

أثر ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التأمين السعودي

إعداد الطالب:

ناصر عماد السلطان

إشراف:

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي: (1446هـ – 2025 م)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

أعبر عن امتناني لله تعالى الذي منحنا نعمة العلم والمعرفة، وساعدنا في إتمام هذا العمل البحثي. أود أن أشكر جامعة ميدأوشن وكلية الإدارة على توفير بيئة أكاديمية محفزة، مما ساهم في توسيع آفقي وتطوير مهاراتي البحثية.

كما أود أن أقدم خالص الشكر لمشري الكرام، د. الفیصل عبد الحمید ود. فايز جراد، اللذان قدما لي توجيهات قيمة ونصائح علمية غالية، وصبرا على متابعة مسار البحث حتى تحقيقه. لا يمكنني أن أغفل دور البنك العربي الوطني وموظفيه في تسهيل عملية جمع البيانات، مما أضاف عمقا تطبيقيا للدراسة.

وأود أيضاً أن أعرب عن تقديري العميق لأسرتي التي دعمتني خلال هذه الرحلة. أخيراً، أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، سائلاً الله أن يجزيهم كل الخير.

الباحث/

ناصر عماد السلطان

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم كفاءة الإدارة الاستراتيجية وأثرها على نمو شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. سعينا لتحديد أبرز التحديات التي تواجه هذه الشركات في تطبيق الإدارة الاستراتيجية واقتراح توصيات مناسبة لتعزيز كفاءتها ودعم نموها، بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من المديرين وصناع القرار في شركات التأمين السعودية. كشفت النتائج عن ضعف ملحوظ في كفاءة الإدارة الاستراتيجية لدى هذه الشركات، خصوصاً في مراحل الصياغة والتنفيذ والمتابعة، مع بروز نقص الموارد وضعف التواصل الداخلي كأهم التحديات. كما أظهرت النتائج أن مؤشرات نمو هذه الشركات محدودة أو متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الإدارة الاستراتيجية ومؤشرات النمو المختلفة. إضافة إلى ذلك، أوضح تحليل الانحدار أن ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية يؤثر سلباً ومعنوياً على النمو الكلي للشركات، وأن حجم الشركة يلعب دوراً وسيطاً جوهرياً، حيث تتأثر الشركات الأصغر حجماً بشكل أكبر. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة شركات التأمين بضرورة تطوير رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، وتحسين التحليل البيئي، وتخصيص الموارد، وبناء آليات متابعة فعالة، والاستثمار في القدرات البشرية والتواصل الداخلي. كما قدمت توصيات للجهات الحكومية والتشريعية (مثل البنك المركزي السعودي "ساما" و"منشآت") بضرورة تصميم برامج دعم واستشارية مخصصة، وتيسير البيئة التنظيمية، وربط الدعم بأهداف رؤية 2030 لتعزيز مساهمة هذا القطاع الحيوي في الاقتصاد الوطني.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، كفاءة الإدارة الاستراتيجية، نمو الشركات، شركات التأمين، الشركات الصغيرة والمتوسطة، المملكة العربية السعودية.

Abstract

This study aimed to evaluate the effectiveness of strategic management and its impact on the growth of small and medium-sized insurance companies in the Kingdom of Saudi Arabia. We sought to identify the most prominent challenges facing these companies in implementing strategic management and propose appropriate recommendations to enhance their effectiveness and support their growth, in line with the Kingdom's Vision 2030. The study adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as a tool to collect data from a sample of managers and decision-makers in Saudi insurance companies. The results revealed a significant weakness in the effectiveness of strategic management in these companies, particularly in the formulation, implementation, and follow-up phases, with a lack of resources and weak internal communication emerging as the most significant challenges. The results also showed that the growth indicators of these companies are limited or average, and that there is a strong, positive, and statistically significant correlation between the effectiveness of strategic management and various growth indicators. Furthermore, regression analysis demonstrated that weak strategic management effectiveness negatively and significantly impacts the overall growth of companies, and that company size plays a significant mediating role, with smaller companies being more affected. Based on these findings, the study recommended that insurance companies develop their strategic vision and objectives, improve environmental analysis and resource allocation, build effective monitoring mechanisms, and invest in human capital and internal communication. Recommendations were also made to government and legislative bodies (such as the Saudi Central Bank (SAMA) and Monshaat) to design dedicated support and advisory programs, facilitate the regulatory environment, and link support to the objectives of Vision 2030 to enhance the contribution of this vital sector to the national economy.

Keywords: Strategic management, strategic management efficiency, corporate growth, insurance companies, small and medium-sized enterprises, Saudi Arabia.

