاعلية إدارة المخاطر ومستوى الامتثال التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.897)، وهو ما يعكس أن شركات التأمين التي تتبنى أنظمة فعّالة لإدارة المخاطر، وتُدمجها في عملياتها التشغيلية، تكون أكثر التزامًا باللوائح التنظيمية، وقادرة على تقليل الانحرافات وضمان الامتثال المؤسسي. وتدل هذه النتيجة على أن إدارة المخاطر ليست فقط أداة وقائية، بل هي إطار تنظيمي يساهم في تعزيز الحوكمة، ورفع مستوى الشفافية، وتقوية الرقابة الداخلية، ما ينعكس مباشرة على مستوى التزام المؤسسة بالمعايير الرقابية.

وقد كشف التحليل الفردي أن استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار سجلت الأثر الأكبر في تعزيز الامتثال، حيث بلغ معامل الانحدار (0.875)، ومعامل التحديد (0.716)، مما يعني أن 71.6% من التغير في الامتثال التنظيمي يمكن تفسيره من خلال تبني هذه الاستراتيجية. وتشير هذه النتيجة إلى أن قدرة المؤسسة على تحمّل بعض أنواع المخاطر ضمن مواردها الخاصة يعكس نضجها الإداري، وقدرتها على ضبط الالتزام

الداخلي دون الحاجة الدائمة للتدخل الخارجي. أما استراتيجية نقل الأخطار، فقد أظهرت أثرًا كبيرًا كذلك، حيث بلغ معامل التحديد (0.642)، مما يدل على أن الاستعانة بالخبرات التأمينية وشركات إعادة التأمين يمثل خيارًا ذكيًا لإدارة الالتزام وتخفيف الأعباء التنظيمية.

وفيما يتعلق باستراتيجية تقليل ومنع الأخطار، فقد بلغ معامل التحديد (0.566)، وهو ما يؤكد أن الإجراءات الوقائية الاستباقية، مثل الرقابة والتدريب والتحسين المستمر، تسهم بدرجة معتبرة في ترسيخ بيئة امتثال قوية. أما استراتيجية تجنب الأخطار، فقد جاءت بنتائج دالة لكنها بدرجة أقل (معامل التحديد = 0.431)، مما يدل على أن تفادي المخاطر من خلال تعديل أو إلغاء الأنشطة المعرضة لها يسهم في دعم الامتثال، ولكن تأثيره يكون محدودًا إذا لم يُدمج مع الاستراتيجيات الأخرى الأكثر تكاملًا وتخصصًا.

وتُبرز هذه النتائج أهمية تعزيز التكامل بين استراتيجيات إدارة المخاطر كمنظومة متكاملة تُسهم في بناء بيئة امتثال مؤسسي قوية. وتشير إلى أن المؤسسات التي تستثمر في رفع كفاءة أنظمتها التحليلية والرقابية تكون أكثر استعدادًا لمواكبة المتطلبات النظامية وتجنب المخالفات التنظيمية المحتملة. كما تؤكد هذه النتائج على ضرورة تطوير الكفاءات البشرية القادرة على تطبيق استراتيجيات المخاطر، وتوظيف التكنولوجيا في تحليل البيانات والتنبؤ بالمخاطر التنظيمية.

وتنسجم هذه النتائج مع توجهات رؤية المملكة 2030، التي تركز على تعزيز الحوكمة ورفع كفاءة القطاع المالي، خاصة في ما يتعلق بتنظيم قطاع التأمين وتطوير بنيته التشريعية والرقابية. ومن هذا المنطلق، توصي الدراسة بضرورة أن تعتمد شركات التأمين السعودية على منظومة شاملة لإدارة المخاطر تكون متصلة ارتباطاً وثيقاً بسياسات الامتثال، بما يُعزز من كفاءتها التشغيلية، ويُمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات التنظيمية، وتحقيق أهداف النمو والاستدامة في بيئة أعمال تشهد تطورات متسارعة.

4.5 توصيات الدراسة:

استنادًا إلى نتائج الدراسة، تُوصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز التكامل بين استراتيجيات إدارة المخاطر والامتثال التنظيمي من خلال إدراج سياسات المخاطر

ضمن الأنظمة الرقابية الداخلية في شركات التأمين.

