

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مخاطر

أثر التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر "دراسة تطبيقية على شركات

التأمين"

إعداد الطالب/

خالد عبدالعزيز بورده

٢٤٢٠٠١٨٨٩

إشراف/

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥ - ١٤٤٦



إهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله

فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابته سماحة العارفين

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوما بشيء

وإلى أمي التي ذودتني بالحنان والمحبة

شكر ونفاد

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى للدكتور /

أ.د. الفيصـل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

اللذان ساعدانا منذ اللحظة الأولى لكتابة هذه الدراسة، وحتى إخراجها بالصورة النهائية، تعلمنا

منهما الكثير، وكانا لنا شمساً تضيء دروبنا المعتمة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من

تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عزوجل أن تكون

هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التجديد الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة (سياق التجديد الاستراتيجي، محتوى التجديد الاستراتيجي، وعملية التجديد الاستراتيجي) على إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) في شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية، و تم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة من 181 مديراً في الإدارات العليا والوسطى، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية.

أظهرت نتائج الدراسة أن التجديد الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على إدارة المخاطر، حيث تبين أن الشركات التي تتبنى استراتيجيات تجديد مرنة ومبتكرة تكون أكثر قدرة على تحديد المخاطر المحتملة، وتقييمها، والاستجابة لها، ومراقبتها بكفاءة، كما كشفت النتائج أن محتوى التجديد الاستراتيجي كان الأكثر تأثيراً على تحسين إدارة المخاطر، حيث أن تطوير نماذج أعمال جديدة، وتوظيف التكنولوجيا، وتحسين العمليات التشغيلية يعزز قدرة الشركات على مواجهة التحديات.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التجديد الاستراتيجي داخل الشركات، وتطوير محتوى استراتيجياتها بما يتماشى مع التغيرات السوقية، وتحسين آليات تنفيذ استراتيجيات التجديد لضمان توافقها مع أهداف الشركة.

الكلمات المفتاحية: التجديد الاستراتيجي، إدارة المخاطر، شركات التأمين.

قائمة المحتويات

١.....	بسم الله الرحمن الرحيم
٢.....	الإهداء
٣.....	الشكر والتقدير
٤.....	المستخلص
٥.....	قائمة المحتويات
٨.....	قائمة الجداول
٩.....	جدول الأشكال
١٠.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١٠.....	مقدمة:
١١.....	١,١ مشكلة الدراسة:
١٣.....	٢,١ أهمية الدراسة:
١٣.....	٣,١ أهداف الدراسة:
١٤.....	٤,١ تساؤلات الدراسة:
١٥.....	٥,١ فروض الدراسة:
١٦.....	٦,١ نموذج الدراسة:
١٧.....	٧,١ الدراسات السابقة:
١٧.....	٢ الدراسات العربية
٢٤.....	٢ الدراسات الأجنبية:
٢٧.....	٨,١ المنطلقات النظرية للدراسة:
٢٧.....	٩,١ المنهجية وطرق البحث:
٢٨.....	١٠,١ مصادر البيانات:
٢٨.....	١١,١ أدوات الدراسة:

٢٩	١٢,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة:
٢٩	١٣,١ حدود الدراسة:
٣١	الفصل الثاني: الإطار النظري
٣١	المبحث الأول: التجديد الاستراتيجي
٣١	تمهيد
٣١	١,١,٢ مفهوم التجديد الاستراتيجي
٣٢	٢,١,٢ أهمية التجديد الاستراتيجي
٣٣	٣,١,٢ أنواع التجديد الإستراتيجي
٣٤	٤,١,٢ أبعاد التجديد الاستراتيجي
٣٧	المبحث الثاني: إدارة المخاطر Risk Management
٣٧	تمهيد
٣٧	١,٢,٢ مفهوم إدارة المخاطر
٤١	٢,٢,٢ أهمية إدارة المخاطر
٤٢	٣,٢,٢ أبعاد إدارة المخاطر
٥٢	الفصل الثالث : منهجية الدراسة
٥٢	١,٣ منهجية الدراسة
٥٢	٢,٣ مصادر البيانات:
٥٢	٣,٣ أدوات الدراسة:
٥٣	٤,٣ مجتمع وعينة الدراسة
٥٣	٥,٣ أداة الدراسة
٥٤	٦,٣ ثبات أداة الدراسة
٥٥	٧,٣ اختبار صدق الأداة
٥٩	٨,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
٦١	الفصل الرابع : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

٦١	١,٤ وصف خصائص عينة الدراسة.....
٦٥	٢,٤ وصف الفقرات المتغيرات الدراسة.....
٦٥	اولا: التجديد الإستراتيجي.....
٧٨	٣,٤ اختبار فرضيات الدراسة.....
٨٤	الفصل الخامس : النتائج والتوصيات.....
٨٤	١,٥ مناقشة النتائج.....
٨٨	٢,٥ التوصيات.....
٩٠	Abstract.....
٩١	المراجع.....
٩١	المراجع العربية.....
٩٣	المراجع الأجنبية.....
١٠٠	الملاحق.....
١٠١	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١.	جدول (١) قيم معامل الثبات لفقرات أبعاد متغيرات الدراسة	٤٥
٢.	جدول (٢) معاملات الارتباط لأبعاد الدراسة والفقرات	٤٦
٣.	جدول (٣) توزيع أفراد العينة وفق الجنس	٥٢
٤.	جدول (٤) توزيع افراد العينة وفقا للفئة العمرية	٥٣
٥.	جدول (٥) توزيع أفراد العينة وفقا للمؤهل العلمي	٥٤
٦.	جدول (٦) توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة	٥٥
٧.	جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	٥٦
٨.	جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات محتوى التجديد الاستراتيجي	٥٨
٩.	جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات عملية التجديد الاستراتيجي	٦٠
١٠.	جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد التجديد الاستراتيجي	٦١
١١.	جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات تحديد المخاطر	٦٣

٦٥	جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات تقييم المخاطر	١٢.
٦٧	جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات الاستجابة للمخاطر	١٣.
٦٨	جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات مراقبة المخاطر	١٤.
٧٠	جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والاهمية النسبية لأبعاد إدارة المخاطر	١٥.
٧١	جدول (١٦) اختبار الفرضية الرئيسية	١٦.
٧٢	جدول (١٧) الانحدار البسيط الأثر سياق التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر	١٧.
٧٤	جدول (١٨) الانحدار البسيط الأثر محتوى التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر	١٨.
٧٥	جدول (١٩) الانحدار البسيط لأثر عملية التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر	١٩.

جدول الأشكال

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٧	الشكل رقم (١): متغيرات الدراسة	١.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يشهد العالم تطورات في شتى المجالات وخاصة التطورات التكنولوجية في مجال الصناعة، حيث تنوعت المهارات والتقنيات والأساليب والعمليات المستخدمة في الإنتاج وفي ظل البيئة التنافسية التي تشهدها المنظمات والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية المعقدة التي تحكمها، وتعمل المنظمات على تطوير منتجاتها للحفاظ على موقعها التنافسي في الأسواق المحلية والإقليمية، والعالمية، حيث تشهد الأسواق الآن تغيرات جذرية من حيث نطاقها وحدودها، في ظل ظاهرة العولمة الصناعية، فظهرت الشركات متعددة الجنسيات، والتحول من الأسواق التقليدية إلى الأسواق الافتراضية، فأثت المنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال إلى كسب مزايا أكثر وذلك لاستدامة وتعزيز مركزها التنافسي، والحفاظ على بقائها وازدهارها. (بلعاوي، ٢٠٢٣)

وتسعى منظمات الأعمال، في ظل البيئة التنافسية الشديدة، إلى تحقيق النجاح واستدامته من خلال الاستمرار في مراقبة وتحليل البيئة الكلية، وذلك بتركيز جهودها الاقتصانص الفرص والعمل على تطويرها لابتكار وخلق المنتجات الجديدة ذات الجودة العالية، بحيث تعمل على ربط هذه الفرص مع نقاط القوة الداخلية لديها، وحتى تكون قادرة على ذلك يتطلب منها تعزيز قدرتها على الاستجابة السريعة، والتكيف مع الظروف التنافسية المتغيرة وتقلبات الطلب في السوق، وعدم التأكد والتعقيد البني، وهذه العوامل والمتغيرات المختلفة في البيئة تدفع المنظمات إلى التجديد الاستراتيجي، بحيث تعمل المنظمات على تجديد نفسها بشكل مستمر، بحيث يسمح لها ذلك بالبقاء على قيد الحياة واستدامة بقائها ونموها، وإن هذا التجديد في سماتها الأساسية يسمح لها الحفاظ على ديمومة نجاحها، على المدى البعيد. (المناور، ٢٠٢١)

تستخدم معظم المنظمات طرقاً قياسية لصياغة الاستراتيجيات، واستخدام أدوات محددة مسبقاً للمسح البيئي، وتقديم النتائج والأهداف، ولكن مع التغيير، وعدم اليقين وزيادة التعقيد المدفوع

بالعولمة والثورة التكنولوجية، لا يمكن لكثير من الممارسات الاستراتيجية التعامل مع البيئات سريعة التغير، حيث تواجه الشركات تحدي يتمثل في تجديد نفسها استراتيجياً، وذلك بناء على نهج ثابت، وقد يكون التجديد الاستراتيجي ناتجاً عن أزمة، أو حاجة المنظمات للبقاء والنمو، أو تغير في حدود الصناعة، أو حتى تلاشيها نتيجة المنافسة المدمرة. (حسون، ٢٠٢١)

ومن ثم جاءت هذه الدراسة بعنوان أثر التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر بالتطبيق على شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية.

١,١ مشكلة الدراسة:

يعد قطاع التأمين أحد أهم الركائز في بناء اقتصاد متماسك الأركان لما له من دور في تقليل الأضرار والخسائر المادية وتوزيعها، مما يجنب الشركات والأفراد والدول الخسائر المالية الفادحة، ويعد من أبرز القطاعات التي شهدت نمواً ملحوظاً في دول مجلس التعاون الخليجي، وخاصة المملكة العربية السعودية، نتيجة الدعم الحكومي للقطاع من خلال تحسين البيئة التنظيمية ونشر الوعي بأهمية التأمين، وتعد المملكة من بين أكثر الدول العربية امتثالاً لضوابط وأحكام الشريعة الإسلامية في معاملات التأمين. (المشهداني، ٢٠٢٠)

ينقسم القطاع التأميني بالمملكة إلى ثلاثة أقسام هي التأمين الصحي، والتأمين على الحماية والادخار، والتأمين العام، والذي يشمل بدوره ٧ أنشطة تشمل السيارات، والتأمين البحري، والطيران، والطاقة، والتأمين الهندسي، والحوادث، والممتلكات، والتأمين ضد الحريق.

ويقدر حجم سوق التأمينات بالمملكة العربية السعودية بنحو ١٠,٣ مليار دولار طبقاً لإحصائيات عام ٢٠٢٠ م، ومن المتوقع أن ينمو قطاع التأمين على "غير الحياة" في المملكة إلى حوالي ١٠,٤ مليار دولار أمريكي بحلول عام ٢٠٢٦ م، طبقاً للإحصائيات الصادرة من منصة Statista.

وتقدر عوائد صناعة التأمين وإعادة التأمين وتمويل المعاشات التقاعدية باستثناء الضمان الاجتماعي الإجباري في المملكة العربية السعودية بنحو ٥,٩٥ مليار دولار لعام ٢٠٢٠ م، ومن المتوقع نمو

العوائد لتصل إلى ٦,٢٧ مليار دولار بحلول عام ٢٠٢٤م، طبقاً لما ورد عن الهيئة العامة للإحصاء بالمملكة العربية السعودية.(بلعاوي، ٢٠٢٣)

انخفض هامش الملاءمة لشركات التأمين بنسبة ٠,٤٪ وفقاً لتقرير البنك المركزي السعودي عن أداء قطاع التأمين في الربع الثالث من عام ٢٠٢١م مقارنة بالربع المماثل من العام الماضي، كما تراجع دخل عمليات التأمين بنسبة ٥٤١٪. ليسجل خسارة بمقدار ٢٧٣ مليون ريال مقابل ٦٢ مليون ريال مقارنة بنفس الفترة من العام الماضي، ولوحظ ارتفاع إجمالي دخل الاستثمار بنسبة ٢١,٣٪ عن العام الماضي ليسجل ٢٨٣ مليون ريال مقارنة بـ ٢٣٣ مليون ريال خلال نفس الفترة من عام ٢٠٢٠م.

تواجه شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية العديد من التحديات في ظل التطور الكبير الذي يشهده سوق الخدمات المالية والانتشار الكبير لخدمات التقنية المالية في المنطقة، والتي يقدر معدل نموها السنوي بنحو ٣٠٪ طبقاً لإحصائيات عام ٢٠٢٢م، وتتمثل التحديات في كون شركات التأمين بالمملكة لا تزال في أولى مراحلها نحو تقديم خدماتها التأمينية بشكل إلكتروني بالكامل لعملائها، بجانب زيادة نسبة إحام العملاء عن خدمات التأمين الإلكترونية خوفاً من المخاطر المصاحبة لها وفقاً لما ذكر في دراسة نشرتها المجلة العربية للإدارة تحت عنوان "التأمين الرقمي: دراسة تطبيقية على قطاع التأمين السعودي، والتي أوصت بضرورة سعي شركات التأمين بالمملكة نحو تحسين خدماتها الإلكترونية وإدارة الأبعاد المتعلقة بجودة الخدمات الإلكترونية بجانب دراسة الجوانب المختلفة التي من شأنها أن تؤثر على رضا العملاء والحفاظ على الحصة السوقية لتلك الشركات.

ومما سبق ونظراً لما يعانيه قطاع التأمين من العديد من الأزمات والتعرف للمخاطر كان لابد من صياغة مجموعة جديدة من الاستراتيجيات في هذا القطاع مما يساهم في التصدي للمخاطر.

ومما سبق يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الآتي: ما هو أثر التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر بالتطبيق على شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية؟

٢,١ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر بالتطبيق على شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية، والتي لم تتم دراستها بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها للتجديد الاستراتيجي ، وإدارة المخاطر.

✓ الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم إدارة المخاطر، التجديد الاستراتيجي بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بالتعرف على أثر التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر بالتطبيق على شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية.

✓ الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر بالتطبيق على شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد الشركات على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق إدارة المخاطر والتجديد الاستراتيجي، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

٣,١ أهداف الدراسة:

يكمن الهدف الرئيسي في هذه الدراسة في التعرف على أثر التجديد الاستراتيجي بأبعاده (سياق التجديد الاستراتيجي- محتوى السياق الاستراتيجي- عملية التجديد الاستراتيجي) في إدارة المخاطر بأبعادها

(تحديد المخاطر- تقييم المخاطر- الاستجابة للمخاطر- مراقبة المخاطر) بالتطبيق على شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

- ✓ التعرف على مدى تأثير سياق التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة من خلال التطبيق على شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية.
- ✓ معرفة مدى تأثير محتوى السياق الاستراتيجي في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة بالتطبيق على شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية.
- ✓ التعرف على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على شركات التأمين بالمملكة العربية.
- ✓ التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات الخاصة بالدراسة .

٤,١ تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي بأبعاده (سياق التجديد الاستراتيجي- محتوى السياق الاستراتيجي- عملية التجديد الاستراتيجي) في إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر- تقييم المخاطر- الاستجابة للمخاطر- مراقبة المخاطر) بالتطبيق على شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل في:

- السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير سياق التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة بالتطبيق على شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية؟
- السؤال الفرعي الثاني: إلى أي مدى يؤثر محتوى السياق الاستراتيجي في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة في شركات التأمين السعودي؟

- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة بالتطبيق على شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية؟

٥,١ فروض الدراسة:

من خلال مشكلة الدراسة السابقة تحقيقاً لأهدافها سوف يتم افتراض مجموعة من الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتجديد الاستراتيجي بأبعاده (سياق التجديد الاستراتيجي- محتوى السياق الاستراتيجي- عملية التجديد الاستراتيجي) في إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر- تقييم المخاطر- الاستجابة للمخاطر- مراقبة المخاطر) بالتطبيق على شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

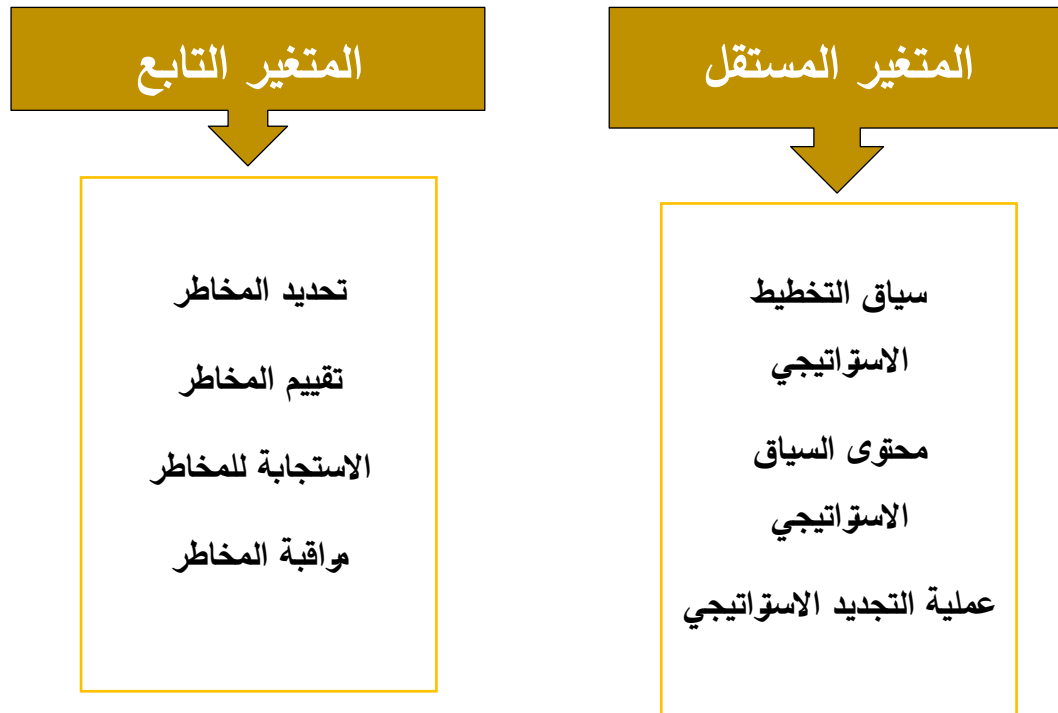
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لسياق التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة بالتطبيق على شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمحتوى السياق الاستراتيجي في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة بالتطبيق على شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعملية التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة بالتطبيق على شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية.

٦,١ نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر التجديد الاستراتيجي بأبعاده (سياق التجديد الاستراتيجي - محتوى السياق الاستراتيجي - عملية التجديد الاستراتيجي) في إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر - تقييم المخاطر - الاستجابة للمخاطر - مراقبة المخاطر) بالتطبيق على شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية.

- ✓ المتغير المستقل: التجديد الاستراتيجي بأبعاده (سياق التجديد الاستراتيجي - محتوى السياق الاستراتيجي - عملية التجديد الاستراتيجي)
- ✓ المتغير التابع: إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر - تقييم المخاطر - الاستجابة للمخاطر - مراقبة المخاطر)

الشكل رقم (١) متغيرات الدراسة



٧,١ الدراسات السابقة

❖ الدراسات العربية

١. دراسة (الصريرة، ٢٠٢٠)، بعنوان أثر التجديد الاستراتيجي في النجاح التنظيمي: الدور الوسيط

للمرونة التنظيمية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعة الدوائية في الأردن

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر التجديد الاستراتيجي في النجاح التنظيمي، في قطاع الصناعة الدوائية في الأردن، وذلك من خلال الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في هذه الدراسة يشير تعريف التجديد الاستراتيجي إلى أنه عملية مستمرة، تتكون من مجموعة من الأنشطة؛ التي تقوم بها الشركة بقصد تغيير، أو تعديل مسارها الاستراتيجي.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة تم تطويرها لهذه الغاية، وأجريت الدراسة على (٢٠) شركة في قطاع الصناعة الدوائية في الأردن، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (١٠٠٠) إداري في الإدارتين العليا، والوسطى في هذه الشركات، واستخدمت الدراسة عينة عشوائية بسيطة، بلغت (٣٩٠) فرداً.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر للتجديد الاستراتيجي في النجاح التنظيمي، ووجود أثر للتجديد الاستراتيجي في المرونة التنظيمية، بالإضافة إلى وجود أثر للمرونة التنظيمية في النجاح التنظيمي، كما تبين وجود أثر للتجديد الاستراتيجي في النجاح التنظيمي؛ من خلال المرونة التنظيمية كمتغير وسيط.

وأوصت الدراسة بتطبيق شركات قطاع الصناعة الدوائية لعملية التجديد الاستراتيجي، كعملية مستمرة، بحيث تتمكن هذه الشركات من استدامة نجاحها التنظيمي، بالإضافة إلى امتلاكها لقدرة المرونة التنظيمية لتعزيز نجاحها.

٢. دراسة (بلعوي، ٢٠٢٣)، بعنوان أثر التجديد الاستراتيجي في النجاح المنظمي: الدول المعدل

للقدرات الديناميكية في الجامعات الحكومية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التجديد الاستراتيجي بأبعاده (سياق التجديد الاستراتيجي، ومحتوى التجديد الاستراتيجي، وعملية التجديد الاستراتيجي) في النجاح المنظمي بأبعاده المرونة، والابتكار، والتماسك، واختيار العاملين في الجامعات الحكومية الأردنية، كما هدفت التعرف إلى دور القدرات الديناميكية في تحسين أثر التجديد الاستراتيجي في النجاح المنظمي للجامعات الحكومية الأردنية.

تألف مجتمع الدراسة من (٦٨٩) مديراً في الوظائف الإدارية العليا والوسطى في الجامعات الحكومية الأردنية والبالغ عددها عشر جامعات، وقد تم اختيار أسلوب العينة العشوائية الطبقية المناسبة، والتي بلغت (٢٩٠) مديراً تم توزيع الاستبانات عليهم، وتم استرجاع (٢٤٤) استبانة جميعها صالحة للتحليل الإحصائي

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، وعلى مجموعة من المعاملات الإحصائية في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق استبانة تم تطويرها لهذا الغرض ومنها المتوسط الحسابي، ومعامل الانحدار المتعدد القياسي، والهرمي.

كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن هناك مستويات متوسطة الأبعاد التجديد الاستراتيجي، ومستويات متوسطة الأبعاد النجاح المنظمي، وكذلك جاءت إبعاد القدرات الديناميكية بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي في النجاح المنظمي، وأن القدرات الديناميكية قد عملت على تحسين أثر التجديد الاستراتيجي في النجاح المنظمي بما نسبته (٠,٠٧).

من خلال النتائج تم التوصل إليها اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات والتي قد يكون من شأنها رفع مستويات التجديد الاستراتيجي بأبعاده المختلفة، والنجاح المنظمي بكافة أبعاده إضافة إلى القدرات الديناميكية، إذا ما تم الأخذ بها من قبل إدارات الجامعات الحكومية الأردنية، إذ أوصت الدراسة بأن تهتم الجامعات بالاستفادة من الجهات الخارجية في تخطيط وتنفيذ استراتيجياتها وتحديد أولوياتها،

إضافة إلى أهمية زيادة التركيز على الاستفادة من الفرص المتاحة في بيئة العمل كما أوصت بضرورة أن تعمل الجامعات على تطوير مهارات وقدرات العاملين لديها لرفع سوية وكفاءة أداء الأعمال.

٣. دراسة (المشهداني، ٢٠٢٠)، بعنوان دور ممارسات القيادة التحويلية في التجديد الاستراتيجي:

بحث تحليلي في وزارة التربية

يهدف البحث إلى إيجاد الترابط بين متغيرات البحث وفقاً لعلاقات الأثر والارتباط، وتتمثل مشكلة البحث من الناحية التطبيقية في معرفة مدى قدرة وزارة التربية على تشخيص مستوى وواقع قيادتها التحويلية، والتجديد الاستراتيجي.

وقد قام الباحثان بتبني المنهج الوصفي التحليلي، فضلاً عن تصميم استبانة لغرض جمع معلومات الجانب العملي من عينة البحث البالغ عددها (٨٣) موظفاً ضمن وزارة التربية، وقد تم استعمال الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف كأدوات إحصائية للجانب العملي، وتم استعمال البرنامج الإحصائي (SPSS V. 23) لتحليل النتائج.

وتوصل البحث إلى جملة من النتائج أهمها أن مدراء الإدارات العليا في وزارة التربية المنظمة المبحوثة تمكنوا من توظيف التغييرات الإيجابية والجيدة التي أحدثتها البيئة وبشكل مقبول لغرض أحداث تلك التغييرات بعمل مديرياتها وأقسامها مما يساهم في تجديد استراتيجيتها المستقبلية.

٤. دراسة (المواجدة، ٢٠٢١)، بعنوان أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد في

التجديد الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحليل الداخلي من منظور نظرية الموارد في التجديد الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (٨٤٧) فرد من المبحوثين (رئيس جامعة، عميد كلية، رئيس قسم أكاديمي، مدير دائرة) واستخدمت عينة عشوائية تكونت من (٦) جامعات خاصة حيث بلغ عدد أفراد العينة (٢٥٢) فرد في هذه الجامعات الستة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لجمع البيانات من أفراد العينة اعتمدت الدراسة برنامج الخدمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليل الوصفي الاستدراكي: معامل ارتباط بيرسون، معامل الانحدار).

من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بين جميع أبعاد التحليل الاستراتيجي الداخلي (الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد التنظيمية) من جهة وبين جميع أبعاد التجديد الاستراتيجي (الاستكشافي، الاستثماري، تكوين الأفكار الجديدة) من جهة أخرى في الجامعات الخاصة الأردنية.

٥. دراسة (حسون، ٢٠٢١)، بعنوان عمليات إدارة المعرفة ودورها في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي: دراسة حالة في المديرية العامة لتربية نينوي

سعى البحث الحالي إلى تشخيص واقع عمليات إدارة المعرفة وأنشطة التجديد الاستراتيجي، فضلاً عن تحديد طبيعة العلاقة والأثر بينهما .

تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة واستخدام أدواته بهدف التحقق من مشكلة البحث الرئيسة وفحواها (هل لعمليات إدارة المعرفة دور في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟)، وتحديدًا في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى بوصفها ميداناً للبحث الحالي وبعينه من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات الإدارية والتي بلغت (٥٥) فرداً، حيث تم استخدام استبانة بوصفها الأداة الرئيسة في جمع البيانات وتحليلها ضمن الحزمة البرمجية (SPSS).

واستناداً إلى نتائج التحليل قدمت العديد من الاستنتاجات أهمها إمكانية اعتماد عمليات إدارة المعرفة في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي على الرغم من وجود مستوى من التباين بين عملية وأخرى وهذا أكد تطابق الأطر النظرية والتطبيقية في البحث الحالي.

كما قدمت جملة من المقترحات أبرزها ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة بإدارة المعرفة وعملياتها وذلك عن طريق الانتقال من الاقتصاديات التقليدية إلى الاقتصادية المستندة إلى المعرفة وتوجيهها نحو مواكبة التجديد الاستراتيجي من خلال أنشطته، وبما يسهم بالارتقاء بالمنظومة التربوية والتعليمية.

٦. دراسة (العمرو، ٢٠٢٢)، بعنوان أثر القيادة الريادية على التجديد الإستراتيجي في شركة الخطوط

الملكية الأردنية في الأردن

هدفت هذه الدراسة لقياس أثر القيادة الريادية من خلال أبعادها المتمثلة (الرؤية، المبادأة، الإبداع، تحمل المخاطر، استغلال الفرص) على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات جميعهم؛ العليا والوسطى في الشركة البالغ عددهم (٣٥٣).

تم اعتماد منهج البحث الوصفي التحليلي، ومن خلال المسح الشامل في اختيار عينه الدراسة لتشمل جميع مفردات مجتمع الدراسة، تم استرجاع (٣٠٤) وهذه تشكل ما نسبته (٨٦,٦ %) من مجموع الاستبانات الموزعة، وبعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.22).

وأشارت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس متغير القيادة الريادية ومتغير التجديد الاستراتيجي قد جاء بدرجة تقدير مرتفعة، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الريادية بأبعادها مجتمعة (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطر، استغلال الفرص، المبادأة) على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

وأوصت الدراسة الاستمرار في ممارسة القيادة الريادية في الشركة بأبعادها التي تناولتها الدراسة الحالية، وإجراء مزيداً من الدراسات العلمية المماثلة لموضوع الدراسة الحالية في بيئات أخرى.

٧. دراسة (المناور، ٢٠٢١)، بعنوان إدارة المخاطر الاجتماعية : التخطيط وسبل المواجهة

هدفت الورقة إلى التعرف على إدارة المخاطر الاجتماعية: التخطيط وسبل المواجهة. وانقسمت الورقة إلى عدد من النقاط، وهم، أولاً: إدارة المخاطر الاجتماعية والتخطيط لها، وتضمنت التخطيط لإدارة المخاطر، وإدارة المخاطر كعملية تالية للتخطيط، ومن إدارة المخاطر إلى إدارة الأزمة. ثانياً: أهمية الرصد في التخطيط لإدارة المخاطر، ومصد الأحداث الخطرة "في أمريكا اللاتينية"، والمصد الحضري في المدينة

المنورة "المملكة العربية السعودية"، والمرصد العربي للتشغيل والبطالة، والمرصد الحضري في مملكة "البحرين". ثالثاً: تخطيط سياسات الحماية من المخاطر، وتضمنت أنواع السياسات ومبادئ التخطيط العامة، والمبادئ التخطيطية الحماية من المخاطر/الأزمات، ونماذج ناجحة من التخطيط لسياسات الحماية. رابعاً: متطلبات عامة لإدارة المخاطر/الأزمة، وتضمنت العمل على تجنب الأزمات، وإعداد المجتمع لمواجهة الأزمات، وكفاءة الإدارة، وسرعة تداول المعلومات أو إصدار القرارات. واختتمت الورقة بالتأكيد على أن عملية التخطيط لإدارة المخاطر ليست عملية مقطوعة الصلة بما قبلها وبما بعدها، فالرصد والتحليل والقياس عمليات مهمة في بلورة استراتيجيات تخطيطية لمواجهة الأزمات، بل وتجنب هذه الأزمات في كثير من الأحيان.

٨. دراسة (نصر الدين، ٢٠٢٠)، بعنوان إدارة مخاطر الائتمان باستخدام: الحوكمة، معيار كفاية

رأس المال، التوريق، المشتقات الائتمانية

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى إبراز أهم الأدوات المستخدمة لإدارة مخاطر الائتمان المصرفي، تطرقنا إلى الإطار العام لإدارة مخاطر الائتمان، بداية بتحديداتها، قياسها، التعامل معها، تنفيذها ثم تقييمها، وفي إطار عملية التنفيذ اعتمدنا على أربعة أدوات: حوكمة البنوك كمدخل لتحسين الأداء من خلال أفضل الممارسات التي تنص عليها المبادئ الصادرة عن اللجان المختلفة، معيار كفاية رأس المال الصادر عن اتفاقيات لجنة بازل، واعتمدنا أيضاً على تقنية التوريق والمشتقات الائتمانية كمدخلين حديثين للتحوط ضد مخاطر الائتمان من خلال نقلها وتحويلها إلى أطراف أخرى، اعتمدنا على المنهج الاستنباطي وقمنا بعرض آلية عمل هذه المداخل وإبراز دورها، ثم حاولنا تقييم نجاعة هذا الدور، وتبين لنا أن كل المداخل باستثناء الحوكمة لم تكن فعالة وكافية في مواجهة مخاطر الائتمان المصرفي في الواقع.

٩. دراسة (زبد، ٢٠١٥)، بعنوان إدارة المخاطر في شركات التأمين: دراسة قياسية بالتطبيق على

الشركة الجزائرية للتأمين

على مستوى الجزائر فالتحول الذي يشهده قطاع التأمين في مختلف جوانبه التنظيمية والهيكلية والتشريعية، أدى إلى حدوث تطور متدرج فيه، خاصة بعد الإصلاحات التي طرأت عليه، بدية بفتح المجال

للخواص، وخلق شركات جديدة وشبكات وسطاء موزعة على مختلف مناطق الوطن، والعمل على تنوع المنتجات التأمينية، وصولاً إلى العمل على جلب الشركات الأجنبية، هذا الوضع يدفع شركات التأمين الجزائرية للوقوف على مستوى أدائها ومدى موافقتها بين حقوقها والتزاماتها، ومعرفة المخاطر التي تتعرض لها والمحيط بها من مختلف الجوانب وفي ميادين نشاطاتها، والتركيز على مخلفات هذه المخاطر في مختلف الجوانب، وذلك بدراستها وتقييمها ومحاولة التنبؤ بها، قصد التخلص أو التخفيف من آثارها إن أمكن ذلك، قبل تحمل ما يجب تحمله.

وتسلط هذه الدراسة الضوء على عملية إدارة المخاطر في شركات التأمين، وقد ارتكزت على عملية نمذجة دالة إدارة الخطر في الشركة الجزائرية للتأمين، من خلال تقدير نموذج قياسي يربطها بمختلف المتغيرات التي تعتبر من بين أهم محدداتها.

١٠. دراسة (زين، ٢٠٢٣)، بعنوان أثر التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات التأمين الأردنية

هدفت الدراسة إلى بيان اثر التحديد الاستراتيجي بأبعاده (سباق التجديد الاستراتيجي ومحتوى التجديد الاستراتيجي، وعملية التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة التحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر في شركات التأمين الأربية .

تم اعتماد أسلوب المعاينة في جمع البيانات، واستخدم العينة العشوائية الطبقية المناسبة، وتم توزيع استبانة الكترونية على مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع المديرين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية، والبالغ عددها (٢٣) شركة ويعمل فيها (٤٣٢) ميرا، وتم استرجاع (٢١٢) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي مشتملة الجبنة النهائية الدراسة.

اشارت النتائج أن مستوى الأهمية النسبة للتحديد الاستراتيجي بالعادة السباق التحديد الاستراتيجي، ومحتوى التحديد الاستراتيجي، وعملية التحديد الاستراتيجي) ومستوى إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة الحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستعانة المخاطر، ومراقبة المخاطر جميعها جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود اثر تو دلالة إحصائية للتحديث الاستراتيجي في إدارة المخاطر، وإن أكثر ابعاد التجنب الاستراتيجي تأثيراً في إدارة المخاطر هو محتوى التحديث الاستراتيجي.

❖ الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Obaid et al, 2023)

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير مرونة الموارد البشرية بأبعادها المرونة، التكيف والاستباقية في تحقيق التجديد الاستراتيجي بأبعاده السياق المحتوى والعملية) في الشركة العامة الصناعة النسيج والجلود في العراق.

وقد تكونت عينة الدراسة من الإداريين في جميع المستويات الإدارية في الشركة والبالغ عددهم (١٣٠) عاملاً إدارياً، واستخدم الباحثون الاستبانة والتي وزعت على أفراد العينة والبالغ عددها (٩٦) عاملاً إدارياً.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير وعلاقة مرونة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي وجاءت الأهمية النسبية للتجديد الاستراتيجي بمستوى متوسط.

أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة الاهتمام بتزويد الموظفين بإطار عمل للتعليم مدى الحياة، وتنمية المهارات والتعلم أثناء العمل، والعمل على التوجيه المستمر لهم، بالإضافة إلى دعم الأنظمة والبنية التحتية.

٢. دراسة (Balawi and Alkshali, 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر التجديد الاستراتيجي بأبعادها السياق، المحتوى العملية في النجاح التنظيمي بأبعاده المرونة الابتكار، التماسك، واختيار الموظفين في الجامعة الهاشمية في الأردن، بلغ مجتمع الدراسة (١٢١) مديراً.

وقد استخدم الباحثان الاستبانة التي وزعت على عينة الدراسة وعددها (٩٧) والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية كأداة لجمع البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة هناك أثر كبير للتجديد الاستراتيجي على النجاح التنظيمي، والذي بدوره يدل على اهتمام إدارة الجامعة ببيئتها ومدى قدرتها على الاستجابة، وأظهرت أيضا قدرة الجامعة على العمل على تكرار عمليات التجديد الاستراتيجي من خلال ابعادها للدخول الى أسواق جديدة عن طريق الاعتماد على الابداع والابتكار، وقد جاء مستوى التجديد الاستراتيجي متوسطاً.

أوصت الدراسة على زيادة تركيز الجامعة على تكرار أعمال التجديد في الاستكشاف والاستغلال وحسب متطلبات البيئة للعمل على مواكبة التغيرات البيئية، والعمل على زيادة السعي للعمل على تطوير الخدمات المقدمة وتقديم خدمات ابداعية في الجامعة والذي بدوره يؤدي الى نقل الجامعة الى خدمات تنافس بين الجامعات الأخرى

٣. (Kipkorir and Maina ,2022)

حاولت هذه الدراسة تحديد تأثير إدارة مخاطر الشركة بأبعادها ادارة الحوادث، تحديد مؤشرات المخاطر الامتثال للأنظمة الداخلية والخارجية، والتقييم الذاتي للمخاطر والرقابة في الأداء المنظمي لشركة SC Johnson and Son Kenya Limited في كينيا.

تم اعتماد العينة المنتظمة لجمع البيانات عن طريق الاستبانة من خلال الموقع الالكتروني وبلغت العينة (٧٢) مستجيباً.

بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الأداء المنظمي وإدارة المخاطر، حيث ان إدارة مخاطر الشركة تلعب دورا مهما ومحوريا في تعزيز الأداء المنظمي، حيث جاء مستوى ادارة المخاطر مرتفعاً.

أوصت الدراسة بضرورة تحديد المنظمات لاحتتمالية حدوث المخاطر وتقييم أثرها المحتمل واعداد الاستجابة العلاجية المناسبة، وتحديد مستويات الإبلاغ، وزيادة التعرف على المخاطر وضمان الامتثال للوائح الخارجية والداخلية.

٤. (Illangakoon et al. 2022)

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير إدارة المخاطر في استدامة صناعة التمويل الأصغر في سريلانكا. تم اعتماد العينة العنقودية من ثلاث مناطق من سريلانكا.

حيث تم جمع البيانات عن طريق التقارير السنوية لثلاث مؤسسات للتمويل الأصغر وعن طريق الاستبانة والتقارير السنوية لـ CBSL ومؤسسة التمويل الأصغر.

وقد بلغت العينة (٣٧٦) امرأة مفترضة من ٣ مؤسسات رائدة للتمويل الأصغر من ثلاث مناطق من أصل (٢٥) منطقة في سريلانكا وتم اختيار العينة باستخدام اخذ العينات العنقودية، والتقارير السنوية للبنك المركزي، والمالية السنوية لمؤسسات التمويل الأصغر.

كشفت نتائج الدراسة أن هناك علاقة كبيرة بين إدارة المخاطر وملائمة صناعة التمويل الأصغر في سريلانكا، وهذا يعني أن الإدارة الاستباقية للمخاطر ضرورية للاستدامة طويلة الاجل المؤسسات التمويل الأصغر. أوصت الدراسة بضرورة وجود إدارة للمخاطر مناسبة وفعالة لمؤسسات التمويل الأصغر لتتمكن من التنبؤ بالمخاطر المستقبلية، لاستدامة التمويل الأصغر على المدى الطويل.

٥. (Hortovanyi et al,2021)

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين التجديد الاستراتيجي بأبعاده السياق، العملية، المحتوى نتائج الأنشطة والبراعة المنظمية في شركة (IT) Technology في الولايات المتحدة.

قام الباحثون بدراسة حالة طويلة على مدى (٩) سنوات متتالية والتي بدأت من عام ٢٠٠٧، حيث استخدم الباحثون أسلوب المقابلات لجمع بياناتهم، حيث قاموا بمقابلة (٢٣) مديرا من الإدارة العليا والوسطى، والتي استمرت من ٩٠-١٢٠ دقيقة.

أوضحت الدراسة بأن محاولة تطبيق التجديد الاستراتيجي صعبة للغاية ويمكن للشركات القيام بذلك إذا توفرت المتطلبات الصحيحة والادارة الصحيحة لكنها تولد توترا تنظيميا كبيرا خاصة في الشركات

متعددة الوحدات، حيث يتطلب التنفيذ الناجح قدرا كبيرا من الابتكار والتجريب والتعلم عن طريق التجربة والخطأ والهيكل الناجحة وهذا ما يسمى البراعة المنظمية.

٨,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

قد تختلف وتنوع النظريات في الدراسات العلمية باختلاف نوعية الدراسة ومنهجها وفي هذه الدراسة يتم اتباع نظريتين يتمثلوا في:

النظرية المعرفية: اعتمدت على مشكلة للدراسة ومحاولة حلها من خلال افتراض مجموعة من الفرضيات والوصول إلى الإجابة على صحة هذه الفرضيات من خلال الاستبيانات والتحليل الإحصائي واستخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات حول هذه الدراسة، بالإضافة إلى ذلك فقد استفاد الباحث من مجموعة من المراجع والدراسات السابقة في دراستها بهدف جمع البيانات والمعلومات التي يمكن الاستفادة منها في هذه الدراسة، ويقوم الباحث بنفسه بهذه الدراسة من خلال معرفته واكتشافه لكل التعريفات التي يحتاجها في هذه الدراسة.

النظرية البنائية: بسبب اعتماد الباحث في هذه الدراسة على مجموعة من التجارب السابقة، كالرجوع إلى كتب العلماء السابقين في نفس الموضوع، أو الاعتماد على المراجع سواء كانت (رسائل علمية سابقة - أو أحد المقالات،... الخ)، ومن بين المراجع التي اعتمد عليها في الحصول على المعلومات الواردة في دراستها والعمل على فهمها وإعادة صياغتها بطريقته الخاصة بما يحقق هدف الدراسة ويستخلص استنتاجاتها وتوصياتها.

٩,١ المنهجية وطرق البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر بالتطبيق على شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع

استخدم المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

١٠,١ مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر التجديد الاستراتيجي بأبعاده (سياق التجديد الاستراتيجي- محتوى السياق الاستراتيجي- عملية التجديد الاستراتيجي) في إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر- تقييم المخاطر- الاستجابة للمخاطر- مراقبة المخاطر) بالتطبيق على شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية.

١١,١ أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين بشركات التأمين بالمملكة العربية السعودية والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

١٢,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات للعاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرو نباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

١٣,١ حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس أثر التجديد الاستراتيجي بأبعاده (سياق التجديد الاستراتيجي- محتوى السياق الاستراتيجي- عملية التجديد الاستراتيجي) في إدارة المخاطر بأبعادها

(تحديد المخاطر- تقييم المخاطر- الاستجابة للمخاطر- مراقبة المخاطر) بالتطبيق على شركات التأمين

بالمملكة العربية السعودية.

- حدود مكانية: شركات التأمين في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية: العام الدراسي ٢٠٢٤.
- حدود بشرية: تم التطبيق على العاملين في شركات التأمين في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التجديد الاستراتيجي

تمهيد

يشير التجديد الاستراتيجي إلى إعادة التقييم والتحسين المستمر للخطط والاستراتيجيات في المنظمات. يتضمن ذلك تحليل الوضع الحالي، وتحديد الفرص والتحديات الجديدة، وتحديث الأهداف والخطط وفقا لذلك. كما يهدف التجديد الاستراتيجي إلى ضمان تناسب المنظمة مع التغيرات في البيئة المحيطة بها وضمان استمرارية نجاحها على المدى البعيد، وفيما يلي عرض المفهوم التجديد الاستراتيجي وبيان أهميته وأبعاده.

١،١،٢ مفهوم التجديد الاستراتيجي

يعتبر التجديد الاستراتيجي ظاهرة إدارية من خلالها تسعى المنظمات الى إعادة تشكيل وتعريف أنشطتها وعلاقاتها بمواردها وايضا منافسها في الصناعة ويمكن ذلك عن طريق تغيير الأسلوب أو الطريقة التي تتنافس بها واستغلال الفرص بطرق إبداعية (Yusal & Kaniawati 2021)

وعرف التجديد الاستراتيجي بأنه العملية المتجهة الى التطوير والتي تكتسبها المنظمات عن طريق السمات والمزايا الاستراتيجية والتي لها أثر طويل المدى على نجاح المنظمات ومعرفة وتحديد الخيارات المستقبلية التي تعتمد عليها لتحقيق تطوير وتحسين مستمر على عملياتها واستراتيجيتها (Glaser & Tom, ٢٠١٥). ويعرف أيضا بأنه إعادة لصياغة الاستراتيجية والأهداف وإعادة لتعريف الأعمال وإحداث التغيير التنظيمي (Colabi, ٢٠٢٢).