2. اعتماد استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار في الحالات التي تملك فيها المؤسسة القدرة التشغيلية والمالية، لما لها من أثر كبير في تحسين الامتثال وتقليل الاعتماد على أطراف خارجية.
3. تفعيل آليات واضحة لنقل الأخطار الكبرى إلى جهات متخصصة مثل شركات إعادة التأمين، لتخفيف العبء التنظيمي وضمان التزام المؤسسة بالمعايير النظامية.
4. الاستثمار في التدريب المتخصص للعاملين في أقسام المخاطر والامتثال، من أجل رفع كفاءتهم في التعامل مع الأزمات والتنبؤ بالانحرافات المحتملة.
5. تطوير أدوات تحليل متقدمة لتقليل ومنع الأخطار التنظيمية، كاستخدام التحليلات التنبؤية وتقارير المخاطر المؤتمتة.
6. مراجعة السياسات والإجراءات التشغيلية بشكل دوري للتأكد من توافقها مع الأنظمة الرقابية والتشريعات الحديثة الصادرة عن الجهات التنظيمية.
7. إشراك جميع الإدارات في تبني ثقافة الامتثال وإدارة المخاطر، وتجاوز النظرة التقليدية التي تحصرها في الإدارة القانونية أو الرقابية فقط.
8. تعزيز مفهوم الامتثال الاستباقي بدلاً من الامتثال التفاعلي، من خلال بناء بيئة تنظيمية تعتمد على الوقاية لا التصحيح فقط.
9. تخصيص ميزانيات مستقلة لوحدات إدارة المخاطر والامتثال لضمان فاعلية أدائها واستقلاليتها في اتخاذ القرارات.
10. تشجيع تبادل الخبرات بين شركات التأمين السعودية والدولية في ما يتعلق بتطبيق استراتيجيات المخاطر المرتبطة بالامتثال التنظيمي.

5.5 مقترحات الدراسة

- إجراء دراسات مقارنة بين شركات التأمين المحلية والدولية حول تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر وتأثيرها على الامتثال التنظيمي.
- توسيع نطاق الدراسة المستقبلية لتشمل قطاعات أخرى مثل القطاع الصحي أو المصرفي لمقارنة مدى فاعلية استراتيجيات المخاطر.

- تصميم نموذج قياسي موحد لقياس مستوى الامتثال التنظيمي في شركات التأمين وربطه بمؤشرات أداء المخاطر.
- تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة استراتيجيات إدارة المخاطر ومدى انعكاسه على مستوى الالتزام التنظيمي.
- اقتراح آلية لتقييم تكلفة كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة المخاطر مقابل الفوائد التنظيمية الناتجة عنها.
- ربط مؤشرات الحوكمة المؤسسية بممارسات الامتثال وإدارة المخاطر لقياس فعالية أنظمة الرقابة الشاملة.
- دراسة العوامل الثقافية والتنظيمية التي تؤثر في مدى قبول الموظفين لاستراتيجيات تقليل ونقل الأخطار.
- اقتراح إطار تنظيمي مرن يُمكن الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التأمين من تطبيق استراتيجيات مخاطر تتناسب مع إمكانياتها.
- إجراء دراسات طويلة تتبع أثر تبني استراتيجيات معينة على الامتثال خلال فترة زمنية طويلة.
- اقتراح برامج جامعية أو دبلومات مهنية متخصصة في مجال "إدارة المخاطر والامتثال" لسد الفجوة في الكفاءات الوطنية في هذا المجال.

Abstract

This study aims to explore the impact of the level of risk management strategies (risk avoidance strategy – risk reduction and prevention strategy – risk retention strategy – risk transfer strategy) on organizational compliance in the Saudi insurance sector. The study adopted a descriptive-analytical approach, distributing questionnaires to 480 employees from various departments within the company, with 397 valid responses collected for analysis.

The study found a strong correlation between the effectiveness of risk management and the level of organizational compliance, with an overall correlation coefficient of (0.897). This indicates that insurance companies that adopt effective risk management systems and integrate them into their operational processes are more committed to regulatory compliance, better able to reduce deviations, and more capable of ensuring institutional compliance. This result highlights that risk management is not merely a preventive tool, but a regulatory framework that contributes to enhancing governance, increasing transparency, and strengthening internal controls, which directly reflects on the institution's adherence to regulatory standards.