ويعرف أيضا التجديد الاستراتيجي على أنه قدرة المنظمة على إجراء تغيير في الفكر والعمل مما يضمن لها التحول بشكل أكثر فعالية وبشكل مستمر نحو الإبداع والابتكار؛ لاقتناص الفرص وخلق قدرات

حديثه وذلك للتصدي للمخاطر البيئية على المستوى البعيد لضمان السيادة الاستراتيجية في القطاع، وأشارت الى أهمية التجديد الاستراتيجي كونه يعتبر عملية ابداعية وتطويرية وذلك من خلال تجديد الأفكار المنظمة وتطوير قدراتها ومواردها الحالية لإعطائها القوة مما يدفعها إلى مواجهة التطورات والتحديات المستمرة في بيئة الأعمال وبذلك تسعى المنظمة من خلال التجديد الاستراتيجي إلى تطبيق وإدخال التغيرات الى هيكلية الموارد بما يتناسب مع التغيرات وتطوير قدراتها الاستراتيجية لخلق ميزة تنافسية ، وتلبية متطلبات العملاء (حسن والحميري ، ٢٠٢٢).

وأشار (Shah and Javed ٢٠١٩) إلى أهمية التجديد الاستراتيجي بوصفها ضرورة للمنظمات المعاصرة لاكتشاف خدمات ومنتجات جديدة ومتطورة مما يساعدها في التغلب على التهديدات التي قد تواجهها، والاستعداد للتغيرات القادمة الذي يصعب على المنظمات أن تواجهها إلا في حال اتخذت مسار متطور ومتجدد في عملياتها من خلال الابتكار والإبداع والاستباقية.

ويرى (Scifres and Memili ٢٠١٦) أن التغيرات الحاصلة بالبيئة والتطورات السريعة في بيئة الأعمال أجبر المنظمات وخاصة المنظمات الريادية على ضرورة تطبيق التجديد الاستراتيجي وأشار أن التجديد الاستراتيجي يتميز بعدة خصائص وهي مشاركة المنظمات بالتجديد الاستراتيجي في عملياتها وأنشطتها، وتطبيق التجديد الاستراتيجي بشكل تدريجي، وارتباط التجديد الاستراتيجي بشكل مباشر بأداء المنظمات.

٢,١,٢ أهمية التجديد الاستراتيجي

تعتبر أهمية ومكانة التجديد الاستراتيجي أهم ما يميز عمل المنظمات المعاصرة في الوقت الحالي خاصة في ظل المنافسة الشرسة التي تواجهها هذه المنظمات أيضا في ظل التحديات والصعوبات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية مما يقود هذه المنظمات إلى استخدام وتطبيق مفهوم التجديد الاستراتيجي حتى تضمن وجودها واستمراريتها تماشياً مع هذه التحديات والصعوبات، وهناك العديد من الدراسات التي تبين أهمية التجديد الاستراتيجي للمنظمات المعاصرة وفيما يلي أبرزها

١. يسعى التجديد الاستراتيجي إلى البحث عن الفرص الجديدة كالدخول إلى أسواق جديدة أو .Covin

Miles, 2006 & ابتكار أو تطوير منتجات وخدمات جديدة

٢. إن أهمية التجديد الاستراتيجي ترتكز بأنه سبب في استمرارية واستدامة المنظمات، وايضاً سبب رئيس

في تطور وازدهار وتقدم هذه المنظمات على المدى القصير والطويل؛ حيث تحتاج المنظمات في الوقت

الحالي إلى تكييف استراتيجيتها وخاصة في ظل حالة عدم التأكد البيئي (Schmitt & Volberda 2018)

٣. إن أهمية التجديد الاستراتيجي لا تتوقف فقط على التطوير والتحسين في المقدرات الجوهرية للشركة

لا بل ايضاً تتضمن هذه التغيرات والتطورات التي تحصل في التمرکز الاستراتيجي وايضا إيجاد فرص

جديدة للتعلم في السوق وتحقيق التوظيف المتزامن للمعرفة الحالية (Apilo, 2010, 53)

٤. تتمثل أهمية التجديد الاستراتيجي في قدرتها على تحويل التفكير الاستراتيجي إلى عمل استراتيجي

منسق، وإعادة المنظمة إلى حالة من الحيوية والتطور والحداثة، وصقل الأفكار القديمة، وذلك

لتحقيق أهداف المنظمة (Prashantham, 2008, 380)

٥. وذكر (٢٠٠٩، ٢٨٢) Agarwal and Helfat تكمن أهمية التجديد الاستراتيجي من خلال قدرته على

توفير أساس للنمو والازدهار والتطور في المستقبل وايضاً مساعده المنظمات على الحصول على

توقعات طويلة الأجل للمستقبل.

٣,١,٢ أنواع التجديد الإستراتيجي

يوجد العديد من الدراسات والأدبيات السابقة تحدثت عن أنواع التجديد الإستراتيجي وفيما يلي

سنذكر نوعان منها:

١. التجديد الإستراتيجي غير المستمر ويتضمن Discontinuance Strategic Renewal التجديد

الإستراتيجي غير المستمر التحولات المتقطعة حيث ينتج عنها تغييرات أساسية في الصفات المتعددة

للمنظمات، ومن عيوب هذا النوع أنه قد يؤدي إلى فشل المنظمات في تطوير الكفاءات المرادة حتى

تستطيع أن تتنافس بقوة وفاعلية في الأعمال الجديدة مما (Kearney & Morris 2020) يعرض هذه

المنظمات للخطر

٢. التجديد الاستراتيجي التدريجي : Incremental Strategic Renewal) يعتمد هذا النوع على التكيف المستمر حيث يشير الى الابتكارات المستمرة والتي تتطلب إجراء تغييرات في السمات اللازمة لدعم هذه الابتكارات، وبالتالي يأتي التجديد الاستراتيجي حسب الظروف ومتطلبات العمل ويعتمد على التغييرات والتحديات والظروف المستقبلية التي تواجهها المنظمة حيث تقوم المنظمة بتكييف استراتيجيتها لتتواءم مع الأعمال الجديدة المتغيرة (Kearney & Morris, 2020)

٤,١,٢ أبعاد التجديد الاستراتيجي

يُعد التجديد الاستراتيجي أحد العوامل الأساسية التي تساهم في استدامة الشركات وتعزيز قدرتها على المنافسة في الأسواق المتغيرة. وهو يشير إلى عملية تطوير وتحسين الاستراتيجيات التنظيمية للشركة، سواء من خلال إدخال تقنيات جديدة، أو إعادة هيكلة نماذج الأعمال، أو تحسين بيئة العمل الداخلية لتكون أكثر مرونة واستجابة للتغيرات الخارجية. وقد ناقشت العديد من الدراسات الأكاديمية أبعاد التجديد الاستراتيجي، والتي يمكن تلخيصها في ثلاثة أبعاد رئيسية، هي: سياق التجديد الاستراتيجي، محتوى التجديد الاستراتيجي، وعملية التجديد الاستراتيجي.

١. سياق التجديد الاستراتيجي

يشير سياق التجديد الاستراتيجي إلى البيئة التنظيمية والإدارية التي تؤثر على قدرة الشركات على تبني استراتيجيات جديدة وتطبيقها بنجاح. ويتضمن ذلك عدة عوامل مثل ثقافة المنظمة، هيكلها الإداري، مرونتها في اتخاذ القرارات، ومدى تقبلها للتغيير (الصرايرة، ٢٠٢٠). تعتبر الشركات التي توفر بيئة تنظيمية داعمة للابتكار والتغيير أكثر قدرة على تحقيق تجديد استراتيجي ناجح، حيث أن المناخ التنظيمي الإيجابي يسهل تبني الأفكار الجديدة وتطبيق استراتيجيات التحديث بشكل أكثر فعالية.

وقد أكدت دراسة المشهداني (2020) أن المنظمات التي تعتمد على نهج القيادة التحويلية تكون أكثر قدرة على خلق بيئة مواتية للتجديد الاستراتيجي، حيث يستطيع القادة التحويليون تعزيز الثقافة التنظيمية المرنة التي تسمح بتمير الأفكار الجديدة وتنفيذها بسرعة. كما أشارت دراسة Hortovanyi et

al. (2021). إلى أن التجديد الاستراتيجي لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن السياق التنظيمي، حيث يتطلب نجاحه وجود قيادة قوية، وفريق عمل مؤهل، ودعم مستمر من الإدارة العليا.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن سياق التجديد الاستراتيجي يشكل القاعدة التي يتم من خلالها تبني التجديد داخل المؤسسات، حيث يعتمد نجاح أي استراتيجية تجديد على مدى استعداد المنظمة لتبني التغيير والتكيف مع التطورات الحديثة.

٢. محتوى التجديد الاستراتيجي

يتعلق محتوى التجديد الاستراتيجي بالقرارات والتعديلات الفعلية التي يتم إجراؤها في استراتيجيات المنظمة، ويتضمن إدخال نماذج أعمال جديدة، تحسين المنتجات والخدمات، الاستفادة من التكنولوجيا، وإعادة هيكلة العمليات التشغيلية (بلعاوي، ٢٠٢٣). يُنظر إلى محتوى التجديد الاستراتيجي باعتباره جوهر عملية التجديد، حيث يتطلب إجراء تغييرات جوهرية في الطريقة التي تعمل بها المنظمة لمواكبة التغيرات السوقية.

وقد أظهرت دراسة زين (2023) أن الشركات التي تركز على تحديث محتوى استراتيجياتها وتطوير نماذج عمل مرنة تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والمخاطر التشغيلية. وأكدت الدراسة أن محتوى التجديد الاستراتيجي كان البعد الأكثر تأثيراً في تحسين إدارة المخاطر، حيث أن الشركات التي تستثمر في تطوير منتجاتها وخدماتها، وتحديث عملياتها التشغيلية، تكون أكثر استعداداً لمواجهة التحديات المستقبلية.

كما أوضحت دراسة Balawi and Alkshali (2022) أن محتوى التجديد الاستراتيجي يشكل عنصراً محورياً في تعزيز القدرة التنافسية، حيث أن الشركات التي تقوم بإعادة تصميم عملياتها التشغيلية، وإدخال استراتيجيات جديدة تعتمد على الابتكار، تحقق معدلات نجاح أعلى في الأسواق المتغيرة.

وبالتالي، فإن محتوى التجديد الاستراتيجي يمثل العامل الحاسم في تحقيق النمو والاستدامة، حيث أن الشركات التي تسعى إلى تحسين خدماتها وتطوير نماذج عملها تكون أكثر قدرة على تحقيق النجاح التنظيمي وتقليل المخاطر المحتملة.

٣. عملية التجديد الاستراتيجي

تشير عملية التجديد الاستراتيجي إلى الخطوات والإجراءات التي تتبعها الشركات لتنفيذ استراتيجيات التجديد ومراقبة أدائها. وتشمل هذه العملية تحديد الأهداف، تصميم الاستراتيجيات، تنفيذها، ومراقبة مدى نجاحها في تحقيق التغيير المطلوب (المشهداني، ٢٠٢٠).

وقد بينت دراسة المواجهة (2021) أن الشركات التي تمتلك آليات واضحة لتنفيذ استراتيجيات التجديد، مثل فرق عمل متخصصة، نظم رقابة داخلية، وتقييم مستمر للأداء، تكون أكثر قدرة على إدارة المخاطر المرتبطة بالتجديد الاستراتيجي. كما أوضحت الدراسة أن التقييم المستمر لاستراتيجيات التجديد يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار، ويقلل من احتمالية الفشل في تطبيق التجديد داخل المنظمة.

وأكدت دراسة (Kipkorir and Maina (2022 أن عملية التجديد الاستراتيجي يجب أن تعتمد على مؤشرات قياس أداء واضحة، بحيث تتمكن الشركات من تحليل تأثير استراتيجيات التجديد على أدائها العام. وقد أشارت الدراسة إلى أن الشركات التي تقوم بمراقبة عمليات التجديد وتحليل نتائجها تتمكن من تحقيق استدامة تشغيلية وتجنب المخاطر الناجمة عن تطبيق استراتيجيات غير مناسبة.

وبناءً على ذلك، فإن عملية التجديد الاستراتيجي تمثل البُعد التنفيذي الذي يضمن نجاح استراتيجيات التجديد، حيث أن وجود آليات متابعة دقيقة وتقييم مستمر للنتائج يساهم في تحسين كفاءة الشركات في تطبيق الابتكار وتقليل المخاطر المرتبطة به.

المبحث الثاني: إدارة المخاطر Risk Management

تمهيد

تواجه المنظمات مجموعة كبيرة جدا من المخاطر التي يمكن أن تؤثر في نتائج عملياتها. فممكن للأحداث أن تؤثر في المنظمة وتجعل من غير الممكن تحقيق الهدف العام المنشود أو أهداف المنظمة، أو تعزز هذه الاهداف، أو تخلق حالة من عدم التأكد بشأن النتائج، وهناك فئة أخرى من المخاطر المتعلقة بالالتزامات الإلزامية المفروضة على المنظمات ويشار إلى هذه المخاطر على أنها مخاطر الامتثال كانت إدارة المخاطر جزءا رسميا من ممارسة التخصصات الفنية والهندسة وإدارة المشاريع وإدارة المصانع وإدارة الأعمال وإدارة الشركات وغيرها في مكان العمل لعدد من العقود، على الرغم من أنها تمارس في تنكر وبدون شكلية لفترة أطول، وكان لا بد من الانتقال إلى الاعتراف الرسمي بالمخاطر والحاجة إلى إدارة المخاطر (Hopkin, ٢٠١٨, Carmichael, 2023, 3)

تعتبر إدارة المخاطر جزء أساسي من الإدارة الإستراتيجية لأي منظمة، فهي الإجراءات التي يتم اتباعها من المنظمة وبشكل منظم لىتم مواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطتها وذلك لتحقيق مزايا مستدامة في كل نشاط (أحمد والسيد ٢٠٢٠، ٢٦).

١,٢,٢ مفهوم إدارة المخاطر

نشأت إدارة المخاطر نتيجة لاندماج تطبيقات هندسية في البرامج العسكرية والفضائية والنظرية المالية والتأمينية في القطاع المالي وكان هناك تحول من إدارة التأمين إلى إدارة المخاطر المعتمدة على علم الإدارة في تحليل التكلفة والقيمة المتوقعة والعائد والنهج العلمي في اتخاذ القرار في ظل عدم التأكد، حيث كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة هارفرد بيبسنز ريفو عام ١٩٥٦ حيث طرحت المجلة حينها فكرة أنه ينبغي لشخص بداخل المنظمة أن يكون مسؤولا عن إدارة المخاطر، ومن أولى المنظمات التي قامت بممارسة إدارة المخاطر هي البنوك، حيث ركزت على إدارة الأصول والخصوم وبينت أن هناك طرقا أفضل

للتعامل مع المخاطر عن طريق منع حدوث الخسائر والحد من نتائجها عند استحالة تفاديها (علوان ، ٢٠٢١).

يعرف الخطر بأنه حادث غير مؤكد حدوثه وعندما يحدث ينتج عنه نتائج غير محببة للأفراد والمجتمع ويمكن أن تكون أسبابه طبيعية أو شخصية حدثت تعمدًا أو إهمالًا (العنزي ٢٠٢٠). يرتبط مفهوم المخاطر ارتباطًا وثيقًا بمفهوم عدم التأكد. حيث يشير عدم التأكد إلى وجود نتيجتين محتملتين لحدث أو موقف، في حين يشير التأكد إلى معرفة أن شيئًا ما سيحدث أو لن يحدث حيث تنشأ عدم القدرة على التنبؤ التام في المواقف غير المؤكدة، ويسبب عدم التأكد القلق العاطفي أو الجسدي أو الإثارة التي يشعر بها المرء في المواقف المتقلبة غير المؤكدة، مما يتطلب أخذ الاحتياطات، ويرتبط الخطر عادة بالأحداث غير السارة أو السلبية، وفي الواقع يمكن أن تؤدي بعض المواقف المحفوفة بالمخاطر إلى نتائج إيجابية (Baranoff et al., 2012, 17)

تم تعريف المخاطر حسب ما جاء في المواصفة الدولية ٢٠١٨:٣١٠٠٠ ISO أنها تأثير عدم اليقين على الأهداف، كما عرفت المواصفة أنها الأنشطة المنسقة لتوجيه ومراقبة المنظمة فيما يتعلق بالمخاطر، وأن إطار إدارة المخاطر هو مجموعة من المكونات التي توفر الأسس والترتيبات التنظيمية لتصميم وتنفيذ ورصد ومراجعة وتحسين إدارة المخاطر باستمرار في جميع أنحاء المنظمة، وأن عملية إدارة المخاطر هي التطبيق المنهجي لسياسات الإدارة وإجراءاتها وممارساتها على أنشطة التواصل والاستشارة، ووضع السياق، وتحديد وتحليل وتقييم ومعالجة ورصد ومراجعة المخاطر.

تحتل إدارة المخاطر في الوقت الحالي مكانًا ثابتًا على جدول أعمال جميع المنظمات، ولا تزال تعتبر علما حديثا نسبيا، حيث تدور إدارة المخاطر حول الإدارة الفعالة في عالم تشوبه حالة من عدم التأكد ومحفوفة بالمخاطر، حيث أن إيجاد طريقة لتبسيط وفهم ما قد يواجه المنظمة مستقبلا من تحديات عن طريق وضع نهج لمجموعة من النواحي المختلفة تتمثل بوضع وصف لما قد يحدث، مما ينهي المطاف في مجموعة سيناريوهات مستقبلية محتملة ممكن تصديقها ولكل منها احتمالية مختلفة (أندرسون ٢٠١٨ ، ٢١).

تم الإشارة إلى إدارة المخاطر من قبل الاتحاد الدولي لجمعيات إدارة المخاطر والتأمين (IFRIMA) وهي المنظمة الدولية الأم لجمعيات إدارة المخاطر في كافة انحاء العالم على أنها العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بالتصدي وبشكل منهجي للمخاطر المتصلة بأنشطتها بهدف أن تحقق منافع دائمة عبر أنشطتها المختلفة (روفيد، ٢٠٢٠/٢٠٠٨/٣٩) تشير المخاطر إلى حدث غير مؤكد أو مجموعة من الأحداث التي في حالة حدوثها سيكون لها تأثير على تحقيق الأهداف وعليه فإن إدارة المخاطر هي نشاط تنظيمي مهم يستخدم لتحديد وتقييم المخاطر المحتملة، واتخاذ القرارات المناسبة للاستجابة لهذه المخاطر والسيطرة عليها (Lu et al., 2012, 3)

إدارة المخاطر هي عملية مستمرة مخططة ومنظمة تهدف إلى مساعدة الإدارة على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب لتحديد وتصنيف وتقدير المخاطر ومن ثم إدارتها والتحكم فيها. الهدف من ادارة المخاطر هو ضمان أفضل قيمة للمنظمة من حيث التكلفة والوقت والجودة من خلال موازنة المدخلات الإدارة المخاطر مع الفوائد من هذا العمل، وان مكونات المخاطرة هي احتمالية حدوث حدث وتأثير حدوث ذلك الحدث، حيث تصبح إدارة المخاطر جزءا لا يتجزأ من الإدارة التي تهدف إلى تحديد وإدارة المخاطر المحتملة وغير المتوقعة (Srinivas, ٢٠١٩, ٣).

إدارة المخاطر هي عملية تحديد وتنفيذ التدابير التي يمكن تطبيقها لتقليل المخاطر إلى مستوى مقبول (Molak, ١٩٩٧, ٣٧٥). كما تشير إلى عملية فهم للمخاطر واثم تحليلها ومعالجتها ليتم التأكد من تحقيق المنظمات لأهدافها، وهذه العملية يجب أن تكون متناسبة مع نوع المنظمة المعنية ودرجة تعقيدها وبناء عليه يتم تحديد الأنشطة المنسقة لتوجيه المنظمة ومراقبتها؛ عن طريق استخدام الأدوات الخاصة بإدارة المخاطر، ليتم اتخاذ خيارات صحيحة تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها المستقبلية (الضويحي، ٢٠٢٢). وهناك من يرى بأن إدارة المخاطر هي عملية تتضمن تفكير منهجي لجميع المخاطر المحتملة قبل وقوعها، ووضع إجراءات لتجنب تلك المخاطر، أو التقليل من تأثيرها أو التعامل معها (بني عبده والخوالده، ٢٠٢٢).

عرف إدارة المخاطر بأنها العملية المستمرة لتحديد وتحليل وتقييم والسيطرة على المخاطر للتخفيف من الآثار السلبية لعواقب الخسارة، وتتمثل الأهداف الرئيسة لهذه العملية في تجاوز التكلفة

والوقت، خاصة في الحالات القصوى (Saeed ٢٠١٨). تعتبر إدارة المخاطر وظيفة أو نظام في المنظمة لديها القدرة على الفهم والتحليل الكمي والاقتصادي للمخاطر المتوقع أن تخل بأدائها وتؤثر بجميع مستوياتها أو قدرتها على الإستمرار بن العربي وأم الخير، (٢٠٢٣). ويعتمد مفهوم المخاطر على معرفة الاحتمالات والتوزيعات الاحتمالية فيما يتعلق بالأحداث المستقبلية غير المؤكدة، وتشمل إدارة المخاطر القياس على مستوى المنظمة والإشراف على جميع مخاطر الأعمال (Wolke. 2017, 3)

تهدف إدارة المخاطر لتقليل آثار المخاطر وتقليل تكاليفها مما يؤدي إلى المحافظة على أصول المنظمة وحماية مصالحها مما يضمن استمرارها وبقائها، وتعمل على المساهمة الفعالة والكفوءة في التخطيط وتحقيق الرقابة والسيطرة على المخاطر وعلاجها، وأيضا تعمل على تعظيم قيمة المنظمة الرواشدة والشورة (٢٠٢٣). وللوصول إلى الأهداف المرجوة من إدارة المخاطر يجب أن تمر بخطوات متتالية تشمل تحديد الأهداف، واكتشاف وتحديد المخاطر، ثم تقييم المخاطر وتصنيفها، وتحليل السياسات ودراسة الأساليب المختلفة لها، وتحديد جميع البدائل واختيار الأسلوب المناسب للتعامل مع المخاطر، وتنفيذ القرار، وأخيرا التقييم والمراجعة (قرين، ٢٠٢١).

من المفاهيم الخاطئة التي تم توضيحها عن إدارة مخاطر أنها ليست وظيفة أو قسم، إنها الثقافة والقدرات والممارسات التي تدمجها المنظمات مع وضع الإستراتيجية وتطبيقها عندما تنفذ تلك الإستراتيجية، بهدف إدارة المخاطر في خلق القيمة والحفاظ عليها وتحقيقها، يجب استخدام إدارة المخاطر من قبل جميع أنواع المنظمات وبغض النظر عن حجمها، فأى منظمة لديها مهمة واستراتيجية وأهداف وحاجة إلى اتخاذ قرارات يتعين عليها بشكل كامل تطبيق إدارة المخاطر. (COSO, 2017)

من المفاهيم المتداخلة مع إدارة المخاطر إدارة الأزمات، حيث تشير إدارة الأزمات إلى تقدير الأمور الفجائية وتحديد اتجاهات للحركة البديلة وتصور السيناريوهات الممكنة الحدوث التطور الاحداث، ثم اتخاذ القرارات للسيطرة على الموقف والاستعداد للتغيير عند الحاجة، وأن إدارة الأزمات هي إدارة علمية رشيدة وأساس للقرار المناسب تتحكم في إدارة الأزمة بحد ذاتها من حيث ضغطها ومسارها واتجاهاتها، وتقوم على التخطيط والتنظيم والرقابة والعشوائية والارتجالية (البلداوي والعزاوي، ٢٠١٨)

هناك مداخل وأنواع مختلفة لإدارة المخاطر يجب أن يتم تحديدها بدقة وأخذها بالحسبان فممكّن أن ترتبط بأنواع المخاطر التي تتعرض لها المنظمة ووفقا لنشاطها تتمثل في الأخطار التشغيلية

والأخطار المالية والقانونية والاجتماعية والاعلامية والتي تنتج عن الأداء (مسلم، ٢٠١٥، ٦٨١٥٠، ٢٠١٦، Bowers,) وتصنف كمخاطر داخلية وخارجية، ومخاطر محلية ودولية وحسب درجة خطورتها إلى مخاطر مهمة جدا قد تسبب إفلاس المنظمة، ومخاطر تسبب خسائر مالية تهز توازن المنظمة، ومخاطر عادية تقوم بمواجهتها داخليا (طاهر وعبد النبي ، ٢٠٢٠).

تعرف الباحثة إدارة المخاطر بأنها عملية تحديد وتقييم وترتيب أولويات المخاطر لتقليل أو تخفيف الآثار السلبية المحتملة على المنظمة، وهذا ينطوي على تحليل وتقييم المخاطر المحتملة بشكل منهجي، ووضع استراتيجيات لإدارة أو تقليل تلك المخاطر، ورصد ومراجعة فعالية تلك الإستراتيجيات، وتهدف إدارة المخاطر إلى تحديد ومعالجة التهديدات والفرص المحتملة بشكل استباقي، مما يسمح للمنظمات باتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة لحماية مصالحها من خلال تنفيذ ممارسات إدارة المخاطر الفعالة، حيث يُمكنها ذلك من تقليل احتمالية وشدة المخاطر وتعزيز قدرتها على الاستجابة للمواقف غير المتوقعة.

٢,٢,٢ أهمية إدارة المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر ذات أهمية حيوية للمنظمات والأفراد في كافة القطاعات والصناعات حيث تعمل على تحديد ومعالجة المخاطر المحتملة، وتقليل الآثار السلبية لها، وتعزيز عمليات صنع القرار، ومن الأسباب الرئيسة لأهمية إدارة المخاطر (Lisdiono et al., 2022; Hopkin, 2018, 113; Cretu 3100: 2018) (Bourgeois et al., 2023 Jat ، et al., 2011, 5; ISO

- حماية الأصول والموارد تساعد الإدارة الفعالة للمخاطر على حماية أصول المنظمة، بما في ذلك الأصول المادية والموارد المالية والملكية الفكرية ورأس المال البشري، ومن خلال تحديد المخاطر والتخفيف من حدتها، يمكن للمنظمات حماية استثماراتها ومنع الخسائر.
- استمرارية الأعمال تلعب إدارة المخاطر دورا مهما في ضمان استمرارية العمليات التجارية، من خلال تحديد المخاطر المحتملة والاستعداد لها، يمكن للمنظمات تطوير خطط طوارئ قوية واستراتيجيات استجابة وتقليل الاضطرابات والحفاظ على استمرارية الأعمال.

- تحسين اتخاذ القرار توفر إدارة المخاطر للمنظمات نهجا منظما لتقييم المخاطر والفرص المحتملة، عن طريق النظر في التأثيرات المحتملة واحتمالية النتائج، مما يمكن صناع القرار اتخاذ خيارات مستنيرة وتخصيص الموارد بشكل فعال.
- تعزيز ثقة أصحاب المصلحة تظهر الإدارة الفعالة للمخاطر التزام المنظمة بمعالجة المخاطر المحتملة وحماية مصالح أصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء والمستثمرون والعاملون والهيئات التنظيمية، وهذا بدوره يعزز ثقة أصحاب المصلحة وثقتهم في المنظمة.
- الامتثال التنظيمي العديد من الصناعات لديها لوائح محددة ومتطلبات الامتثال المتعلقة بإدارة المخاطر ومن خلال تنفيذ ممارسات إدارة المخاطر القوية، يمكن للمنظمات ضمان الامتثال للالتزامات القانونية والتنظيمية، والحد من مخاطر العقوبات والدعاوى القضائية والإضرار بالسمعة.
- إدارة المخاطر الاستباقية تمكن إدارة المخاطر المنظمات من أن تكون استباقية بدلا من رد الفعل في إدارة المخاطر، من خلال تحديد المخاطر مقدما، يمكن للمنظمات اتخاذ تدابير وقائية، ووضع خطط للطوارئ، وتنفيذ استراتيجيات التخفيف من المخاطر، مما يقلل من احتمالية وشدة الأحداث السلبية.
- يتم تحقيق الفائدة الكبرى والأهداف المنشودة من إدارة المخاطر باتباع معايير مهمة تتمثل في
- مرونة عالية في المهام وفهم عميق لكافة العمليات وما يرتبط بها من مخاطر، تنفيذ الأنشطة بفاعلية وفي الوقت المحدد، والتخطيط بشفافية وفاعلية للعمليات الطارئة والمحتملة، والاستعداد والتقدير لاستغلال الفرص بنجاح، والتأكيد على الوصول إلى أهداف المنظمة الرئيسة (رشوان وقاسم ، ٢٠٢٠)

٣,٢,٢ أبعاد إدارة المخاطر

تم اعتماد أربعة أبعاد القياس إدارة المخاطر في هذه الدراسة وهي تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر وذلك بما يتوافق مع دراسة (العزي ، ٢٠٢٠ ، Hopkin, 2018 ، Pimchangthong & Boonjing, 2017 ، Shahrani et al., 2021 ، Javani & Rwelamla, 2016)

١. تحديد المخاطر Risk Identification

تحديد المخاطر هو إجراء يجب القيام به على أساس منتظم كجزء من عملية تقليل مخاطر الإدارة، ويمكن استخدام طرق مختلفة لتحديد المخاطر مثل قوائم المراجعة المتعلقة بالمخاطر النتائج المتوقعة، وأخطاء التصميم والتنفيذ والسهو، والظروف البيئية، والتكلفة التقديرات والمواعيد النهائية للتنفيذ وتحليل المستندات في الأرشفة لاكتشاف المشكلات المتكررة والاستفادة من معرفة الموظفين المشاركين بشكل مباشر سواء كان قادة الأقسام والفرق، أو تعيين شخص مسؤول عن التعرف على الأخطار المفروضة من الخارج مثل التغيرات الأساسية في التشريعات، والتغيرات الاقتصادية، والتكنولوجيا (٢٠٢٢ Pop et al.,

يتم تحديد المخاطر من خلال تعريف المشكلة أو المشاكل، وهي مرحلة يتم بها فرز وتعريف المخاطر ذات الصلة بالمهام، ويتم ذلك عن طريق عدة طرق بعضها يتعلق بالتعرض لمخاطر سابقة في منظمات أخرى، أو عن طريق ربط المخاطر التي تمنع من تحقيق أهداف المنظمة ويمكن أيضا عن طريق وضع سيناريوهات عديدة من قبل أصحاب الخبرة والاستفادة من المعايير العالمية (العنزي ٢٠٢٠)

تمثل تحديد المخاطر عملية البحث عن المخاطر والتعرف عليها ووصفها، ويتضمن ذلك تحديد مصادر المخاطر مثل التهديدات ونقاط الضعف، ومجالات التأثير مثل الأصول، والأحداث وتغيراتها، وأسبابها وعواقبها المحتملة، ويتم أثناء نشاط تحديد المخاطر تحديد التهديدات وسيناريوهات، ونقاط الضعف، والحوادث غير المرغوب فيها التي قد تشكل خطرا على المنظمة (Seehusen et al., 2015, 22)

يتم تحديد المخاطر بتحضير قائمة بالمخاطر المحتملة الحدوث كخطوة أولى عن طريق اتباع عملية منهجية، ويعد التفكير نقطة بداية جيدة لسياق النشاط من حيث الأهداف والمراحل التي تم المرور بها والتأثيرات الخارجية، ثم القيام بالتساؤل بعد فحص كل عنصر عن امكانية تأثيرها على أهداف المنظمة (أندرسون ٢٠١٨ ، ٢٥).

يعتبر تحديد المخاطر شرط مسبق لجميع الخطوات اللاحقة لعملية إدارة المخاطر ولا يمكن استكمال باقي مراحل إدارة المخاطر دونها فهي عملية محورية، وعليه فأن تحديد المخاطر تتفق مع تحليل السبب، ففهم سبب حدث الخطر هو شرط أساس لفهم أثر الحدث، وفهم كل من السبب والأثر هو شرط مسبق لتحديد أفضل تدابير التخفيف من المخاطر (Firmenich, ٢٠١٧). ان عملية تحديد المخاطر تتكون من تحديد وتوثيق أحداث المخاطر المحتملة طوال دورة حياة المنظمة، وهي عملية متكررة ومع الزمن تصبح المخاطر الجديدة معروفة، وعليه فهي عملية تنطوي على جهد مستمر ومتكرر في تحديد وقياس وتوثيق المخاطر (Javani & Rwelamla, 2016)

هناك اعتقاد بأن مرحلة تحديد المخاطر واضحة إلى حد ما ويتم فيها اتباع أفضل الممارسات ولكن بالحقيقة لا تزال تمارس بشكل روتيني ودون المستوى، مما قد يؤثر على عملية إدارة المخاطر بالكامل، وقد تم وضع خمس خطوات لتحديد المخاطر بنجاح وتشمل تحديد المخاطر حسب المصدر، وتصنيف المخاطر بالتساوي، وتحديد المقاييس بوضوح، وجمع البيانات بشكل واضح، وتحديد المخاطر بشكل استباقي (Segal, 2011, 114)

يجب على المنظمة تحديد مصادر المخاطر ومجالات التأثيرات والأحداث وأسبابها وعواقبها المحتملة، وأن الهدف من هذه الخطوة هو إنشاء قائمة شاملة بالمخاطر بناء على تلك الأحداث التي قد تعزز أو تمنع أو تقلل من أو تؤخر تحقيق الأهداف، ويجب على المنظمة تطبيق أدوات وتقنيات لتحديد المخاطر تتناسب مع أهدافها وقدراتها، والمخاطر التي تواجهها وأن يتم تحديد جميع المخاطر حتى ولو كان مصدرها تحت سيطرة المنظمة (Lu et al., 2012, 231)

كما أن عملية تحديد المخاطر لا تهدف إلى التركيز فقط على تحديد المخاطر السلبية المسببة للخسائر، بل تشمل على تحديد الفرص، فتأثير عدم تحديد المخاطر الإيجابية يعادل تأثير عدم تحديد المخاطر السلبية، فهو يتضمن تحديد جميع المخاطر والظروف المحتملة التي قد تؤثر على المنظمة، فضلا عن الظروف التي تؤدي إلى هذه المخاطر والفرص، ولإجراء تحديد المخاطر بكفاءة يجب أن تكون جميع وثائق المنظمة في مكانها الصحيح، وأن تكون خطة الإدارة متاحة لبناء قائمة شاملة بالمخاطر، وأيضا يجب

فهم خطة إدارة المخاطر والمناخ التنظيمي لتنفيذ ممارسات معينة تفضلها أو تحظرها المنظمة كجزء من ثقافة المخاطر الخاصة بها، وفقا لذلك يمكن أن تشجع كل هذه المعلومات على التفكير في الأمور والمخاوف المختلفة المتعلقة بالمخاطر عند تقييمها باستخدام أدوات وتقنيات، فالأدوات والتكنولوجيا المستخدمة متنوعة ومن الأنواع الأكثر استخداما وأشهرها العصف الذهني والمقابلات والاستبانات وتقنية دلفي، وتحليل SWOT والأنظمة الخيرة ديوب وزريقا (Renault & Agumba 2016 2015)

تعرف الباحثة تحديد المخاطر بأنه خطوة حاسمة في عملية إدارة المخاطر تتضمن تحديد وتوثيق وفهم المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على المنظمة، من خلال تحديد المخاطر بشكل استباقي، يمكن تطوير استراتيجيات للتخفيف منها أو الاستجابة لها بشكل فعال، كما أنها عملية مستمرة، مع التقدم في الأنشطة أو تغير الظروف قد تظهر مخاطر جديدة، وقد تتطور المخاطر الحالية، لذلك من الضروري مراجعة عملية تحديد المخاطر وتحديثها بانتظام.

٢. تقييم المخاطر Risk Assessment

تقييم المخاطر هي عملية فهم طبيعة وشدة المخاطر، حيث تتطلب هذه العملية أن يكون المسؤولين عن إدارة المخاطر قادرين على تفسير مصادر المخاطر بشكل مناسب وبطريقة منظمة، ويحتاجون أيضا إلى تحديد عواقب واحتمالية حدوث المخاطر وهذه العملية تتم حتى خلال حالات الطوارئ وكل عملية تتم بشكل جديد ومنفصل حتى لو كانت لعملية سابقة (Penney, 2019)

تحليل المخاطر (Risk Analysis) هي عملية تحديد الأحداث وتحديد الأسباب وتقدير الاحتمالات والتأثير لتحديد ووصف سيناريوهات الحوادث ذات الصلة والاحتمالات والتي تحدد معا المخاطر. اما تقييم المخاطر (Risk Evaluation) فهي عملية مقارنة مستويات المخاطر التي تحددها عملية تحليل المخاطر مع معايير قبول المخاطر المحددة سابقا. تشتمل عملية تقييم المخاطر (Risk Assessment) على تحليل المخاطر (Risk Analysis) وتقييم المخاطر (Risk Evaluation)، فهي عملية تخطيط وتحضير وإعداد وصياغة التقارير العملية تحليل المخاطر، وتقييم النتائج المقابلة للمخاطر مع معايير القبول، الغرض من تقييم

المخاطر هو تحديد أولويات التخطيط من خلال تقييم احتمالية وقوع الأحداث وتأثيرها المحتمل على الوظائف الحرجة (Engemann & Henderson, 2011, 35; Rausand & Haugen, 2020, 59)

يتضمن تقييم المخاطر تحديد النظام والتبعيات بين متغيرات النظام، كما ويشمل تقييم المخاطر دراسة البدائل والمقارنة وتحديد الأولويات بناءً على نتائج تحليل المخاطر (Parviainen et al 2021) ويكون التقييم بشكل كمي أو نوعي النوعي هو تحديد احتمالية المخاطر، والتأثير والإلحاق والتكرار وقابلية الكشف والاستعجال باستخدام قيم نسبية وغير رقمية (مثل عالية ومتوسطة ومنخفضة، أما الكمي فهو تحديد احتمالية المخاطر والتأثير والإلحاق والتكرار وقابلية الاكتشاف والطوارئ باستخدام القيم العددية (Pritchard, 2015, 374)

يلزم لإجراء دراسات تحليل المخاطر وجود معايير مرجعية يمكن استخدامها على مستويات مختلفة، فلا يمكن تقليل الخطر إلى الصفر، وبالتالي يبدو كقيمة ذات أهمية قصوى للحد الذي يمكن أن يتحملة الأشخاص في الأنشطة الحالية، وتكون الوقاية من الحوادث من خلال تحليل المخاطر حيث تنطوي على بدء نشاط معين من مرحلة التصميم من خلال تطبيق التقنيات والأساليب النوعية والكمية القائمة على البيانات الموجودة وعلى الإجراءات التخيلية الإبداعية المنهجية (Rocha et al., 2020, 15)

يجب إجراء تقييم المخاطر بشكل منهجي ومتكرر وتعاوني بالاعتماد على معرفة وآراء أصحاب المصلحة، كما يجب أن تستخدم أفضل المعلومات المتاحة، مع استكمالها بمزيد من الاستفسار حسب الضرورة، وينطوي تحليل المخاطر على دراسة تفصيلية لأوجه عدم التأكد، ومصادر المخاطر والعواقب والاحتمالية والأحداث والسيناريوهات والضوابط وفعاليتها، ويمكن إجراء تحليل المخاطر بدرجات متفاوتة من التفصيل والتعقيد، اعتماداً على الغرض من التحليل وتوافر المعلومات وموثوقيتها والموارد المتاحة، ويتأثر تحليل المخاطر بأي اختلاف في الآراء والتحيزات وتصورات المخاطر والأحكام، ويجب النظر في هذه التأثيرات وتوثيقها وإبلاغها إلى صناع القرار يوفر تحليل المخاطر مدخلاً لتقييم المخاطر والقرارات المتعلقة بما إذا كانت المخاطر بحاجة إلى المعالجة وكيفية ذلك، وبشأن أنسب استراتيجية وأساليب معالجة المخاطر

وتوفر النتائج نظرة ثاقبة للقرارات، حيث يتم اتخاذ الخيارات، وتشمل الخيارات أنواعا ومستويات مختلفة من المخاطر (ISO 31000: 2018)

من خلال ما تقدم ترى الباحثة أن تقييم المخاطر هو عملية منهجية لتحديد وتحليل وتقييم المخاطر أو الأخطار المحتملة المرتبطة بنشاط أو عملية أو موقف، وتتضمن تقييم احتمالية وقوع حدث ضار والعواقب أو الآثار المحتملة التي قد تترتب عليه، وتتكون من تحليل المخاطر المحددة لتحديد احتمالية حدوثها والشدة المحتملة لتأثيراتها، وغالبا ما يتضمن هذا التحليل مراعاة عوامل مثل البيانات التاريخية والدراسات العلمية وآراء الخبراء والتقييمات الكمية أو النوعية، ثم يتم استخدام نتائج التحليل التقييم مستوى المخاطر المرتبطة بكل خطر محدد، وهذا ينطوي على النظر في أهمية النتائج المحتملة، واحتمال حدوثها، وأي تدابير رقابية أو ضمانات قائمة، ويساعد المنظمات والأفراد على اتخاذ قرارات مستنيرة، وتخصيص الموارد بشكل فعال، وتنفيذ التدابير للاستجابة للمخاطر وإدارتها بشكل استباقي.

٣. الإستجابة للمخاطر Risk Response

الإستجابة للمخاطر هي العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بتطوير خياراتها وأعمالها للعمل على تحسين فرصها في تحقيق أهدافها والتقليل من فرص تهديداتها، وتتضمن هذه المرحلة تعيين الأطراف المسؤولين عن جميع الإستجابات للمخاطر المتفق عليها، ويجب أن تكون هذه الإستجابات متناسبا مع أهمية المخاطر ومحددة بزمان مناسب وذات تكلفة مقبولة ومتفق عليها مع المعنيين داخل المنظمة (سماقية وتعتاق، ٢٠١٤).

الإستجابة للمخاطر هي نشاط لتحديد الإجراء المتخذ لمخاطر محددة والخطوات ذات الصلة المطلوبة لتنفيذها، وتمثل هذه الإجراءات خطط التعامل مع المخاطر التي يجب توثيقها في سجل المخاطر للوصول إليها في المستقبل، وهناك عدة خيارات للإستجابة للمخاطر والمتضمنة تجنب المخاطر عن طريق تغيير الخطة للقضاء على الأحداث، أو التحويل والذي يتطلب نقل التأثير السلبي أو تحويله جنبا إلى جنب مع الاستجابة مع إمكانية إدارتها لطرف ثالث، أو تقليصها وهي عملية مصممة لتقليل احتمالية تأثير المخاطر المحتملة إلى مستوى أكثر قبولا، وأخيرا قبول المخاطر حيث أن بعض المخاطر صغيرة جدا ويمكن

التعامل معها بسهولة لدرجة أنه ليس من المجدي محاولة القضاء عليها أو تقليلها ويتم الاكتفاء بوضعها في

قائمة بيانات للمراقبة (Richardson & Jackson, 2018, 328)

تعتمد الإستجابة للمخاطر على تقييم التعرض للمخاطر المحتملة ومستوى التحمل المقبول وتعكس الإستجابة إمكانية تقبل المخاطر على أساس المستوى المقدر للتعرض لها وضوابط التخفيف المعمول بها حالياً حيثما أمكن ذلك، أو تقليل المخاطر من خلال التخفيف الإضافي لجعلها تتماشى مع مستويات التحمل المطلوبة (Hopkin, 2018, 197)

تمتاز القرارات المتعلقة بكيفية الاستجابة للمخاطر دائماً بالاختيار، ولكن لممارسة الاختيار من الضروري أولاً تحديد الخيارات المتاحة. الغرض من وصف استراتيجيات الاستجابة للمخاطر المختلفة هو تحفيز استكشاف جميع الاحتمالات، ويمكن النظر إليها على أنها أنواع مختلفة من القرارات التي يمكن اتخاذها على أساس تحليل المخاطر. هناك أنواع مختلفة للقرارات التي يمكن تصميم تطبيق مبكر لعملية دورية من أعلى إلى أسفل ولدعمها تشمل اختيار جميع الأطراف المعنية، ووضع اتفاقيات بين أصحاب المصلحة تعمل على مواءمة المخاطر مع القدرة على التأثير على النتائج، واختيار الحل الأكثر فعالية من بين الخيارات المختلفة، و ثم تعديل خطط المنظمة لجعلها أكثر قوة في مواجهة المخاطر، ووضع أهداف مناسبة للأهداف والمخصصات للطوارئ من خلال التأثير على المنظمة ككل يمكن أن تساهم استراتيجيات الاستجابة في إدارة العديد من مصادر المخاطر بقرار واحد من خلال اتخاذ قرارات في وقت مبكر، يمكن أن تمثل أيضاً أفضل فرصة للتحسين (Hopkinson, 2011, 168)

تحدد المنظمات الأدوات والتقنيات والمنهجيات المستخدمة لتطوير مسارات العمل للاستجابة للمخاطر، وكيفية تقييم مسارات العمل، وكيفية إيصال استجابة المخاطر عبر المنظمات وحسب الحاجة إلى الكيانات الخارجية مثل مقدمي الخدمات الخارجيين وشركاء سلاسل التوريد (NIST. 2011, 7)

تعرف الباحثة الاستجابة للمخاطر بأنها عنصر حاسم في إدارة المخاطر وينطوي على اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة وتخفيف المخاطر المحددة. الهدف من الاستجابة للمخاطر هو تقليل الآثار السلبية المحتملة للمخاطر وزيادة فرص النتائج الإيجابية. ويتم ذلك باتباع استراتيجيات مختلفة

تستخدمها المنظمات بناء على تحليل شامل للمخاطر، مع الأخذ في الاعتبار احتمالية تأثيرها المحتمل، وفعالية تكلفة تدابير الاستجابة، والأهداف التنظيمية، وقد تحتاج الإستراتيجيات إلى التعديل والصقل مع ظهور مخاطر جديدة أو تغير الظروف، وتشمل هذه الإستراتيجيات أما التجنب بالقضاء على المخاطر أو التخفيف باتخاذ إجراءات لتقليل احتمالية أو تأثير المخاطر والإستراتيجية الثالثة التحويل الذي ينطوي على تحويل المسؤولية عن المخاطر إلى طرف آخر والقبول حيث يكون أفضل مسار للعمل هو قبول المخاطر وعواقبها المحتملة، وأخيرا الاستغلال حيث توفر بعض المخاطر فرصا لتحقيق مكاسب أو ميزة تنافسية.