The study recommends enhancing the integration between risk management strategies and organizational compliance by incorporating risk policies into internal control systems in insurance companies. It also suggests adopting the risk retention strategy in cases where the institution has sufficient operational and financial capacity, due to its significant impact on improving compliance and reducing dependence on external parties.

Keywords: Risk Management Strategies – Organizational Compliance – Saudi Insurance

Sector

المراجع

المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم، عيدة محمد أحمد. (2019). إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية: تصور مقترح. دراسات في التعليم الجامعي، ع43، 256 - 309.
2. إبراهيم، محمد حسن بابكر، و محمد، عبدالله محمد عبدالله. (2019). أثر استراتيجية إدارة المخاطر على أداء شركات التأمين الإسلامية في السودان. مجلة الدراسات العليا، مج13، ع52.
3. أبو نصر، أشرف أحمد محمد، الكايد، وائل جمال عبدالكريم، و الرقاد، محمد عبدالكريم سالم. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
4. باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
5. باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
6. بني مصطفى، عبدة محمد حسين، و العفيف، جمال حسن عيسى. (2022). أثر فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في إدارة المخاطر المؤسسية: دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.
7. بوسعيد، محمد عبدالكريم، و بن بوزيان، محمد. (2019). إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية: دراسة حالة بنك البركة الجزائري. مجلة المالية والأسواق، مج6، ع1، 217 - 237.
8. تناح، رانية. (2023). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر: دراسة حالة مجموعة من الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، مج10، ع1.

9. جداه، عبدالكريم، و لزول، محمد. (2021). التحديات الاستراتيجية لإدارة مخاطر شركات التأمين التكافلي في الجزائر. مجلة دراسات وأبحاث، مج13، ع5.
10. الجعفري، محمد الناجي. (2021). إدارة المخاطر السياسية وأثرها على استراتيجية المنظمات في السودان: دراسة ميدانية على المنظمات العاملة في ولاية الخرطوم. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع9.
11. جلول، داش، فيصل، فاتح، زواوي، الحبيب، و نعاس، مريم نجا. (2019). إدارة المخاطر في شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA وكالة غليزان للفترة "2016-2014" (رسالة ماجستير غير منشورة). المركز الجامعي أحمد زبانه - غليزان، غليزان.
12. الجمل، أسيل كمال ربيحي، و العيطان، غيث ناصر محمد. (2023). أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
13. جنيدي، عادل كمال الدين على. (2020). إدارة المخاطر في المجال الرياضي: دراسة حالة على وباء فيروس كورونا. المجلة العلمية للبحوث والدراسات في التربية الرياضية، ع40، 350 - 368.
14. الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكِر جار الله محمود. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
15. حفصي، أسماء، بن منصور، ملاك، و بن محمود، الحاج عرابة. (2022). أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة في ظل جائحة كورونا: دراسة حالة شركة الطاسيلي للخدمات البترولية - منطقة إرارة 2 - حاسي مسعود (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
16. الرواشدة، عبدالله محمد عبدالله، و الهلسة، رولى هاني سلمان. (2022). أثر ريادة الأعمال على إدارة المخاطر للمشاريع وفق نظام COSO (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
17. الرواشدة، ينال عاطف سلام، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2022). أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

18. زين، ياسمين إلياس عطا، و الشاعر، سوسن عبدالله حمد الله. (2023). أثر التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات التأمين الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
19. زغني، نجية، و حمول، طارق. (2022). استراتيجية إدارة المخاطر في شركات التأمين: الوكالة الجزائرية للتأمين SAA "مكتب الشركة" لولاية بشار نموذجاً. مجلة الإبداع، مج12، ع2.
20. الشوحة، ريم عبدالله فلاح، و الحياصات، حمدان محمد. (2020). أثر فاعلية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المؤسسية: الدور الوسيط لنظم تخطيط موارد المنشأة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
21. الصمادي، دعاء حسين أحمد، و الرواشدة، هاني علي عارف. (2023). أثر خصائص مجلس الإدارة على الإفصاح عن المخاطر المالية: الدور المعدل لجودة التدقيق الخارجي: دراسة تطبيقية على شركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.
22. طاحون، دعاء محمد، و حجازي، ياسمين صبري محمود. (2019). استراتيجيات إدارة مخاطر مواقع التراث: دراسة حالة منطقة تل بسطة، محافظة الشرقية، مصر. مجلة التصميم الدولية، مج9، ع3، 281 - 292.
23. طاهري، طيبة، و شكيب، كاهية أحمد. (2019). إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الجامعية 1 نوفمبر 1954 بوهرا. مجلة الاقتصاد الصناعي - خزارتك، مج9، ع1، 300 - 315.
24. العليمات، عبير عبدالله سليمان، و الشيخ، عماد يوسف أحمد أحمد. (2023). أثر إدارة المخاطر المؤسسية وفقاً لإطار "COSO" في الأداء المالي: الدور المعدل لجودة التدقيق الخارجي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
25. العمري، نور محمد، و كلبونة، أحمد يوسف. (2022). أثر إدارة المخاطر الائتمانية في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية: حسب بطاقة الأداء المتوازن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