٤. مراقبة المخاطر Risk Monitoring

تم تعريف مراقبة المخاطر في المواصفة الدولية ٢٠١٨: ٣١٠٠٠ ISO أنها الفحص المستمر أو الإشراف أو الملاحظة الحرجة أو تحديد الحالة من أجل تحديد التغيير من مستوى الأداء المطلوب أو المتوقع تشمل تقييم جودة نظام الرقابة والسيطرة مع مرور الوقت بحيث تكون الرقابة على كافة الأنشطة فاعلة (علي، ٢٠٢٠).

بعد تحديد المخاطر وتقييمها ووضع الاستجابات المناسبة لمواجهتها، يجب وضع هذه النتائج موضع التنفيذ. تشمل مراقبة المخاطر والتحكم فيها تنفيذ خطة المخاطر، والتي يجب أن تكون جزءا لا يتجزأ من خطة المنظمة. عادة ما يتم مواجهة تحديين رئيسيين أثناء المراقبة والتحكم: الأول هو وضع خطط المخاطر موضع التنفيذ والتأكد من أنها لا تزال فعالة، والثاني هو إنتاج وثائق مهمة لدعم العملية. ويمكن اعتماد تدابير تصحيحية في التعامل مع المخاطر عن طريق تعديل الخطط لمواجهة آثار المخاطر، والقيام بتطوير خطط بديلة لإدارة المخاطر المتوقعة عند الحاجة، واتخاذ القرارات المناسبة، وتبليغ المعنيين بالمخاطر المحتملة (Renault & Agumba, 2016)

تعرف مراقبة المخاطر بأنها المرحلة الأخيرة من إدارة المخاطر وهي موجهة نحو عملية تحديد وفحص وتخطيط المخاطر الناشئة حديثا، والتحقق من كل من المخاطر المحددة والمخاطر المدرجة، وإعادة فحص المخاطر الحالية، ومراقبة المخاطر المتبقية ومراجعة تنفيذ استجابات المخاطر أثناء تقييم كفايتها، وتسعى مراقبة المخاطر إلى مراقبة تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر المحددة، ورصد المخاطر المحددة،

واكتشاف وتقييم المخاطر الجديدة وتقييم كفاءة عملية إدارة المخاطر (Gyamfi et al., ٢٠٢٢). يعتبر التحكم بالمخاطر أحد مكونات إدارة المخاطر التي تدعم تخطيط المنظمة وتوجيهها حيث تؤدي دور تنظيمي ورقابي قوي (Wolke, ٢٠١٧٣).

تعتبر مراقبة المخاطر أمراً ضروريا للمنظمات حيث تتضمن مراقبة المخاطر والتسجيل المنتظم لعمليات تنفيذ المخاطر الحالية وأدائها، ويوفر ذلك معلومات مستمرة حول مبادرات تخفيف المخاطر التي يمكن للإدارة مراجعتها وتعديلها وفقا لخطة أعمالها، ويسمح أيضا للمنظمات بإيصال الأساليب التي أثبتت جدواها، وهذا لا يؤدي إلى تحسين العمليات والإجراءات

فحسب، بل يتيح أيضا للمنظمات تحديد هدف مشترك يتمثل في الاستدامة البيئية من خلال الابتكار (Jagoda & Wojcik, 2019)

يمكن إجراء المراقبة بحيث يتم اتخاذ الإجراء المناسب عند ظهور مخاطر جديدة ويمكن أن تتغير المخاطر الحالية نتيجة للتغيرات في أهداف المنظمة أو البيئة الداخلية والخارجية التي يتم متابعتها، وهذا يشمل المسح البيئي من قبل إدارة المخاطر وضمان الرقابة وأخذ المعلومات الجديدة التي تصبح متاحة وتعلم الدروس حول المخاطر والضوابط من تحليل النجاحات والإخفاقات (McShane, 2018)

غرض مراقبة المخاطر هو التحقق من تنفيذ تدابير الاستجابة للمخاطر المخطط لها ومتطلبات المهام التنظيمية ووظائف العمل والتشريعات والتوجيهات واللوائح والسياسات والمعايير والمبادئ التوجيهية، وتحديد الفعالية المستمرة لتدابير الاستجابة للمخاطر بعد التنفيذ، وتحديد التغيرات المؤثرة على المخاطر لدعم مكون مراقبة المخاطر، تصف المنظمات كيفية التحقق من الامتثال وكيف يتم تحديد الفعالية المستمرة للاستجابات للمخاطر، على سبيل المثال أنواع الأدوات والتقنيات والمنهجيات المستخدمة لتحديد مدى كفاية صحة استجابات المخاطر وما إذا كانت تدابير التخفيف من المخاطر يتم تنفيذها بشكل صحيح، وتعمل على النحو المنشود، وتنتج التأثير المطلوب فيما يتعلق بتقليل المخاطر، بالإضافة إلى ذلك تصف المنظمات كيفية مراقبة التغيرات التي قد تؤثر على الفعالية المستمرة للاستجابة للمخاطر (٢٠١١ NIST,

يعرف الباحث مراقبة المخاطر بأنها عملية مستمرة طوال عمر المنظمة تتم بتتبع المخاطر المحددة ورصدها وتحديد المخاطر الجديدة، وضمان تنفيذ خطط المخاطر وتقييم فعاليتها في الحد من المخاطر. توفر هذه العملية المعلومات التي تساعد في اتخاذ قرارات فعالة قبل حدوث المخاطر الغرض من مراقبة المخاطر هو تحديد ما إذا كان تم تنفيذ الاستجابات للمخاطر وفق ما خطط له، وإجراءات الاستجابة للمخاطر فعالة، أو إذا كان ينبغي تطوير استجابات جديدة، وتغير التعرض للمخاطر عن حالته السابقة مع تحليل الاتجاهات، واتباع السياسات والإجراءات المناسبة، أو نشوء مخاطر لم يتم تحديدها من قبل. قد تتضمن مراقبة المخاطر اختيار استراتيجيات بديلة أو تنفيذ خطة طوارئ أو اتخاذ إجراءات تصحيحية أو إعادة تخطيط يجب على المسؤول عن الاستجابة للمخاطر تقديم تقرير دوري إلى الإدارة العليا وقائد فريق المخاطر حول فعالية الخطة، وأي آثار غير متوقعة، وأي تصحيح في منتصف المسار لازم للتخفيف من المخاطر.

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

١,٣ منهجية الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر بالتطبيق على شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

٢,٣ مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر التجديد الاستراتيجي بأبعاده (سياق التجديد الاستراتيجي- محتوى السياق الاستراتيجي- عملية التجديد الاستراتيجي) في إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر- تقييم المخاطر- الاستجابة للمخاطر- مراقبة المخاطر) بالتطبيق على شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية.

٣,٣ أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين بشركات التأمين بالمملكة العربية السعودية والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

٤,٣ مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية متناسبة لضمان تمثيل دقيق لمجتمع الدراسة، الذي يتألف من 432 مديراً في الإدارتين العليا والوسطى لشركات التأمين في المملكة العربية السعودية، وذلك استناداً إلى البيانات المستمدة من إدارات الموارد البشرية في تلك الشركات.

بناءً على ذلك، تم تحديد حجم العينة المستهدف ليكون 181 مديراً، وفقاً لجدول تحديد العينات واعتماداً على حجم المجتمع الكلي، مع هامش خطأ مسموح به قدره 5% (النجار وآخرون، ٢٠٢٠، ص ١٠٩).

ولضمان تحقيق العدد المطلوب، قام الباحث بتوزيع 220 استبانة إلكترونية على المديرين العاملين في عينة الدراسة، وتم استرداد 181 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، مما يمثل نسبة استرداد بلغت ٨٢,٢٧ % من الاستبانات الموزعة.

٥,٣ أداة الدراسة

- اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من المديرين العاملين في مجتمع الدراسة، حيث تضمنت الاستبانة الأجزاء التالية:
- **الجزء الأول:** يشمل الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين في عينة الدراسة، والتي تتضمن: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.
 - **الجزء الثاني:** يضم الفقرات المتعلقة بقياس متغير التجديد الاستراتيجي، والذي يتفرع إلى:

○ سياق التجديد الاستراتيجي

○ محتوى التجديد الاستراتيجي

○ عملية التجديد الاستراتيجي

■ الجزء الثالث: يتناول الفقرات التي تقيس متغير إدارة المخاطر، والذي يشمل:

○ تحديد المخاطر

○ تقييم المخاطر

○ الاستجابة للمخاطر

○ مراقبة المخاطر

تم تصميم الاستبانة بعناية لضمان قياس دقيق للمتغيرات محل الدراسة، مما يعزز من موثوقية

النتائج ودقتها في تحليل واقع التجديد الاستراتيجي وإدارة المخاطر في شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية.

٦,٣ ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة وفقاً لمتغيراتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's

Alpha) لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة. وقد أظهرت النتائج أن جميع القيم كانت ضمن

الحدود المقبولة إحصائياً، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الموثوقية في أداة البحث.

جدول (١) قيم معامل الثبات لفقرات أبعاد متغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
التجديد الاستراتيجي	سياق التجديد الاستراتيجي	٦	٠,٨١٤
	محتوى التجديد الاستراتيجي	٦	٠,٨١٩
	عملية التجديد الاستراتيجي	٦	٠,٨٠٣
	تحديد المخاطر	٦	٠,٨٤٦

٠,٨٥٧	٦	تقييم المخاطر	إدارة المخاطر
٠,٨٥٢	٦	الاستجابة للمخاطر	
٠,٨٣٥	٦	مراقبة المخاطر	

يوضح الجدول (٢) يوضح الجدول (٢) قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمتغيرات الدراسة وأبعادها، حيث تعكس هذه القيم درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة. وكما هو ملاحظ، فإن جميع القيم تفوق الحد الأدنى المقبول إحصائيًا (0.70 فأعلى)، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الثبات والموثوقية في أداة البحث. ويعني ذلك أن الأسئلة المرتبطة بكل بُعد من أبعاد الدراسة تقيس نفس المفهوم بشكل متسق، مما يعزز من دقة النتائج المستخلصة من الاستبانة.

كما تبين القيم أن بُعد تقييم المخاطر حصل على أعلى درجة ثبات (٠,٨٥٧)، يليه بُعد الاستجابة للمخاطر (0.852)، مما يشير إلى تجانس مرتفع في فقرات هذه الأبعاد. أما أدنى قيمة ثبات فكانت في بُعد عملية التجديد الاستراتيجي (0.803)، ومع ذلك لا تزال هذه القيمة مرتفعة وتعكس مستوى مقبولاً من الثبات. وعليه، فإن هذه النتائج تدعم صلاحية أداة الدراسة لاستخدامها في تحليل واقع التجديد الاستراتيجي وإدارة المخاطر في شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية.

٧,٣ اختبار صدق الأداة

جدول (٢) معاملات الارتباط لأبعاد الدراسة والفقرات

البعد / الفقرة	معامل الارتباط (R)	الدلالة الإحصائية (Sig.)
سياق التجديد الاستراتيجي	0.725	0.000
الفقرة ١	0.682	0.000
الفقرة ٢	0.690	0.000
الفقرة ٣	0.701	0.000

0.000	0.695	الفقرة ٤
0.000	0.678	الفقرة ٥
0.000	0.710	الفقرة ٦
0.000	0.698	محتوى التجديد الاستراتيجي
0.000	0.675	الفقرة ٧
0.000	0.688	الفقرة ٨
0.000	0.694	الفقرة ٩
0.000	0.690	الفقرة ١٠
0.000	0.682	الفقرة ١١
0.000	0.705	الفقرة ١٢
0.000	0.712	عملية التجديد الاستراتيجي
0.000	0.678	الفقرة ١٣
0.000	0.685	الفقرة ١٤
0.000	0.695	الفقرة ١٥
0.000	0.690	الفقرة ١٦
0.000	0.688	الفقرة ١٧
0.000	0.702	الفقرة ١٨
0.000	0.782	تحديد المخاطر
0.006	0.732	الفقرة ١٩
0.000	0.758	الفقرة ٢٠
0.000	0.799	الفقرة ٢١
0.000	0.785	الفقرة ٢٢
0.000	0.774	الفقرة ٢٣

0.000	0.768	الفقرة ٢٤
0.000	0.809	تقييم المخاطر
0.000	0.753	الفقرة ٢٥
0.006	0.768	الفقرة ٢٦
0.000	0.834	الفقرة ٢٧
0.000	0.820	الفقرة ٢٨
0.000	0.815	الفقرة ٢٩
0.000	0.805	الفقرة ٣٠
0.000	0.779	الاستجابة للمخاطر
0.000	0.729	الفقرة ٣١
0.000	0.745	الفقرة ٣٢
0.000	0.765	الفقرة ٣٣
0.000	0.750	الفقرة ٣٤
0.000	0.748	الفقرة ٣٥
0.000	0.740	الفقرة ٣٦
0.000	0.799	مراقبة المخاطر
0.000	0.785	الفقرة ٣٧
0.000	0.795	الفقرة ٣٨
0.000	0.808	الفقرة ٣٩
0.000	0.800	الفقرة ٤٠
0.000	0.788	الفقرة ٤١
0.000	0.780	الفقرة ٤٢

تشير نتائج معاملات الارتباط إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد التجديد الاستراتيجي (سياق التجديد، محتوى التجديد، وعملية التجديد) وإدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر). تعكس هذه العلاقات مدى أهمية التطوير المستمر والاستراتيجيات المرنة في تحسين قدرة الشركات على إدارة المخاطر بفعالية. على سبيل المثال، حصل سياق التجديد الاستراتيجي على أعلى معامل ارتباط ($R = 0.725$)، مما يدل على أن البيئة التنظيمية للشركات تلعب دورًا حاسمًا في نجاح عمليات التجديد وإدارة المخاطر، حيث أن وجود سياسات داعمة، وثقافة مؤسسية مرنة، وتوجه إداري نحو الابتكار يعزز من قدرة الشركات على الاستجابة للتحديات المستقبلية.

أما فيما يتعلق بمحور إدارة المخاطر، فقد سجلت أبعاد تحديد المخاطر ($R = 0.782$) وتقييم المخاطر ($R = 0.809$) أعلى معاملات ارتباط، مما يشير إلى أن التحديد الدقيق للمخاطر وتحليلها وتقييمها يلعبان دورًا أساسيًا في نجاح استراتيجيات التجديد. يمكن تفسير ذلك بأن الشركات التي تعتمد على تقنيات متقدمة لتحديد المخاطر وتقييمها تكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة، مما يحد من المخاطر المحتملة ويعزز الاستدامة التشغيلية. وعلى الرغم من أن الاستجابة للمخاطر ومراقبتها حصلتا على قيم مرتفعة أيضًا ($R = 0.779$ و $R = 0.799$ على التوالي)، إلا أن ذلك يشير إلى أن وجود أنظمة فعالة لرصد المخاطر والاستجابة لها بشكل سريع يساهم في تقليل أثارها السلبية، لكنه قد يعتمد بدرجة كبيرة على جودة التحديد والتقييم المسبق لها.

بشكل عام، تعكس النتائج أن الشركات التي تتبنى استراتيجيات تجديد قوية، وتعمل على تطوير عملياتها بشكل مستمر، تكون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات وإدارة المخاطر بشكل استباقي وفعال. كما تشير هذه العلاقات إلى أن التكامل بين أبعاد التجديد الاستراتيجي وإدارة المخاطر ليس مجرد خيار، بل ضرورة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويبدو أن الشركات التي تركز على تحليل البيانات، وتطوير محتوى التجديد، وتحسين عمليات التنفيذ، والاستفادة من الدروس السابقة في إدارة المخاطر، تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستقرار والنمو في بيئة الأعمال الديناميكية.

٨,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام عدة أساليب إحصائية في هذه الدراسة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وذلك لضمان دقة النتائج والتأكد من صحة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة. وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية التي تم تطبيقها:

١. الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics)

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة، مما ساعد في تحديد مدى توافق أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، وتصنيف الفقرات حسب أهميتها النسبية.

٢. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) تم استخدامه لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث تم التأكد من مدى اتساق الفقرات الداخلية للاستبانة، وتقييم موثوقية البيانات التي تم جمعها.
- تحليل معاملات الارتباط (Correlation Analysis) تم تطبيقه لاختبار صدق البناء من خلال قياس مدى ارتباط الفقرات بأبعادها المختلفة، مما يوضح مدى اتساق الأسئلة مع المتغيرات التي تقيسها.

٣. تحليل معاملات الارتباط (Correlation Analysis)

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient) لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، مما ساعد في معرفة قوة واتجاه العلاقة بين التجديد الاستراتيجي وإدارة المخاطر في شركات التأمين.

٤. تحليل الانحدار

- الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis): استخدم لقياس تأثير كل بعد من أبعاد التجديد الاستراتيجي بشكل منفصل على إدارة المخاطر.
- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis): استخدم لتحليل تأثير أبعاد التجديد الاستراتيجي مجتمعة على إدارة المخاطر، مما سمح بفهم مدى مساهمة كل متغير مستقل في تفسير التغير في المتغير التابع.

الفصل الرابع : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

١,٤ وصف خصائص عينة الدراسة

قام الباحث بعرض خصائص عينة الدراسة الديمغرافية والوظيفية، من حيث الجنس والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، بالإضافة إلى سنوات الخبرة العملية.

١. الجنس

جدول (٣) توزيع أفراد العينة وفق الجنس

الفئة	العدد	النسبة المئوية
ذكر	125	69.1%
أنثى	56	30.9%
المجموع	181	100%

تبين معطيات الجدول أعلاه (٦) يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس، حيث يشكل الذكور النسبة الأكبر من المديرين في شركات التأمين بالملكة العربية السعودية بنسبة 69.1%، في حين بلغت نسبة الإناث 30.9% تعكس هذه النتيجة واقع سوق العمل في قطاع التأمين، حيث لا تزال المناصب الإدارية العليا والوسطى تميل إلى التمثيل الذكوري بشكل أكبر، رغم الجهود المبذولة لتعزيز مشاركة المرأة في مختلف القطاعات الاقتصادية.

٢. الفئة العمرية

جدول (٤) توزيع افراد العينة وفقا للفئة العمرية

الفئة	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	43	23.8%

32.6%	59	30 – أقل من ٤٠ سنة
27.1%	49	40 – أقل من ٥٠ سنة
16.6%	30	50 سنة فأكثر
100%	181	المجموع

يوضح جدول (٧): توزيع أفراد العينة وفقاً للفئة العمرية

يعكس الجدول توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية، حيث تمثل الفئة العمرية 30 – أقل من ٤٠ سنة النسبة الأكبر بين المديرين في شركات التأمين، بواقع 32.6%، تليها الفئة العمرية 40 – أقل من ٥٠ سنة بنسبة 27.1% بينما تشكل الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة نسبة 16.6%، في حين أن الفئة العمرية 50 سنة فأكثر تمثل أقل نسبة بين المديرين، حيث بلغت 16.6%.

تشير هذه النتائج إلى أن معظم المديرين في شركات التأمين ينتمون إلى الفئة العمرية 30-50 سنة، وهو أمر متوقع نظراً لأن هذه المرحلة العمرية غالباً ما تكون فترة النضج المهني والخبرة التي تؤهل الأفراد لتولي المناصب الإدارية. كما أن قطاع التأمين يتطلب عادة خبرة عملية تراكمية، مما يفسر انخفاض نسبة المديرين في الفئة أقل من ٣٠ سنة، حيث يكون معظمهم في مراحلهم الوظيفية الأولى.

أما الفئة العمرية 50 سنة فأكثر، فتمثل نسبة أقل نسبياً، مما قد يشير إلى توجه نحو تجديد الكوادر الإدارية في شركات التأمين واستقطاب قيادات جديدة ذات خبرات حديثة تتماشى مع التطورات في القطاع. كما أن طبيعة الوظائف الإدارية قد تدفع بعض المديرين في هذه الفئة إلى التقاعد المبكر أو الانتقال إلى أدوار استشارية بدلاً من المناصب الإدارية التنفيذية.

٣. المؤهل العلمي

جدول (٥) توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي

الفئة	العدد	النسبة المئوية
دبلوم	17	9.4%
بكالوريوس	113	62.4%
ماجستير	44	24.3%
دكتوراة	7	3.9%
المجموع	181	100%

تبين جدول (٨) أن غالبية أفراد العينة من المديرين العاملين في شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة 62.4%، مما يعكس أن هذا المؤهل هو الأكثر شيوعاً في المناصب الإدارية بشركات التأمين. ويأتي بعده حملة درجة الماجستير بنسبة 24.3%، وهو ما يشير إلى حرص نسبة معتبرة من المديرين على استكمال دراساتهم العليا لتعزيز خبراتهم وكفاءاتهم في المجال الإداري والتأميني.

أما حملة الدبلوم، فقد بلغت نسبتهم 9.4%، مما يشير إلى وجود نسبة قليلة من المديرين الذين تقل مؤهلاتهم عن البكالوريوس، وغالباً ما يكونون أصحاب خبرات مهنية طويلة أهلتهم للوصول إلى مناصب إدارية دون الحاجة إلى شهادات جامعية أعلى. وفي المقابل، فإن نسبة حملة درجة الدكتوراه تعد الأقل، حيث بلغت 3.9% فقط، وهو أمر متوقع نظراً لأن المناصب الإدارية في قطاع التأمين تعتمد بشكل أكبر على الخبرة العملية والمهارات الإدارية بدلاً من المؤهلات الأكاديمية العليا.

تشير هذه النتائج إلى أن قطاع التأمين يعتمد بشكل رئيسي على حاملي البكالوريوس لشغل المناصب الإدارية، مع تزايد ملحوظ لحملة الدراسات العليا، مما قد يعكس توجهاً نحو تطوير الكوادر الإدارية من خلال التأهيل الأكاديمي المتقدم، خاصة مع تطور القطاع وازدياد الحاجة إلى مهارات قيادية متخصصة.

٤. سنوات الخبرة

جدول (٦) توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

الفئة	العدد	النسبة المئوية
أقل من ١٠ سنوات	34	18.8%
10 – أقل من ١٥ سنة	39	21.5%
15 – أقل من ٢٠ سنة	34	18.8%
20 سنة فأكثر	74	40.9%
المجموع	181	100%

يوضح الجدول رقم أعلاه توزيع أفراد العينة بناءً على عدد سنوات الخبرة في شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية، حيث تبين أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي أصحاب الخبرة التي تتجاوز ٢٠ سنة بنسبة 40.9%، مما يعكس وجود كوادرات إدارية ذات خبرات طويلة في القطاع. يشير ذلك إلى أن شركات التأمين تعتمد بشكل أساسي على المديرين ذوي الخبرات الواسعة، نظراً لما تتطلبه الإدارة الفعالة لهذا القطاع من معرفة متراكمة بآليات العمل وإدارة المخاطر والتجديد الاستراتيجي.

أما الفئات ذات الخبرة المتوسطة، مثل 10 – أقل من ١٥ سنة، فقد بلغت نسبتها 21.5%، بينما شكلت الفئتان أقل من ١٠ سنوات و 15 – أقل من ٢٠ سنة نسبة 18.8% لكل منهما. تعكس هذه النسب أن هناك توازناً نسبياً بين فئات الخبرة المتوسطة والخبرة الطويلة، حيث إن القطاع يشهد استقطاباً مستمراً للكوادر الجديدة مع الحفاظ على القيادات المخضمة التي تملك خبرة واسعة.

تشير هذه النتائج إلى أن شركات التأمين تميل إلى الاحتفاظ بالكفاءات ذات الخبرة الطويلة نظراً لأهمية الخبرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، في حين أن نسبة المديرين الشباب ما زالت محدودة، مما قد يعكس الحاجة إلى مزيد من التمكين والتطوير للكوادر الإدارية الناشئة لتعزيز التجديد والاستدامة في هذا القطاع.

٢,٤ وصف الفقرات المتغيرات الدراسة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى تحديد رتبة كل فقرة وفقاً لمستوى أهميتها النسبية. كما تم تحليل النتائج لاستنتاج مدى تباين استجابات أفراد العينة حول كل متغير، وذلك وفقاً للجدول التالية التي توضح تفصيل هذه القيم والنتائج المستخلصة منها. وكما تظهر في الجداول الآتية:

أولاً: التجديد الإستراتيجي

١. سياق التجديد الإستراتيجي

وضح الجدول (٧) نتائج الفقرات من المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك المرتبة والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات سياق التجديد الإستراتيجي

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
1	تعمل الشركة على تطوير منتجاتها بما يتماشى مع الابتكارات الحديثة.	4.22	0.785	1	مرتفعة
2	تتبنى الشركة استراتيجيات رقمية لتعزيز الكفاءة التشغيلية.	4.05	0.760	3	مرتفعة
3	تحرص الشركة على تنفيذ شراكات مع مؤسسات بحثية لتعزيز التطوير الاستراتيجي.	4.07	0.812	2	مرتفعة
4	تستثمر الشركة في تطوير المهارات القيادية لتعزيز القدرة التنافسية.	4.00	0.798	5	مرتفعة

مرتفعة	6	0.920	3.89	تعتمد الشركة على تحليلات السوق لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.	5
مرتفعة	4	0.840	4.03	تسعى الشركة إلى التوسع في الأسواق الإقليمية من خلال استراتيجيات نمو مبتكرة.	6
مرتفع			4.04	المتوسط العام	

يظهر الجدول (٨) أن جميع الفقرات حازت على متوسطات حسابية مرتفعة، مما يدل على إجماع أفراد العينة على أهمية هذه العوامل في الاستراتيجيات التي تتبعها شركات التأمين في المملكة العربية السعودية. وقد سجلت الفقرة المتعلقة بتطوير المنتجات وفق الابتكارات الحديثة أعلى متوسط حسابي (4.22)، مما يعكس الاهتمام المتزايد لدى الشركات بمواكبة التطورات التكنولوجية والابتكارات في قطاع التأمين، حيث أصبحت التكنولوجيا جزءاً أساسياً من تحسين الخدمات وتعزيز القدرة التنافسية في السوق.

من ناحية أخرى، جاءت الفقرة التي تشير إلى "اعتماد الشركة على تحليلات السوق لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.89)، ورغم ذلك لا تزال ضمن الفئة المرتفعة. يمكن تفسير هذا الأمر بأن تحليل السوق يعد جزءاً مهماً من العملية الاستراتيجية، لكنه قد يكون أقل أولوية مقارنة بالجوانب الأخرى مثل تطوير المنتجات والتوسع الإقليمي. قد يعود ذلك أيضاً إلى عدم توفر الأدوات المتقدمة لتحليل البيانات في بعض الشركات، أو عدم اعتماد التحليل الاستراتيجي بشكل كامل في جميع القرارات الإدارية.

٢. محتوى التجديد الاستراتيجي

يوضح الجدول (٨) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى المرتبة والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات محتوى التجديد الإستراتيجي.

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات محتوى التجديد

الاستراتيجي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
7	تعمل الشركة على تطوير نماذج أعمال جديدة لمواكبة التغيرات السوقية.	4.18	0.770	1	مرتفعة
8	تسعى الشركة إلى توظيف التكنولوجيا الرقمية في استراتيجيات التجديد.	4.07	0.742	3	مرتفعة
9	تعتمد الشركة على استراتيجيات مرنة للتكيف مع التغيرات في بيئة العمل.	4.10	0.781	2	مرتفعة
10	تحرص الشركة على تعزيز ثقافة الابتكار بين موظفيها لتحفيز التطوير المستمر.	4.04	0.845	4	مرتفعة
11	تقوم الشركة بإعادة هيكلة عملياتها بشكل دوري لضمان الكفاءة التشغيلية.	3.98	0.910	5	مرتفعة
12	تعتمد الشركة على البحث والتطوير كمحرك أساسي في خططها الاستراتيجية.	3.81	0.920	6	مرتفعة
	المتوسط العام	4.03			مرتفعة

يعكس جدول (٨) الأهمية النسبية لمتغير محتوى التجديد الاستراتيجي في شركات التأمين، حيث تشير المتوسطات الحسابية إلى اتفاق أفراد العينة على أهمية هذه الجوانب في استراتيجيات الشركات. وجاءت الفقرة المتعلقة "بتطوير نماذج أعمال جديدة لمواكبة التغيرات السوقية" في المرتبة الأولى بمتوسط 4.18، مما يعكس حرص الشركات على إيجاد حلول مبتكرة تمكنها من المنافسة والاستمرارية في بيئات سوقية ديناميكية.

أما الفقرة التي تنص على "اعتماد الشركة على البحث والتطوير كمحرك أساسي في خططها الاستراتيجية" فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.81، مما قد يشير إلى أن الاستثمار في البحث والتطوير لا يزال في حاجة إلى تعزيز ضمن سياسات الشركات، حيث قد تفضل بعض الشركات الاعتماد على استراتيجيات أقل تكلفة مثل التحالفات والشراكات بدلاً من تخصيص ميزانيات كبيرة للبحث والتطوير

٣. عملية التجديد الاستراتيجي

يوضح الجدول (٩) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى المرتبة والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات عملية التجديد الإستراتيجي.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات عملية التجديد

الاستراتيجي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
13	تقوم الشركة بتقييم مستمر لمدى نجاح استراتيجيات التجديد المنفذة	4.05	0.720	1	مرتفعة
14	تعتمد الشركة على فرق متخصصة لمراقبة تنفيذ استراتيجيات التجديد	3.98	0.750	2	مرتفعة
15	تضع الشركة آليات واضحة لمراجعة وتحسين عمليات التجديد الاستراتيجي	3.95	0.810	3	مرتفعة
16	تعمل الشركة على تقليل المخاطر المصاحبة لإجراءات التجديد الاستراتيجي	3.92	0.805	4	مرتفعة
17	تستفيد الشركة من خبراتها السابقة لتطوير عمليات التجديد المستقبلية	3.89	0.820	5	مرتفعة

مرتفعة	6	0.870	3.82	18	تحرص الشركة على تنفيذ استراتيجيات التجديد ضمن الإطار الزمني المحدد.
مرتفعة			3.94		المتوسط العام

يعكس جدول (٩): الأهمية النسبية لمتغير عملية التجديد الاستراتيجي، حيث تظهر المتوسطات الحسابية أن جميع الفقرات ذات أهمية مرتفعة، مما يشير إلى إدراك الشركات لأهمية التخطيط الجيد والتنفيذ الفعال لاستراتيجيات التجديد. وجاءت الفقرة التي تنص على "تقييم مستمر لمدى نجاح استراتيجيات التجديد المنفذة" في المرتبة الأولى بمتوسط 4.05، مما يعكس حرص الشركات على متابعة نتائج عمليات التجديد والتأكد من فعاليتها.

أما الفقرة التي تشير إلى "تنفيذ استراتيجيات التجديد ضمن الإطار الزمني المحدد" فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.82، رغم تصنيفها ضمن المستوى المرتفع. يمكن تفسير هذا الأمر بأن التحديات الزمنية قد تؤثر على عملية التجديد، حيث قد تواجه الشركات صعوبات في تنفيذ خططها وفق الجداول الزمنية المخطط لها بسبب عوامل داخلية وخارجية.

يعرض الجدول المتوسطات الحسابية والمرتبة والأهمية النسبية لأبعاد التجديد الاستراتيجي في شركات التأمين، حيث تظهر النتائج أن جميع الأبعاد الثلاثة حازت على مستوى أهمية مرتفع، مما يعكس اهتمام الشركات بالتجديد الاستراتيجي كعنصر أساسي في تعزيز قدرتها التنافسية واستدامتها في السوق.

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد التجديد الاستراتيجي

أبعاد التجديد الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	المرتبة	الأهمية النسبية
سياق التجديد الاستراتيجي	٤,٠٤	١	مرتفعة
محتوى التجديد الاستراتيجي	٣,٩٩	٢	مرتفعة
عملية التجديد الاستراتيجي	٣,٩٢	٣	مرتفعة
المجموع	٣,٩٨		مرتفعة

يعكس الجدول (١٠) نتائج المتوسطات الحسابية لمختلف أبعاد التجديد الاستراتيجي، حيث يتضح أن جميع الأبعاد الثلاثة حازت على قيم مرتفعة، مما يشير إلى أن شركات التأمين في المملكة العربية السعودية تعتمد بشكل كبير على التجديد الاستراتيجي كأحد المحاور الأساسية في تعزيز استدامتها وقدرتها التنافسية. بلغ المتوسط العام لجميع الأبعاد (٣,٩٨)، مما يعكس إجماع المشاركين في الدراسة على أهمية التجديد الاستراتيجي في تحقيق النمو والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل.

واحتل سياق التجديد الاستراتيجي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٤)، مما يشير إلى أن الشركات تركز على تهيئة البيئة المناسبة قبل تنفيذ عمليات التجديد. ويعكس هذا الاهتمام إدراك الشركات بأن العوامل الخارجية مثل متطلبات السوق، والتغيرات التنظيمية، والتطورات التكنولوجية لها تأثير كبير على نجاح استراتيجيات التجديد. هذا يفسر سبب إعطاء الشركات الأولوية لفهم هذه العوامل والتكيف معها قبل الشروع في عمليات التجديد الاستراتيجي.

أما محتوى التجديد الاستراتيجي فجاء في المرتبة الثانية بمتوسط (٣,٩٩)، وهو ما يعكس اهتمام الشركات بتطوير نماذج العمل، وإعادة تصميم المنتجات والخدمات، وإيجاد فرص جديدة لدعم استراتيجياتها التنافسية. هذه النتيجة تشير إلى أن الشركات تسعى إلى الابتكار في عملياتها الداخلية والخارجية لضمان استمرارية الأعمال، وهو ما يتماشى مع التطورات الحديثة في قطاع التأمين، مثل التحول الرقمي وتقديم خدمات أكثر توافقاً مع احتياجات العملاء.

وجاءت عملية التجديد الاستراتيجي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٩٢)، رغم أنها لا تزال ضمن التصنيف المرتفع. يشير هذا إلى أن الشركات قد تواجه تحديات في التنفيذ الفعلي لاستراتيجيات التجديد، مثل القيود الزمنية، تخصيص الموارد، والتحديات التشغيلية. ورغم إدراك الشركات لأهمية التجديد، إلا أن بعض العوامل قد تؤثر على قدرتها على تنفيذ خططها بكفاءة، مثل الحاجة إلى تطوير مهارات الموظفين، وتحسين هيكليّة العمل، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة.

تعكس النتائج أن شركات التأمين السعودية تدرك أهمية التجديد الاستراتيجي وتحرص على مواءمته مع المتغيرات في بيئة العمل، لكنها قد تحتاج إلى تحسين عمليات التنفيذ لضمان تحقيق الأهداف

المرجوة بكفاءة أكبر. يظهر هذا في الفجوة البسيطة بين الأبعاد الثلاثة، حيث يعكس الترتيب أن هناك اتجاهًا واضحًا لتحديد البيئة والعوامل الداعمة للتجديد قبل الشروع في محتوى التجديد وتنفيذه فعليًا.

ثانياً: إدارة المخاطر

١. تحديد المخاطر

يبين الجدول (١١) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى المرتبة والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات تحديد المخاطر.

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات تحديد المخاطر

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
19	تعمل الشركة على دمج عمليات تحديد المخاطر ضمن استراتيجياتها التشغيلية.	4.10	0.870	1	مرتفعة
20	تعتمد الشركة على أدوات تحليل البيانات لتقييم المخاطر المحتملة.	3.80	0.910	5	مرتفعة
21	يتم إشراك مختلف الإدارات في عملية تحديد المخاطر لضمان شمولية التقييم.	3.88	0.890	4	مرتفعة
22	تستخدم الشركة تقنيات الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالمخاطر المستقبلية.	3.85	0.860	6	مرتفعة
23	تقوم الشركة بمراجعة دورية لسجلات المخاطر السابقة للاستفادة منها في التخطيط المستقبلي.	4.00	0.880	3	مرتفعة
24	تعتمد الشركة على فرق متخصصة لتقييم المخاطر واتخاذ الإجراءات الاستباقية.	4.05	0.895	2	مرتفعة

مرتفعة			3.95	المتوسط العام
--------	--	--	------	---------------

يوضح جدول يعكس الجدول الأهمية النسبية لمتغير تحديد المخاطر في شركات التأمين، حيث تشير المتوسطات الحسابية إلى أن جميع الفقرات حصلت على تقييم مرتفع، مما يعكس إدراك الشركات لأهمية تحديد المخاطر كجزء أساسي من استراتيجياتها التشغيلية.

جاءت الفقرة التي تنص على "دمج عمليات تحديد المخاطر ضمن استراتيجيات الشركة التشغيلية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10)، مما يشير إلى أن الشركات تدرك أهمية تبني نهج استباقي في تحديد المخاطر، بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من عملية صنع القرار.

أما الفقرة التي تشير إلى "استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالمخاطر المستقبلية" فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.85)، مما قد يشير إلى أن بعض الشركات لا تزال في مراحل مبكرة من تبني التكنولوجيا المتقدمة في مجال إدارة المخاطر، أو أن تطبيق هذه التقنيات قد يواجه بعض التحديات مثل التكلفة أو الحاجة إلى تطوير البنية التحتية الرقمية.

٢. تقييم المخاطر

يبين الجدول (١٢) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك المرتبة والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات تقييم المخاطر.

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات تقييم المخاطر

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
25	تعتمد الشركة على معايير دولية معتمدة في تقييم المخاطر.	4.08	0.820	1	مرتفعة
26	تقوم الشركة بمراجعة وتحديث استراتيجيات تقييم المخاطر بشكل دوري.	3.97	0.850	3	مرتفعة

27	توفر الشركة أنظمة رقمية لمتابعة وتحليل المخاطر المحتملة.	3.92	0.875	5	مرتفعة
28	تعتمد الشركة على دراسات سابقة وتحليلات سوقية في تقييم المخاطر.	3.95	0.870	4	مرتفعة
29	يتم إشراك جميع المستويات الإدارية في عملية تقييم المخاطر لضمان تكامل البيانات.	4.02	0.795	2	مرتفعة
30	تعتمد الشركة على تقييم المخاطر كأساس رئيسي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.	3.90	0.890	6	مرتفعة
	المتوسط العام	3.97			مرتفعة

يوضح الجدول أن جميع فقرات تقييم المخاطر حازت على متوسطات حسابية مرتفعة، مما يعكس إدراك الشركات لأهمية عملية تقييم المخاطر في حماية مصالحها وضمان استدامة عملياتها التشغيلية. جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تشير إلى "اعتماد الشركة على معايير دولية معتمدة في تقييم المخاطر" بمتوسط (4.08)، مما يعكس توجه الشركات نحو الاستناد إلى أفضل الممارسات العالمية لضمان دقة التقييمات وتحقيق الامتثال التنظيمي.

أما الفقرة التي تنص على "اعتماد تقييم المخاطر كأساس رئيسي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي" فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.90)، رغم بقائها ضمن التصنيف المرتفع. يمكن تفسير هذا الأمر بأن بعض القرارات الاستراتيجية قد لا تستند بشكل كامل على تقييم المخاطر، حيث يتم مراعاة عوامل أخرى مثل الفرص الاستثمارية والمنافسة السوقية.

تظهر النتائج أن الشركات تولي اهتمامًا كبيرًا بتطوير آليات تقييم المخاطر، حيث تعمل على مراجعة وتحديث استراتيجياتها بانتظام. كما أن استخدام أنظمة رقمية لمتابعة المخاطر يعكس توجهًا نحو التحول الرقمي في إدارة المخاطر، مما يعزز دقة التوقعات ويقلل من تأثير الأخطاء البشرية.

إشراك المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم حصل على متوسط مرتفع (4.02)، مما يعكس إدراك الشركات لأهمية التنسيق بين مختلف الإدارات للحصول على صورة شاملة عن المخاطر المحتملة

٣. الاستجابة للمخاطر

يبين الجدول (١٣) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك المرتبة والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الإستجابة للمخاطر.

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات الاستجابة

للمخاطر

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
31	تعتمد الشركة على خطط استباقية لمواجهة المخاطر المحتملة.	4.12	0.735	1	مرتفعة
32	تقوم الشركة بتحليل المخاطر واتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة.	4.05	0.750	2	مرتفعة
33	توفر الشركة فرق عمل متخصصة لإدارة الأزمات والاستجابة للمخاطر.	3.98	0.820	4	مرتفعة
34	تحرص الشركة على تنفيذ اختبارات دورية لخطط الاستجابة للطوارئ.	3.89	0.845	6	مرتفعة
35	تستفيد الشركة من الخبرات السابقة لتطوير استراتيجيات الاستجابة للمخاطر.	4.00	0.765	3	مرتفعة
36	تعتمد الشركة على تقنيات حديثة لرصد المخاطر والاستجابة لها بفعالية.	3.95	0.800	5	مرتفعة

مرتفعة			4.00	المتوسط العام
--------	--	--	------	---------------

تشير نتائج الجدول إلى أن جميع فقرات الاستجابة للمخاطر حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة، مما يعكس إدراك الشركات لأهمية وجود استراتيجيات واضحة وفعالة للتعامل مع المخاطر. جاءت الفقرة التي تنص على "اعتماد الشركة على خطط استباقية لمواجهة المخاطر المحتملة" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.12)، مما يشير إلى أن الشركات تفضل اتخاذ تدابير احترازية مبكرة بدلاً من الاستجابة للمخاطر بعد وقوعها.

أما الفقرة التي تنص على "تنفيذ اختبارات دورية لخطط الاستجابة للطوارئ" فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.89)، مما قد يعكس أن بعض الشركات قد لا تقوم باختبارات دورية كافية أو أن هذا الجانب يحتاج إلى تعزيز لضمان فعالية خطط الاستجابة عند الحاجة.

٤. مراقبة المخاطر

يبين الجدول (١٤) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك المرتبة والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مراقبة المخاطر.

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لفقرات مراقبة المخاطر

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
37	تعتمد الشركة على تقارير تحليلية لمتابعة تطورات المخاطر بشكل مستمر.	4.12	0.780	1	مرتفعة
38	تقوم الشركة بتقييم فعالية سياسات إدارة المخاطر بشكل دوري.	3.98	0.810	2	مرتفعة

39	تعتمد الشركة على أدوات تقنية حديثة لمراقبة المخاطر واتخاذ قرارات سريعة.	3.95	0.860	3	مرتفعة
40	تدمج الشركة مؤشرات أداء المخاطر ضمن خططها الاستراتيجية.	3.88	0.845	6	مرتفعة
41	تحرص الشركة على تحديث قواعد البيانات الخاصة بالمخاطر لتفادي تكرارها.	3.92	0.870	4	مرتفعة
42	تضمن الشركة تنفيذ خطط الاستجابة الفورية بناءً على نتائج مراقبة المخاطر.	3.90	0.880	5	مرتفعة
المتوسط العام		3.96			مرتفعة

تشير نتائج الجدول إلى أن جميع فقرات مراقبة المخاطر حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة، مما يعكس حرص الشركات على تطوير أنظمة فعالة لمراقبة المخاطر وتحليلها بشكل مستمر. احتلت الفقرة التي تنص على "الاعتماد على تقارير تحليلية لمتابعة تطورات المخاطر بشكل مستمر" المرتبة الأولى بمتوسط (4.12)، مما يشير إلى أن الشركات تعتمد على التحليلات والتقارير المستمرة لضمان جاهزيتها لمواجهة المخاطر المحتملة.

أما الفقرة التي تشير إلى "دمج مؤشرات أداء المخاطر ضمن الخطط الاستراتيجية" فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.88)، مما قد يعكس أن بعض الشركات لا تزال في مرحلة تطوير آليات دمج مؤشرات المخاطر في خططها الاستراتيجية، أو أنها تركز على الجوانب التشغيلية أكثر من التكامل الاستراتيجي.

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد إدارة المخاطر

الفقرات	المتوسط الحسابي	المرتبة	الأهمية النسبية
أبعاد إدارة المخاطر	٣,٩١	٤	مرتفعة

مرتفعة	٢	٣,٩٦	تحديد المخاطر
مرتفعة	١	٣,٩٩	تقييم المخاطر
مرتفعة	٣	٣,٩٢	الإستجابة للمخاطر
مرتفعة		٣,٩٥	مراقبة المخاطر

يبين الجدول (١٥) تشير نتائج الجدول إلى أن جميع أبعاد إدارة المخاطر حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة، مما يعكس اهتمام الشركات بتطوير استراتيجيات واضحة وفعالة للتعامل مع المخاطر المحتملة. تصدر تقييم المخاطر المرتبة الأولى بمتوسط (3.99)، مما يدل على أن الشركات تعتمد بشكل كبير على تحليل وتصنيف المخاطر قبل اتخاذ أي قرارات لمواجهتها. يعكس ذلك مدى إدراك الشركات لأهمية فهم طبيعة المخاطر وتقدير مدى تأثيرها قبل التخطيط للاستجابة المناسبة، مما يساهم في تقليل الخسائر وتحقيق استدامة الأعمال.