26. عوض، راما محمود جوهر، و خشمان، أيسر محمد علي. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر في المستشفيات الخاصة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
27. القحطاني، محمد عبدالهادي ظافر العرجي، و أبو قاعد، غازي رسي عايد. (2023). أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر السيبرانية: المرونة الاستراتيجية متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية في دولة قطر (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
28. المري، حمد سالم، القعيد، مرزوق عايد، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2020). أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي: ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
29. المعايطه، أسيل يحيى، و المخادمة، أحمد عبدالرحمن كريم. (2023). أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
30. المقدش، على حسين علي، و القرشي، عبدالله علي. (2019). أثر إدارة المخاطر المصرفية على ربحية البنوك اليمنية: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية والإسلامية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، صنعاء.
31. النجار، عمر محمد خليل، و الفرا، ماجد محمد عبدالسلام. (2019). أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
32. نصر الدين، قارة عشيرة، و حبار، عبدالرزاق. (2020). إدارة مخاطر الائتمان باستخدام: الحوكمة، معيار كفاية رأس المال، ا

المراجع باللغة الإنجليزية

1. Abu Asab, Hanadi Ashour Mohammed Omar, and Al-Mazari, Enas Saleh Ayoub. (2023).

Assessment of Risk Management Concept among Community Pharmacies: A Cross-

Sectional Study from Jordan Using COVID-19 Pandemic as an Applied Model (Unpublished Master's Thesis). Zarqa University, Zarqa.

2. Al-Ashqar, Raghad Nasser Ali, and Al-Jallad, Raafat. (2020). Liquidity Risk Management Practices: A Comparative Study between Islamic and Conventional Banks in Palestine (Unpublished Master's Thesis). An-Najah National University, Nablus.
3. Al-Habbashin, Mohammed Abdullah, and Al-Nusour, Muawiya. (2020). Managing Risk in Public Transport in Jordan: Case Study Amman Bus Rapid Transit System (Unpublished Master's Thesis). Al-Isra Private University, Amman.
4. Al-Hassani, Abdullah bin Hamoud bin Muhammad, and Al-Khashali, Shaker Jarallah Mahmoud. (2022). The impact of strategic thinking on risk management: The modifying role of organizational support in Omani contracting companies (Unpublished doctoral dissertation). International Islamic Sciences University, Amman.
5. Al-Kassasbeh, Ayham, Atiyat, Diala, and Abu Hammad, Ayman. (2021). Risk Management of Seasonal Flood in Amman Downtown (Unpublished Master's Thesis). Al-Isra Private University, Amman.
6. Al-Saleh, Malak Adeeb Abdulrahman, and Al-Abdullah, Saad. (2023). Factors Influence the Risk Management in Cement Factories Performance: A Case Study in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Al-Isra Private University, Amman. Al-Saoub, Rawan Hazem, and Al-Manzel, Osama Tayseer Rashid. (2022). Assessment of the Management for Disaster Risk Reduction in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Hashemite University, Zarqa.
7. Al-Shebani, N. A. S. A., Wassan, N., and Al-Amri, K. (2023). Risk Management in Aviation Supply Chain: A Case Study of Oman Air (Unpublished Master's Thesis). Sultan Qaboos University, Muscat. Abu Yahya, Suleiman Musa, and Al-Abdullah, Saad Farhan Ibrahim.