أما تحديد المخاطر فجاء في المرتبة الثانية بمتوسط (3.96)، وهو ما يشير إلى أن الشركات تحرص على رصد مصادر المخاطر المحتملة والاستفادة من البيانات السابقة في التنبؤ بالمخاطر المستقبلية. ومع ذلك، جاءت الاستجابة للمخاطر في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.92)، مما قد يعكس بعض التحديات التي تواجهها الشركات في تطبيق خطط الاستجابة بسرعة وكفاءة عند وقوع المخاطر. هذا يشير إلى وجود مجال لتحسين مرونة وكفاءة تنفيذ استراتيجيات المواجهة لضمان تقليل تأثير المخاطر في الوقت المناسب.

أما مراقبة المخاطر فقد حصلت على متوسط (3.95)، وهو ما يعكس وجود أنظمة متابعة مستمرة، إلا أن الحاجة لا تزال قائمة لتعزيز استخدام التكنولوجيا المتقدمة وأدوات التحليل الرقمي لضمان مراقبة أكثر دقة وشمولية. وجاء إجمالي أبعاد إدارة المخاطر في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.91)، مما قد يشير إلى أن بعض الشركات لا تزال بحاجة إلى تحسين التكامل بين مراحل تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها. بشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن شركات التأمين في المملكة العربية السعودية تتبنى نهجاً قوياً في إدارة المخاطر، لكنها تحتاج إلى تعزيز سرعة الاستجابة وتحسين آليات الرقابة والتكامل بين مراحل الإدارة المختلفة لضمان استدامة وكفاءة عملياتها.

٣,٤ اختبار فرضيات الدراسة

➤ الفرضية الرئيسة الأولى:

Hol: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتجديد الاستراتيجي بدلالة أبعاده سياق التجديد الاستراتيجي، ومحتوى التجديد الاستراتيجي، وعملية التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر في شركات التأمين بالملكة العربية السعودية

جدول (١٦) اختبار الفرضية الرئيسة

B	قيمة T	قيمة F	R	الدلالة الاحصائية
0.312	**٢٨,٣٣٧	**٨٠,٢,٩٨٢	0.839	٠,٠٠٠

** ذات دلالة إحصائية ٠,٠١

يُظهر الجدول (16) نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسة، حيث يعكس تأثير التجديد الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة (سياق التجديد، محتوى التجديد، وعملية التجديد) على إدارة المخاطر بأبعادها الأربعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) في شركات التأمين بالملكة العربية السعودية. تشير قيمة المعامل B البالغة (0.312) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التجديد الاستراتيجي وإدارة المخاطر، مما يعني أن التحسينات في التجديد الاستراتيجي تؤدي إلى تحسين إدارة المخاطر بشكل ملحوظ.

أما قيمة T البالغة (28.337) والتي تحمل دلالة إحصائية عند (Sig. = 0.01)، فتشير إلى أن تأثير التجديد الاستراتيجي معنوي للغاية، أي أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ليست ناتجة عن الصدفة. كما أن قيمة F المرتفعة (٨٠,٢,٩٨٢) ومستوى الدلالة (0.000) تؤكد قوة النموذج المستخدم في التحليل، حيث تعكس أن التجديد الاستراتيجي يُفسر جزءاً كبيراً من التغيرات في إدارة المخاطر.

تعزز قيمة R المرتفعة (0.839) من هذه النتائج، حيث تشير إلى أن 83.9% من التغيرات في إدارة المخاطر يمكن تفسيرها عبر أبعاد التجديد الاستراتيجي، مما يعكس وجود علاقة قوية جدًا بين المتغيرات. وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية H_0H_0 وقبول الفرضية البديلة، أي أن التجديد الاستراتيجي له تأثير واضح وإيجابي على إدارة المخاطر، مما يؤكد ضرورة الاستثمار في استراتيجيات التجديد لتحسين استجابة الشركات للمخاطر وتعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات المستقبلية.

➤ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتجديد الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة (سياق التجديد الاستراتيجي، محتوى التجديد الاستراتيجي، عملية التجديد الاستراتيجي) في إدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الإستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر في شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية.

جدول (١٧) الانحدار البسيط الأثر سياق التجديد الاستراتيجي في ادارة المخاطر

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig.	T	β	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig.	درجة الحرية	F	R2	R	إدارة المخاطر
٠,٠١٠	١٠,٢٨٤	٠,٥٧٩	٠,٠٥٤	٠,٥٥	سياق التجديد الاستراتيجي	٠,٠٠٠	١	١٠٥,٧٦٨	٠,٣٣٥	٠,٥٧٩	

يشير الجدول (١٧) إلى نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير سياق التجديد الاستراتيجي على إدارة المخاطر في شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية. يظهر معامل الارتباط ($R = 0.579$) أن هناك علاقة إيجابية متوسطة إلى قوية بين سياق التجديد الاستراتيجي وإدارة المخاطر، حيث أن معامل التحديد

($R^2 = 0.335$) يشير إلى أن 33.5% من التغيرات في إدارة المخاطر يمكن تفسيرها من خلال سياق التجديد الاستراتيجي. وهذا يعني أن العوامل البيئية والتنظيمية التي تحيط بعملية التجديد تؤثر بشكل واضح على قدرة الشركات في التعامل مع المخاطر.

أما قيمة F البالغة (١٠٥,٧٦٨) والمستوى الإحصائي (Sig. = 0.00)، فتؤكد أن النموذج الإحصائي معنوي للغاية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني وجود تأثير إحصائي واضح لسياق التجديد الاستراتيجي على إدارة المخاطر. وبالنسبة لمعامل B (0.55)، فهو يعكس أن كل زيادة بوحدة واحدة في سياق التجديد الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة قدرها ٠,٥٥ في إدارة المخاطر، مما يعزز أهمية العوامل السياقية في تعزيز قدرة الشركات على التعامل مع المخاطر.

كما أن القيمة الإحصائية T البالغة (١٠,٢٨٤) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.010) تؤكد أن التأثير معنوي بشكل واضح، مما يعني أن تأثير سياق التجديد الاستراتيجي على إدارة المخاطر ليس ناتجاً عن الصدفة. وبالتالي، فإن هذه النتائج تدعم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن سياق التجديد الاستراتيجي يعد عنصرًا أساسيًا في تحسين إدارة المخاطر، حيث يساعد في توفير بيئة تنظيمية تدعم المرونة والاستجابة الفعالة للتحديات والمخاطر التشغيلية.

➤ الفرضية الفرعية الثانية:

تم اختبار الفرضية الفرعية حيث نصت الفرضية على:

٢-Hol: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمحتوى التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة تحديد المخاطر، تقييم المخاطر الإستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر في شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية.

جدول (١٨) الانحدار البسيط الأثر محتوى التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig.	T	β	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig.	درجة الحرية	F	R2	R	إدارة المخاطر
٠,٠١٠	١٢,٣٩٢	٠,٦٥٠	٠,٠٤٩	٠,٦١٣	محتوى التجديد الاستراتيجي	٠,٠٠	١	١٥٣,٥٧٣	٠,٤٢٢	٠,٦٥٠	

يوضح الجدول (18) نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير محتوى التجديد الاستراتيجي على

إدارة المخاطر في شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية. تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط ($R = 0.650$) يعكس وجود علاقة إيجابية قوية بين محتوى التجديد الاستراتيجي وإدارة المخاطر، مما يدل على أن الشركات التي تقوم بتطوير استراتيجياتها من خلال محتوى واضح ومبتكر قادرة بشكل أكبر على إدارة المخاطر بفعالية.

أما معامل التحديد ($R^2 = 0.422$) فيوضح أن 42.2% من التغيرات في إدارة المخاطر يمكن تفسيرها من خلال محتوى التجديد الاستراتيجي، مما يشير إلى تأثير كبير لهذا المتغير المستقل على قدرة الشركات في التعامل مع المخاطر التشغيلية والمالية. كما أن قيمة F البالغة (١٥٣,٥٧٣) عند مستوى معنوية ($\text{Sig.} = 0.00$) تدل على أن النموذج المستخدم ذو دلالة إحصائية مرتفعة، مما يعني أن تأثير محتوى التجديد الاستراتيجي على إدارة المخاطر ليس ناتجاً عن الصدفة.

بالنظر إلى جدول المعاملات (Coefficients)، نجد أن معامل $B = 0.613$ ، مما يشير إلى أنه كلما زاد محتوى التجديد الاستراتيجي بوحدة واحدة، زادت قدرة الشركات على إدارة المخاطر بمقدار ٠,٦١٣ وحدة.

كما أن القيمة الإحصائية $T = 12.392$ عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.010$) تعزز من معنوية التأثير، مما يدل على أن محتوى التجديد الاستراتيجي يلعب دورًا حاسمًا في تحسين القدرة المؤسسية على مواجهة المخاطر والتكيف مع المتغيرات السوقية.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة:

تم اختبار الفرضية الفرعية حيث نصت الفرضية على:

Hol-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لعملية التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة تحديد المخاطر، تقييم المخاطر الإستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر في شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية.

جدول (١٩) الانحدار البسيط لأثر عملية التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر

جدول المعاملات Coefficient						تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig.	T	β	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig.	درجة الحرية	F	R2	R	إدارة المخاطر
.,٠١٠	١١,٥٦	,٦٢٤	,,٠٥٤	,,٦٢١	عملية التجديد الاستراتيجي	,,٠٠	١	١٣٣,٦٤٢	,,٣٨٩	,,٦٢٤	

يوضح الجدول (19) نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير عملية التجديد الاستراتيجي على

إدارة المخاطر في شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية. تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط ($R =$

0.624) يعكس وجود علاقة إيجابية قوية بين عملية التجديد الاستراتيجي وإدارة المخاطر، مما يعني أن

الشركات التي تعمل على تحسين عملياتها الاستراتيجية تكون أكثر قدرة على التعامل مع المخاطر المختلفة بفعالية.

أما معامل التحديد ($R^2 = 0.389$) فيوضح أن 38.9% من التغيرات في إدارة المخاطر يمكن تفسيرها من خلال عملية التجديد الاستراتيجي، مما يدل على أن هذا البُعد له تأثير مهم ولكنه ليس العامل الوحيد المؤثر في إدارة المخاطر، حيث قد تتأثر هذه العمليات بعوامل أخرى مثل البيئة التنظيمية والسياسات الداخلية والخارجية للشركات. كما أن القيمة الإحصائية ($F (133.642)$) ومستوى الدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) تؤكد أن النموذج المستخدم معنوي بدرجة كبيرة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني أن التأثير الإحصائي لهذا البُعد على إدارة المخاطر ليس عشوائيًا.

أما بالنسبة لجدول المعاملات (Coefficients)، فنجد أن معامل B (0.621) يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في عملية التجديد الاستراتيجي تؤدي إلى تحسن في إدارة المخاطر بمقدار 0.621 وحدة. كما أن القيمة الإحصائية ($T (11.560)$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.010$) تعزز من معنوية التأثير، مما يدل على أن تحسين آليات تنفيذ التجديد الاستراتيجي داخل الشركات يساهم بشكل مباشر في تقليل المخاطر وتحسين قدرة الشركات على التكيف مع التحديات المستقبلية.

الفصل الخامس : النتائج والتوصيات

١,٥ مناقشة النتائج

تعزز نتائج الدراسة الحالية ما توصلت إليه الدراسات السابقة حول أثر التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر، حيث أظهرت التحليلات الإحصائية أن جميع أبعاد التجديد الاستراتيجي (سياق التجديد، محتوى التجديد، وعملية التجديد) تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على تحسين قدرة الشركات على التعامل مع المخاطر المختلفة. وقد أكدت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن هذه الأبعاد تفسر نسبة كبيرة من التغير في إدارة المخاطر، مما يشير إلى أن الشركات التي تعتمد على استراتيجيات تجديد قوية تكون أكثر قدرة على التكيف مع المخاطر وتقليل تأثيراتها السلبية. وهذه النتائج تتفق مع دراسة زين (2023) التي أكدت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر، حيث تبين أن محتوى التجديد الاستراتيجي كان الأكثر تأثيراً، وهو ما يتماشى مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن الشركات التي تطور محتوى استراتيجياتها تحقق استجابة أكثر كفاءة للمخاطر.

وفيما يتعلق بأبعاد التجديد الاستراتيجي، فقد أظهرت نتائج الإحصاءات الوصفية أن سياق التجديد الاستراتيجي حصل على متوسطات حسابية مرتفعة، مما يعكس أهمية البيئة التنظيمية والإدارية في دعم التجديد. وقد أوضح تحليل الانحدار البسيط أن هذا البعد يؤثر بشكل مباشر على تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر، حيث أن الشركات التي تتبنى ثقافة تنظيمية مرنة وتشجع الابتكار تكون أكثر قدرة على التكيف مع التحديات. وهذا يتماشى مع دراسة الصرايرة (2020) التي بينت أن التجديد الاستراتيجي هو عملية مستمرة تعتمد على المرونة التنظيمية. كما تدعم دراسة Hortovanyi et al. (2021) هذه النتيجة، حيث وجدت أن البيئة التنظيمية تلعب دوراً أساسياً في نجاح التجديد الاستراتيجي، لكن تنفيذ هذه الاستراتيجيات قد يخلق بعض التحديات التنظيمية التي تحتاج إلى إدارة فعالة.

أما فيما يخص محتوى التجديد الاستراتيجي، فقد أوضحت الدراسة الحالية أن هذا البعد كان الأكثر تأثيراً على إدارة المخاطر وفقاً لنتائج تحليل الانحدار، حيث أن الشركات التي تتبنى نماذج أعمال

جديدة، وتستثمر في البحث والتطوير، وتستخدم التكنولوجيا الحديثة، تكون أكثر استعدادًا للتعامل مع المخاطر. وقد أكدت دراسة بلعاوي (2023) على أهمية محتوى التجديد الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي، كما أظهرت دراسة (Balawi and Alkshali (2022 أن تبني الابتكار والاستفادة من الفرص المتاحة يعزز من نجاح التجديد الاستراتيجي، وهو ما يتماشى مع نتائج الدراسة الحالية.

وبالنسبة إلى عملية التجديد الاستراتيجي، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن وجود آليات واضحة لتنفيذ استراتيجيات التجديد يساهم في تحسين إدارة المخاطر والاستجابة السريعة لها. وأكدت نتائج تحليل الانحدار أن الشركات التي تقوم بتقييم مستمر لاستراتيجيات التجديد، وتعتمد على فرق متخصصة لمراقبة التنفيذ، تحقق أداءً أعلى في تقليل المخاطر. وتدعم دراسة المشهداني (2020) هذه النتيجة، حيث بينت أن ممارسات القيادة التحويلية تلعب دورًا أساسيًا في تحسين تنفيذ استراتيجيات التجديد. كما أكدت دراسة (Illangakoon et al. (2022 أن الإدارة الاستباقية للمخاطر تعزز استدامة المؤسسات، مما يتماشى مع نتائج الدراسة الحالية التي أثبتت أن الشركات التي تطبق استراتيجيات تجديد مرنة تحقق أداءً أفضل في التعامل مع المخاطر.

وفيما يتعلق بإدارة المخاطر وأبعادها المختلفة، فقد كشفت نتائج الإحصاءات الوصفية أن جميع أبعاد إدارة المخاطر حصلت على متوسطات مرتفعة، مما يدل على أن الشركات تدرك أهمية تحديد المخاطر، وتقييمها، والاستجابة لها بطرق فعالة. وأظهرت تحليلات الارتباط أن تقييم المخاطر وتحديدها كانا أكثر العوامل تأثيرًا على نجاح استراتيجيات التجديد. وقد أكدت دراسة (Kipkorir and Maina (2022 أن إدارة مخاطر الشركات تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الأداء المؤسسي، وهو ما يدعم نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن الشركات التي تعتمد على تقييم دقيق للمخاطر تحقق قدرة أعلى على مواجهة التحديات. كما أظهرت دراسة المواجهة (2021) أن تحليل الموارد الداخلية يؤثر بشكل مباشر على نجاح التجديد الاستراتيجي، مما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية التي أكدت أن تحليل المخاطر بدقة يساهم في تحسين استراتيجيات التجديد.

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات في هذه الدراسة أن التجديد الاستراتيجي بأبعاده المختلفة يؤثر بشكل إيجابي على إدارة المخاطر، حيث أكدت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد التجديد الاستراتيجي (سياق التجديد، محتوى التجديد، وعملية التجديد) تفسر نسبة كبيرة من التغيرات في إدارة المخاطر، مما يدل على أن الشركات التي تعتمد على استراتيجيات تجديد مرنة ومبتكرة تكون أكثر قدرة على التعامل مع المخاطر بفعالية. هذه النتائج تتسق مع دراسة زين (2023)، التي أكدت وجود أثر إيجابي للتجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات التأمين الأردنية، حيث كان محتوى التجديد الاستراتيجي هو الأكثر تأثيراً على إدارة المخاطر، وهو ما أكدته نتائج تحليل الانحدار في الدراسة الحالية، حيث سجل محتوى التجديد الاستراتيجي أعلى تأثير في تحسين قدرة الشركات على مواجهة المخاطر.

عند تحليل الفرضيات الفرعية المتعلقة بأبعاد التجديد الاستراتيجي، أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن سياق التجديد الاستراتيجي يلعب دوراً أساسياً في تحسين إدارة المخاطر، حيث أن البيئة التنظيمية المرنة، وتبني ثقافة داعمة للابتكار، وتمكين القيادات الإدارية من اتخاذ قرارات مرنة يعزز من قدرة الشركات على تحديد المخاطر والاستجابة لها بشكل سريع وفعال. وقد أكدت دراسة الصرايرة (2020) هذه النتيجة، حيث وجدت أن التجديد الاستراتيجي هو عملية مستمرة تتأثر بشكل كبير بالمرونة التنظيمية، مما يشير إلى أن الشركات التي تمتلك سياقاً تنظيمياً متكيفاً تكون أكثر قدرة على تطوير استراتيجيات استباقية للتعامل مع المخاطر. كما تتفق هذه النتائج مع دراسة (Hortovanyi et al. 2021)، التي أشارت إلى أن تنفيذ استراتيجيات التجديد الاستراتيجي يتطلب بيئة تنظيمية داعمة، وهو ما تم تأكيده في الدراسة الحالية، حيث أظهرت أن الشركات التي توفر بيئة إدارية وتنظيمية داعمة تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات.

أما بالنسبة لمحتوى التجديد الاستراتيجي، فقد أكدت نتائج الدراسة الحالية أن هذا البعد كان الأكثر تأثيراً على إدارة المخاطر، حيث أن تطوير نماذج أعمال جديدة، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز ثقافة الابتكار تساهم في تحسين قدرة الشركات على التعامل مع المخاطر المحتملة. وقد دعمت دراسة بلعوي (2023) هذه النتائج، حيث أظهرت أن محتوى التجديد الاستراتيجي يؤثر بشكل مباشر على النجاح التنظيمي، وأن الشركات التي تعتمد على استراتيجيات مرنة وتحفز الابتكار تحقق أداءً تنظيمياً أكثر كفاءة.

كما أكدت دراسة (Balawi and Alkshali (2022) أن التجديد الاستراتيجي، خصوصًا في محتواه، يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات السوقية وتحسين الاستجابة للتحديات، وهو ما يدعم نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن الشركات التي تستثمر في تطوير محتوى استراتيجياتها تكون أكثر قدرة على تقليل المخاطر وتعزيز الاستدامة التشغيلية.

أما فيما يخص عملية التجديد الاستراتيجي، فقد أظهرت نتائج الانحدار أن وجود أنظمة وآليات واضحة لتنفيذ استراتيجيات التجديد يساهم في تحسين إدارة المخاطر. وقد أكدت دراسة المشهداني (2020) أن نجاح عملية التجديد الاستراتيجي يتطلب قيادة إدارية قادرة على توظيف التغيرات الإيجابية بطريقة فعالة، مما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية التي أشارت إلى أن الشركات التي تعتمد على تقييم مستمر لاستراتيجياتها وتستخدم فرق متخصصة لمراقبة التنفيذ تحقق أداءً أعلى في تقليل المخاطر. كما تتماشى هذه النتائج مع دراسة (Illangakoon et al. (2022)، التي أكدت أن الإدارة الاستباقية للمخاطر تعزز استدامة المؤسسات، حيث أن الشركات التي تعتمد على منهجيات استباقية في إدارة التجديد الاستراتيجي تكون أكثر قدرة على منع حدوث الأزمات وتقليل أثارها السلبية.

وعند تحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية، التي اختبرت أثر التجديد الاستراتيجي على كل بعد من أبعاد إدارة المخاطر على حدة، أظهرت النتائج أن التجديد الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر. وقد بينت نتائج تحليل الارتباط أن تقييم المخاطر وتحديداتها كانا أكثر العوامل تأثيرًا على نجاح استراتيجيات التجديد. هذه النتائج تتفق مع دراسة (Kipkorir and Maina (2022)، التي أوضحت أن إدارة المخاطر تلعب دورًا حيويًا في تعزيز الأداء المؤسسي، وأن الشركات التي تستثمر في تقييم دقيق للمخاطر تكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة. كما أكدت دراسة المواجهة (2021) أن تحليل الموارد الداخلية يؤثر على نجاح التجديد الاستراتيجي، مما يدعم نتائج الدراسة الحالية التي بينت أن التحليل الدقيق للمخاطر وتحليل البيانات يساعد في تحسين استراتيجيات التجديد.