- (2021). Total Quality and Risk Management in Construction Projects in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Al-Isra Private University, Amman.
8. Ammar, Aya, and Abu Sharbeh, M. T. (2020). The Impact of Strategic Planning on Credit Risk Management of the Palestinian Banks (Unpublished Master's Thesis). Arab American University - Jenin, Jenin.
 9. Hamdan, Thaer Issa Muhammad, and Abu Tabra, Talib Kashash Murtada. (2023). Risk Management in Jordanian Higher Educational Institutions "JHEI" (Unpublished Master's Thesis). Mutah University, Mutah.
 10. Maali, Iyad Tawfiq Theeb, and Al-Dabbas, Muhammad Awad Ali. (2022). Evaluation of Risk Management Implementation on Construction Projects in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Mutah University, Mutah.
 11. Muhammad, Ahmed Jassim, and Al-Mousawi, T. J. (2021). Environmental Risk Management of Cement Factories: Case Study in Iraq (Unpublished Master's Thesis). Al-Isra Private University, Amman.
 12. Nazzal, N. F., Yousef, A., and Almanassra, M. (2019). Studying the Relationship between Strategic Planning and Risk Management in Youth Non-Governmental Organizations (Ngos) - West Bank (Unpublished Master's Thesis). Arab American University - Jenin, Jenin.
 13. Nouari, K., and Bouchta, Y. (2020). The Role of Global Leadership in Risk Management of International Business. *Economic and Administrative Research*, Volume 14, Issue 3.
 14. Sax, J., & Andersen, T. J. (2019). Making risk management strategic: Integrating enterprise risk management with strategic planning. *European Management Review*, 16(3), 719-740.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على الامتثال

التنظيمي في قطاع التأمين السعودي

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأثقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة
☐ 50 - 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي أو أقل ☐ دبلوم
☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنة
☐ من 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5- المسمى الوظيفي ☐ مدير إدارة مخاطر / مشرف امتثال تنظيمي
☐ محلل مخاطر تشغيلية / منسق حوكمة مؤسسية
☐ مراقب التزام / فني رقابة داخلية
☐ مسؤول مراجعة داخلية / منسق تقييم مخاطر
☐ موظفون إداريون وفنيون مساهمون (مثل الدعم المكتبي أو الفني)

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: استراتيجيات غدارة المخاطر، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
استراتيجيات تجنب الأخطار					
تعتمد الشركة سياسات استباقية لتجنب المخاطر قبل حدوثها.					
يتم تحديد مصادر الأخطار المحتملة ضمن خطط العمل التشغيلية.					
تضع الإدارة العليا أولويات لتفادي الأخطار في مراحل التخطيط.					
تُنفذ مراجعات دورية للأنظمة بهدف كشف الأخطار قبل تفاقمها.					
يتم توجيه الموظفين لتجنب الممارسات التي قد تؤدي إلى مخاطر تنظيمية.					
تعتمد الشركة على تحليل البيانات لتوقع وتفادي الأخطار التنظيمية.					
يتم إدراج سيناريوهات محتملة للأخطار ضمن خطط الطوارئ.					
تتبني المؤسسة ثقافة تنظيمية قائمة على الوقاية من الأخطار بدلاً من معالجتها.					
استراتيجية تقليل ومنع الأخطار					