٢,٥ التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة وتحليل الفرضيات، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين استراتيجيات التجديد الاستراتيجي وتعزيز إدارة المخاطر في شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية. وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

- يجب على شركات التأمين تبني ثقافة تنظيمية داعمة للتجديد والابتكار، من خلال تشجيع الموظفين والإدارات على اقتراح حلول جديدة وتطوير استراتيجيات مرنة لمواجهة تحديات السوق.
- تعزيز القيادة الاستراتيجية القادرة على إدارة عمليات التجديد بفعالية، من خلال تنمية مهارات القادة وتوفير بيئة عمل تتيح تنفيذ الابتكارات بسهولة.
- الاهتمام بتطوير الشراكات مع الجامعات والمؤسسات البحثية لتعزيز البحث والتطوير في قطاع التأمين.
- توصي الدراسة بضرورة التركيز على تطوير نماذج أعمال مبتكرة تتكيف مع التغيرات السوقية وتلبي احتياجات العملاء بشكل أكثر كفاءة.
- الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، لتوقع المخاطر المحتملة وتحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- إعادة هيكلة العمليات التشغيلية بشكل دوري لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والاستجابة السريعة للتحديات.
- وضع إجراءات واضحة ومرنة لمتابعة تنفيذ استراتيجيات التجديد، بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة وتقليل العوائق التنظيمية التي قد تعيق نجاح التجديد.
- إنشاء فرق متخصصة داخل الشركات لمراقبة تنفيذ استراتيجيات التجديد وضمان توافقها مع أهداف الشركة ورؤيتها المستقبلية.
- إجراء تقييمات دورية لاستراتيجيات التجديد لضمان استمرار فعاليتها وإجراء التحسينات اللازمة وفقًا لبيئة العمل المتغيرة.

- ضرورة تعزيز قدرة الشركات على تحديد المخاطر المحتملة قبل وقوعها، من خلال تحليل بيانات السوق ودراسة الاتجاهات العالمية في قطاع التأمين.
- تحسين أنظمة تقييم المخاطر من خلال استخدام أدوات تحليل متقدمة لقياس تأثير المخاطر المحتملة واتخاذ تدابير استباقية لمعالجتها.
- تطوير خطط استجابة فعالة لمواجهة الأزمات والمخاطر غير المتوقعة، والتأكد من أن جميع العاملين في الشركة على دراية بهذه الخطط.
- تعزيز نظم مراقبة المخاطر لضمان الاكتشاف المبكر لأي مشاكل قد تؤثر على أداء الشركة أو استقرارها المالي.
- الاهتمام بتدريب الموظفين على تقنيات إدارة المخاطر وأفضل ممارسات التجديد الاستراتيجي لضمان قدرتهم على تطبيق الاستراتيجيات الحديثة بكفاءة.
- تطوير برامج تحفيزية للموظفين تعزز من مساهمتهم في عمليات التجديد، وتشجعهم على تقديم أفكار جديدة لتحسين الأداء المؤسسي.
- الاستفادة من الخبرات العالمية والتجارب الناجحة في قطاع التأمين، من خلال إرسال الموظفين في دورات تدريبية متخصصة أو التعاون مع شركات تأمين عالمية لتبادل المعرفة والخبرات.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of strategic renewal across its three dimensions (strategic renewal context, strategic renewal content, and strategic renewal process) on risk management with its various dimensions (risk identification, risk assessment, risk response, and risk monitoring) in insurance companies in the Kingdom of Saudi Arabia. A stratified random sample of 181 senior and middle managers was selected, and data were collected using an electronic questionnaire and analyzed using a descriptive-analytical approach. Various statistical methods were applied.

The results of the study revealed that strategic renewal positively impacts risk management. It was found that companies adopting flexible and innovative strategies are better able to identify potential risks, evaluate them, respond effectively, and monitor them efficiently. The findings also indicated that the content of strategic renewal had the most significant influence on improving risk management. Developing new business models, leveraging technology, and enhancing operational processes strengthen companies' ability to address challenges.

Based on these results, the study recommends fostering a culture of strategic renewal within companies, aligning their strategies with market changes, and improving the implementation mechanisms of renewal strategies to ensure compatibility with the company's objectives.

Keywords: Strategic Renewal, Risk Management, Insurance Companies

المراجع

المراجع العربية

- حسن، لجين سامي، والحميري عباس (٢٠٢٢) دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الأشرف مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية ٩٦-٧٠-١٤ (٢) ١٤
- أحمد الحديدي والسيد إبراهيم (٢٠٢٠). إدارة المخاطر والأزمات دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- أندرسون، إدوارد (٢٠١٨) إدارة مخاطر الأعمال النماذج والتحليلات المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- البلداوي علاء عبد الكريم، والعزاوي، رسل فليح حسن (٢٠١٨) دور برامج إدارة المخاطر في مواجهة المخاطر بالمطارات الدولية بحث تطبيقي في مطار بغداد الدولي. مجلة دراسات ،محاسبية ومالية ١٣ (٤٤) ، ٧١ – ٩٤
- بلعاوي، مجدولين عمر محمد، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (٢٠٢٣). أثر التجديد الاستراتيجي في النجاح المنظمي: الدول المعدل للقدرات الديناميكية في الجامعات الحكومية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1405891>
- حسون، حسون هيثم. (٢٠٢١). عمليات إدارة المعرفة ودورها في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي: دراسة حالة في المديرية العامة لتربية نينوي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٣، ٤٤ ، ١٠٢ - ١٢٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219485>
- رشوان عبد الرحمن، وقاسم زينب (٢٠٢٠) تأثير تطبيق قواعد الحوكمة الإلزامية على إدارة المخاطر. المجلة العربية للإدارة، ٤٠ (٣) ، ٦١ – ٨٠ <https://doi.org/10.21608/aja.2020.111812>

- زين، ياسمين إلياس عطا، و الشاعر، سوسن عبدالله حمد الله. (٢٠٢٣). *أثر التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر في شركات التأمين الأردنية* رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1462557>
- زيد، أيمن، و العمودي، الطاهر. (٢٠١٥). *إدارة المخاطر في شركات التأمين: دراسة قياسية بالتطبيق على الشركة الجزائرية للتأمين*. مجلة رؤى اقتصادية، ٩٤ ، ١٧٤ - ١٨٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/744030>
- سماقية، بشرى، وتعتاع بتول (٢٠١٤) *إدارة المخاطر في شركات الصناعات النسيجية بحلب باستخدام تقنية التدرج الهرمي التحليلي AHP* مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، (٣٤) ، ٣٤١ - ٣٦٩
- الصرايرة، دلال عقيل نزال، و العضيلة، علي بن محمد عمر. (٢٠٢٠). *أثر التجديد الاستراتيجي في النجاح التنظيمي: الدور الوسيط للمرونة التنظيمية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعة الدوائية في الأردن* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1127040>
- طاهر، محمد عبود وعبد النبي، رعد عبد الجبار (٢٠٢٠). *تأثير إدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات دراسة تطبيقية في عينة من مشروعات البناء والتشييد الحكومية والخاصة في محافظة البصرة* مجلة دراسات إدارية، ١٣ (٢٧) ٢٦-١
- علوان حميد جاسم (٢٠٢١). *دور إدارة المخاطر في تقليل الخسائر في المنظمات*. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ١٣ (٢) ٣١٨-٣٠٠
- على أحمد حسين (٢٠٢٠) *أنشطة إدارة سلسلة التوريد المستدامة وأثرها في تعزيز إدارة مخاطر الشركات دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في شركة الكروني للمشروبات الغازية والمعدنية* مجلة الجامعة العراقية، (٤٦) ٣٣٦-٣٢١
- العمرو، حمزة نايل عبدالله، و الزعبي، خالد. (٢٠٢٢). *أثر القيادة الريادية على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الملكية الأردنية في الأردن*. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية

والاجتماعية، مج ٣٧، ع ٥٤ ، ٢٢٧ - ٢٧٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1342983>

■ العنزي، مفلح (٢٠٢٠) إدارة مخاطر العمل التطوعي في زمن جائحة كورونا (كوفيد - ١٩). مجلة بحوث

(٣٥) ، ٢٠٥ - ٢١٣

■ قورين حاج قويدر، قيداون، أبو بكر الصديق، وعبو، عمر (٢٠١٩) مساهمة التدقيق الداخلي في

إدارة المخاطر المصرفية في ظل المعايير الدولية للتدقيق الداخلي وقواعد السلوك المهني. مجلة الباحث

١٩ (١) ، ٤١٩ - ٤٣٤

■ المشهداني، سناء حميد عيدان، و الزبيدي، غني دحام. (٢٠٢٠). دور ممارسات القيادة التحويلية في

التجديد الاستراتيجي: بحث تحليلي في وزارة التربية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٦،

ع ٥٢٤ ، ٢١٨ - ٢٤٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1204948>

■ المناور، فيصل، و العليان، منى. (٢٠٢١). إدارة المخاطر الإجتماعية: التخطيط وسبل المواجهة. جسر

التنمية، ع ١٥٤ ، ١ - ٢٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1142784>

■ المواجهة، مفيد عودة الله. (٢٠٢١). أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد في

التجديد الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة البحوث التجارية، مج ٤٣، ع ٤٤ ، ٢١٣ - ٢٥١.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1192049>

■ نصر الدين، قارة عشيرة، و حبار، عبدالرزاق. (٢٠٢٠). إدارة مخاطر الائتمان باستخدام: الحوكمة،

معيار كفاية رأس المال، التوريق، المشتقات الائتمانية. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مج ٦، ع ٢٤

، ٣٤٤ - ٣٦٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1035401>

المراجع الأجنبية

- Schmitt, A., Raish, S., & Volberda, H. W. (2018). Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges. International Journal of Management, 20(1), 81-98.

- Adam, Abderisak, & Lindahl, Göran (2019). Dynamic capabilities and risk management: evaluating the CDRM Model for clients. Emerald Reach Proceedings Series, 2, 85-92.
<https://doi.org/10.1108/S2516-285320190000002003>
- Apilo, T. (2010). A Model for Corporate Renewal Requirements for Innovation Management [Unpublished doctoral dissertation, University of Technology, Lappeenranta, Finland].
- Apilo, T. (2010). A Model for Corporate Renewal Requirements for Innovation Management [Unpublished doctoral dissertation, University of Technology, Lappeenranta, Finland]
- Balawi, M. O., & Alkshali, S. J. (2022). Achieving Organizational Success Through Strategic Renewal. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 12(6), 554-560.
- Baranoff, Etti, Brockett, Patrick L., & Kahane, Yehuda (2012). Enterprise and individual risk management. Unnamed Publisher.
- Benner, M. J., & Tushman, M. (2002). Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries. Administrative Science Quarterly, 47(4), 1-20.
- Benner, M. J., & Tushman, M. (2002). Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries. Administrative Science Quarterly, 47(4), 1-20.
- Bongodistov, Yevgen, & Wohlgemuth, Veit (2017). Enterprise risk management: a capability-based perspective. The Journal of Risk Finance, 18(3), 234-251.
<https://doi.org/10.1108/JRF-10-2016-0131>

- Bourgeois, Eve, Baril, Pierre-Luc, Normandin, Julie-Maude, & Therrien, Marie-Christine (2023). Scoping review: understanding the barriers and drivers of risk management in local governments. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*. <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-04-2022-0032>
- Colabi, A. M. (2022). Strategic Renewal in Entrepreneurship Using the Research Synthesis Method. *Journal of Entrepreneurship Development*, 15(1), 161-180.
- Colabi, A. M. (2022). Strategic Renewal in Entrepreneurship Using the Research Synthesis Method. *Journal of Entrepreneurship Development*, 15(1), 161-180.
- COSO, (2017). Enterprise risk management-aligning risk with strategy and performance. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway
- Engeman, Kurt J., & Henderson, Douglas M. (2011). Business continuity and risk management: fundamentals of organizational resilience. Rothstein Associates Inc.
- Firmenich, Jennifer (2017). Customisable framework for project risk management. *Construction Innovation*, 17(1), 68-89. <https://doi.org/10.1108/CI-04-2015-0022>
- Glaser, L., Sebastian, P., Fourne., & Tom, E. (2015). Achieving strategic renewal: The multi-level influences of top and middle managers, boundary-spanning. *Small Business Economics*, 45, 305-327.
- Glaser, L., Sebastian, P., Fourne., & Tom, E. (2015). Achieving strategic renewal: The multi-level influences of top and middle managers, boundary-spanning. *Small Business Economics*, 45, 305-327.
- Höglund, L., & Mårtensson, M. (2019). Entrepreneurship As a Strategic Management Tool for Renewal-The Case of The Swedish Public Employment Service. *Administrative Sciences*, 9(4).

- Höglund, L., & Mårtensson, M. (2019). Entrepreneurship As a Strategic Management Tool for Renewal-The Case of The Swedish Public Employment Service. *Administrative Sciences*, 9(4).
- Hopkin, Paul (2018). *Fundamentals of risk management understanding, evaluating and implementing effective risk management* (5th ed.). Kogan Page.
- Hopkin, Paul (2018). *Fundamentals of risk management understanding, evaluating and implementing effective risk management* (5th ed.). Kogan Page.
- Hortovanyi, L., Szabo, R. Z., & Fuzes, P. (2021). Extension of the strategic renewal journey framework: The changing role of middle management. *Technology in* <http://dx.doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101540>
- Illangakoon, A. G., Azam, S. M., & Jaharadak, A. A. (2022). Impact of Risk Management towards Sustainability of Microfinance Industry in Sri Lanka: A Case Study. *International Journal of Social Sciences and Economic Review*, (3), 01-07.
- Javani, Blessing, & Rwelamila, Pantaleo Mutajwaa Daniel (2016). Risk management in IT projects a case of the South African public sector.
- Kipkorir, D. K., & Maina, S. (2022). Enterprise risk management and organizational performance of Sc Johnson and Son Kenya Limited. *International Journal of Current Aspects in Finance, Banking and Accounting*, 4(1), 21-34.
- Kwee, Z., Bosch, F. A., & Volberda, H. (2011). The Influence of Top Management Team's Corporate Governance Orientation on Strategic Renewal Trajectories: A Longitudinal Analysis of Royal Dutch Shell plc. *Journal of Management Studies*, 48(5), 984-1014.
- Kwee, Z., Bosch, F. A., & Volberda, H. (2011). The Influence of Top Management Team's Corporate Governance Orientation on Strategic Renewal Trajectories: A Longitudinal Analysis of Royal Dutch Shell plc. *Journal of Management Studies*, 48(5), 984-1014.

- Lu, Jie, Jain, Lakhmi C., & Zhang, Guangquan (2012). Handbook on Decision Making Vol 2: Risk Management in Decision Making. Springer.
- McShane, Michael (2018). Enterprise risk management: history and a design science proposal. The Journal of Risk Finance, 19(2), 137-153. <https://dx.doi.org/10.1108/JRF-03-2017-0048>
- Molak, Vlasta (1997). Foundation of risk analysis and risk management. Gaia Unlimited, Inc.
- NIST, U. S. Department of Commerce (2011). Managing information security risk: organization, mission, and information system view. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Obaid, M. H. N., Hassan, I. S., & Al Chalabi, A. S. (2023). The Impact Human Resource Agility in Strategic Renewal-A Field Research in The General Company for The Textile and Leather Industry. *resmilitaris*, 13(1), 1760-1772.
- Penney, Greg (2019). Exploring ISO 31000 risk management during dynamic fire and emergency operations in western Australia. *Fire*, 2(2), 21-32. <https://doi.org/10.3390/fire2020021>
- Pop, Calin-Dumitru, Drența, Raul Florentin, Ungureanu, & Nicolae Stelian (2022). Risks management- evaluation and minimization. *Review of Management and Economic Engineering*, 21(2), 176-184.
- Rausand, Marvin, & Haugen, Stein (2020). Risk assessment: Theory, methods, and applications (2nd ed.). John Wiley & Sons Inc.
- Renault, Berenger Y., & Agumba, Justus N. (2016). Risk management in the construction industry: a new literature review. *MATEC Web of Conferences*, (66). <https://doi.org/10.1051/matecconf/20166600008>

- Renault, Berenger Y., & Agumba, Justus N. (2016). Risk management in the construction industry: a new literature review. MATEC Web of Conferences, (66). <https://doi.org/10.1051/matecconf/20166600008>
- Richardson, Gary L., & Jackson, Brad M. (2018). Project management theory and practice (3th ed.). CRC Press.
- Rocha, Jorge, Oliveira, Sandra, & Capinha, Cesar (2020). Risk management and assessment. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.83256>
- Schmitt, A., Raish, S., & Volberda, H. W. (2018). Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges. International Journal of Management, 20(1), 81-98.
- Seehusen, Fredrik, Felderer, Michael, Grobmann, Jurgen, & Wendland, Marc- Florian (2015). Risk assessment and risk-driven testing. Springer International Publishing
- Segal, Sim (2011). Corporate value of enterprise risk management: the next step in business management. Wiley.
- Segal, Sim (2011). Corporate value of enterprise risk management: the next step in business management. Wiley.
- Shah, H. A., Yasir, M., Majid, A., Yasir, M., & Javed, A. (2020). Promoting Strategic Performance through Strategic Orientation and Strategic Renewal: A Moderated Mediation Model. Management Decision, 58(2), 376-392.
- Shah, H. A., Yasir, M., Majid, A., Yasir, M., & Javed, A. (2020). Promoting Strategic Performance through Strategic Orientation and Strategic Renewal: A Moderated Mediation Model. Management Decision, 58(2), 376-392.
- Srinivas, K. (2019). Process of risk management. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.80804>

- Wolke, Thomas (2017). Risk management. Walter De Gruyter GmbH.
- Yusal, Y., Suhandi, A., Setiawan, W., & Kaniawati, I. (2021). The Effectiveness of Collaborative Problem-Solving Using Decision-Making Problems to Improve the Pre-Service Physics Teachers.
- Yusal, Y., Suhandi, A., Setiawan, W., & Kaniawati, I. (2021). The Effectiveness of Collaborative Problem-Solving Using Decision-Making Problems to Improve the Pre-Service Physics Teachers.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التجديد الاستراتيجي في إدارة المخاطر " دراسة

تطبيقية على شركات التأمين"

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.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

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

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

٢- الفئة العمرية ☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة

☐ من ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة ☐ من ٥٠ سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

٤- سنوات الخبرة ☐ أقل من ١٠ سنوات ☐ من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة

☐ من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة ☐ من ٢٠ سنة فأكثر

محاوَر الاستبيان

✍️ **المحور الأول: التجديد الإستراتيجي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:**

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
سياق التجديد الإستراتيجي					
					تعمل الشركة على تطوير منتجاتها بما يتماشى مع الابتكارات الحديثة.
					تتبني الشركة استراتيجيات رقمية لتعزيز الكفاءة التشغيلية.
					تحرص الشركة على تنفيذ شراكات مع مؤسسات بحثية لتعزيز التطوير الاستراتيجي.
					تستثمر الشركة في تطوير المهارات القيادية لتعزيز القدرة التنافسية.
					تعتمد الشركة على تحليلات السوق لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.
					تسعى الشركة إلى التوسع في الأسواق الإقليمية من خلال استراتيجيات نمو مبتكرة.
محتوى التجديد الاستراتيجي					
					تعمل الشركة على تطوير نماذج أعمال جديدة لمواكبة التغيرات السوقية.
					تسعى الشركة إلى توظيف التكنولوجيا الرقمية في استراتيجيات التجديد.

					تعتمد الشركة على استراتيجيات مرنة للتكيف مع التغيرات في بيئة العمل.
					تحرص الشركة على تعزيز ثقافة الابتكار بين موظفيها لتحفيز التطوير المستمر.
					تقوم الشركة بإعادة هيكلة عملياتها بشكل دوري لضمان الكفاءة التشغيلية.
					تعتمد الشركة على البحث والتطوير كمحرك أساسي في خططها الاستراتيجية.
عملية التجديد الاستراتيجي					
					تقوم الشركة بتقييم مستمر مدى نجاح استراتيجيات التجديد المنفذة.
					تعتمد الشركة على فرق متخصصة لمراقبة تنفيذ استراتيجيات التجديد.
					تضع الشركة آليات واضحة لمراجعة وتحسين عمليات التجديد الاستراتيجي.
					تعمل الشركة على تقليل المخاطر المصاحبة لإجراءات التجديد الاستراتيجي.
					تستفيد الشركة من خبراتها السابقة لتطوير عمليات التجديد المستقبلية.
					تحرص الشركة على تنفيذ استراتيجيات التجديد ضمن الإطار الزمني المحدد.

✍️ المحور الثاني: إدارة المخاطر، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تحديد المخاطر					
تعمل الشركة على دمج عمليات تحديد المخاطر ضمن استراتيجياتها التشغيلية.					
تعتمد الشركة على أدوات تحليل البيانات لتقييم المخاطر المحتملة.					
يتم إشراك مختلف الإدارات في عملية تحديد المخاطر لضمان شمولية التقييم.					
تستخدم الشركة تقنيات الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالمخاطر المستقبلية.					
تقوم الشركة بمراجعة دورية لسجلات المخاطر السابقة للاستفادة منها في التخطيط المستقبلي.					
تعتمد الشركة على فرق متخصصة لتقييم المخاطر واتخاذ الإجراءات الاستباقية.					
تقييم المخاطر					
تعتمد الشركة على معايير دولية معتمدة في تقييم المخاطر.					
تقوم الشركة بمراجعة وتحديث استراتيجيات تقييم المخاطر بشكل دوري.					

				توفر الشركة أنظمة رقمية لمتابعة وتحليل المخاطر المحتملة.
				تعتمد الشركة على دراسات سابقة وتحليلات سوقية في تقييم المخاطر.
				يتم إشراك جميع المستويات الإدارية في عملية تقييم المخاطر لضمان تكامل البيانات.
				تعتمد الشركة على تقييم المخاطر كأساس رئيسي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.
الاستجابة للمخاطر				
				تعتمد الشركة على خطط استباقية لمواجهة المخاطر المحتملة.
				تقوم الشركة بتحليل المخاطر واتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة.
				توفر الشركة فرق عمل متخصصة لإدارة الأزمات والاستجابة للمخاطر.
				تحرص الشركة على تنفيذ اختبارات دورية لخطط الاستجابة للطوارئ.
				تستفيد الشركة من الخبرات السابقة لتطوير استراتيجيات الاستجابة للمخاطر.
				تعتمد الشركة على تقنيات حديثة لرصد المخاطر والاستجابة لها بفعالية.
مراقبة المخاطر				

					تعتمد الشركة على تقارير تحليلية لمتابعة تطورات المخاطر بشكل مستمر.
					تقوم الشركة بتقييم فعالية سياسات إدارة المخاطر بشكل دوري.
					تعتمد الشركة على أدوات تقنية حديثة لمراقبة المخاطر واتخاذ قرارات سريعة.
					تدمج الشركة مؤشرات أداء المخاطر ضمن خططها الاستراتيجية.
					تحرص الشركة على تحديث قواعد البيانات الخاصة بالمخاطر لتفادي تكرارها.
					تضمن الشركة تنفيذ خطط الاستجابة الفورية بناءً على نتائج مراقبة المخاطر.

مع خالص التقدير والاحترام

Midocean University

Management college



Department of risk management

The impact of strategic renewal on risk management

"An applied study on insurance companies"

Preparation:

KHALID ABDUALAZIZ BURADHA

242001889

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446-2025