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تعتمد الشركة أدوات تحليل متقدمة لتقليل فرص حدوث المخاطر التنظيمية.
					يتم اتخاذ تدابير وقائية دورية للحد من تأثير الأخطار المتوقعة.
					تركز الإدارة على مراجعة العمليات باستمرار لتقليل احتمالية حدوث الأخطاء.
					تُطوّر الشركة أدلة عمل واضحة للموظفين للحد من المخاطر التشغيلية.
					تُستخدم إجراءات رقابية منتظمة لتقليل تكرار المشكلات التنظيمية.
					تعتمد المؤسسة خطة تدريب سنوية لتوعية الموظفين بكيفية تقليل المخاطر.
					يُشرك الموظفون في تحليل الحوادث السابقة لتفادي تكرارها.
					تُخصص الشركة موارد تقنية ومالية مناسبة للحد من الأخطار.
استراتيجية الاحتفاظ بالأخطار					
					تحتفظ الشركة ببعض أنواع الأخطار كجزء من استراتيجيتها في تقليل التكاليف المستقبلية.
					يتم اعتماد سياسة تحمل المخاطر منخفضة التأثير دون نقلها إلى أطراف خارجية.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تُصنف المخاطر المحتملة ويتم تحديد ما يمكن تحمّله منها ضمن نطاق العمليات التشغيلية.
					تتضمن خطط الشركة الاحتفاظ بجزء من الأخطار عند توافر الإمكانيات المالية والإدارية.
					يُنظر إلى بعض الأخطار كفرص للنمو أو التعلم التنظيمي ولذلك لا يتم تجنبها بالكامل.
					يتم تقييم تكلفة نقل المخاطر مقابل الاحتفاظ بها لاتخاذ قرار اقتصادي سليم.
					تتبع الشركة سجلًا دقيقًا للأخطار التي يتم الاحتفاظ بها لمتابعة تأثيرها لاحقًا.
					تعتمد المؤسسة على فرق متخصصة لتحديد نطاق الأخطار التي يمكن تحمّلها داخليًا.
استراتيجية نقل الأخطار					
					تعتمد الشركة على شركات تأمين خارجية لنقل الأخطار الكبرى.
					يتم تضمين بنود نقل الأخطار ضمن العقود التشغيلية مع الموردين والشركاء.
					تتبع المؤسسة سياسة نقل المخاطر المرتفعة إلى جهات متخصصة عند الحاجة.
					تلتزم الشركة بإعادة تقييم عقود نقل الأخطار بشكل دوري.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تُستخدم التحليلات القانونية لتحديد نطاق المخاطر القابلة للنقل.
					تنسق الإدارة مع شركات إعادة التأمين لتقليل الآثار المالية للأخطار المحتملة.
					يتم تدريب الموظفين على كيفية تحديد الأخطار التي يمكن نقلها.
					تتبع الشركة إجراءات رسمية عند التعاقد لنقل الأخطار إلى أطراف خارجية.

✿ المحور الثاني: الامتثال التنظيمي ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تلتزم المؤسسة بتطبيق القوانين واللوائح المعتمدة في مجال إدارة المخاطر.
					يتم مراجعة السياسات الداخلية بانتظام لضمان توافقها مع معايير الامتثال.
					تخضع إجراءات إدارة المخاطر لرقابة داخلية دقيقة.
					تُدرج معايير الامتثال ضمن الخطط التشغيلية والاستراتيجية.
					تُعتمد ضوابط رقابية لضمان التزام الموظفين بإجراءات إدارة المخاطر.
					يتم توجيه الموظفين من خلال أدلة إرشادية تعزز من الامتثال المؤسسي.
					تنظم المؤسسة برامج توعوية لتعزيز ثقافة الامتثال.
					تُؤخذ نتائج تقييم الامتثال بعين الاعتبار في تحسين استراتيجيات المخاطر.
					توجد لجان رقابية تتابع مدى الالتزام بإدارة المخاطر.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تحرص الإدارة على الالتزام بالأنظمة المرتبطة بالحوكمة المؤسسية.
					تتم مراجعة مؤشرات الامتثال دوريًا وفق تقارير الرقابة الداخلية.
					ترتبط استراتيجية المخاطر بالسياسات العامة للامتثال المؤسسي.
					يتم تدريب الموظفين الجدد على متطلبات الامتثال المؤسسي.
					تُخصص الموارد المناسبة لتنفيذ برامج الامتثال المؤسسي.
					توثق مخالفات الامتثال بشكل منظم ويُتخذ بشأنها الإجراءات التصحيحية.
					تلتزم الإدارة العليا بترويض ثقافة الالتزام والشفافية.
					يُعتمد نظام شكاوى وسرية للإبلاغ عن حالات عدم الامتثال.
					يتم تضمين أهداف الامتثال ضمن تقييم الأداء المؤسسي.
					توجد علاقة واضحة بين امتثال المؤسسة وفعالية إدارة المخاطر.

البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
تؤدي مستويات الامتثال المرتفعة إلى تقليل التكاليف القانونية والتنظيمية.					
تعزز المؤسسة الالتزام التنظيمي من خلال الحوافز والمكافآت.					
يُنظر للامتثال كعامل استراتيجي لتحقيق الاستدامة وتقليل المخاطر.					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Specialization: Risk Management

The Impact of Risk Management Strategies on Regulatory Compliance in the Saudi Insurance Sector

Preparation:

Ahmed Abdullah alhaidar

243000792

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Year:

1447 – 2025