فهرس المحتويات

الرقم/التسلسل	المحتوى	الصفحة
	صفحة الغلاف	أ
	البسمة	ب
	الشكر والتقدير	ج
	المستخلص باللغة العربية	د
	المستخلص باللغة الإنجليزية	هـ
-	فهرس المحتويات	و
	فهرس الجداول	ط
	فهرس الأشكال	ط
الفصل الأول	الإطار العام للدراسة	1
1.1	مقدمة	2
1.2	مشكلة الدراسة	3
1.3	أهمية الدراسة	4
1.4	أهداف الدراسة	5
1.5	تساؤلات الدراسة	5
1.6	فروض الدراسة	6
1.7	متغيرات الدراسة	6
1.8	مصطلحات الدراسة	9
1.9	هيكل الدراسة	7
الفصل الثاني	الإطار النظري والدراسات السابقة	10
-	تمهيد	11
2.1	المبحث الأول: الإطار النظري	11
2.1.1	الشركات الصغيرة والمتوسطة: المفهوم والأهمية	11
-	(1) التعريفات والمفاهيم	11
-	(2) الخصائص المميزة للشركات الصغيرة والمتوسطة	12
-	(3) الأهمية الاقتصادية للشركات الصغيرة والمتوسطة	13
2.1.2	الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والأسس	13
-	(1) تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية	13
-	(2) تعريف الإدارة الاستراتيجية	14

14	(3) عناصر الإدارة الاستراتيجية	-
15	كفاءة الإدارة الاستراتيجية: المعايير والمؤشرات	2.1.3
15	(1) مفهوم الكفاءة الاستراتيجية	-
16	(2) معايير قياس الكفاءة الاستراتيجية	-
17	(3) تحديات تحقيق الكفاءة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة	-
17	(4) أثر كفاءة الإدارة الاستراتيجية على أداء الشركات	-
18	المبحث الثاني: الدراسات السابقة والتعقيب عليها	2.2
18	الدراسات المحلية	2.2.1
20	الدراسات العربية	2.2.2
21	الدراسات الأجنبية	2.2.3
22	تعقيب على الدراسات السابقة	2.2.4
23	خلاصة الفصل	-
24	منهجية الدراسة وإجراءاتها	الفصل الثالث
25	تمهيد	-
25	منهجية البحث	3.1
25	تصميم البحث	3.2
25	مجتمع الدراسة وعينتها	3.3
25	(1) مجتمع الدراسة	-
26	(2) التوزيع النسبي	-
26	(3) آلية الاختيار	-
26	أداة جمع البيانات: الاستبيان	3.4
26	(1) تصميم الاستبيان	-
26	(2) الصدق والثبات	-
27	إجراءات جمع البيانات	3.5
27	الأساليب الإحصائية	3.6
28	الاعتبارات الأخلاقية	3.7
29	الخلاصة	3.8
30	تحليل البيانات ومناقشتها	الفصل الرابع
31	تمهيد	-
30	تحليل ومناقشة التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة	4.1
32	تحليل ومناقشة التوزيع التكراري لأسئلة الاستبانة	4.2
32	التوزيع التكراري لأسئلة المتغير المستقل: ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية	4.2.1

34	التوزيع التكراري لأسئلة المتغير التابع: نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة	4.2.2
36	تحليل ومناقشة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	4.3
37	تحليل فقرات المتغير المستقل: ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية	4.3.1
38	تحليل فقرات المتغير التابع: نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة	4.3.2
39	تحليل ومناقشة اختبار فرضيات الدراسة	4.4
39	تحليل الارتباط (سبيرمان) للفرضيات 4-1	4.4.1
40	تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية H5	4.4.2
41	تحليل التباين للفرضية 6	4.4.3
42	نتائج اختبار المتغيرات الوسيطة (حجم الشركة)	4.4.4
43	الخلاصة التحليلية	4.5
45	الخلاصة	-
46	النتائج والتوصيات	الفصل الخامس
47	ملخص النتائج الرئيسية	5.1
47	مناقشة النتائج	5.2
48	التوصيات	5.2
48	توصيات لشركات التأمين الصغيرة والمتوسطة	5.2.1
49	توصيات للجهات التنظيمية والداعمة	5.2.2
50	مقترحات لدراسات مستقبلية	5.3
51	الخاتمة	5.4
53	المراجع والمصادر	-
55	الملاحق	-

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
26	جدول 3-1: توزيع مجتمع الدراسة وعينتها
26	جدول 3-2: تصميم الاستبيان والمحاور الرئيسية
27	جدول 3-3: الأساليب الإحصائية المستخدمة
28	جدول 3-4: المحددات المنهجية وكيفية معالجتها
30	جدول 4-1: التوزيع الديموغرافي للعينة
32	جدول 4-2: التوزيع التكراري للمتغير المستقل
34	جدول 4-3: التوزيع التكراري للمتغير التابع
37	جدول 4-4: المتوسط والانحراف المعياري للمتغير المستقل
38	جدول 4-5: المتوسط والانحراف المعياري للمتغير التابع
39	جدول 4-6: تحليل الارتباط (سبيرمان)
40	جدول 4-7: تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الخامسة
41	جدول 4-8: تحليل التباين
42	جدول 4-9: نتائج المتغيرات الوسيطة (حجم الشركة)

الصفحة	العنوان
8	شكل 1-1: نموذج الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تمثل الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) عماداً حيوياً لاقتصاديات الدول الساعية إلى تحقيق التنوع الاقتصادي والمرونة التنموية. في المملكة العربية السعودية، تحتل هذه الشركات موقعاً استراتيجياً في "رؤية 2030"، التي تعدّها رافداً أساسياً لتحقيق مستهدفات التنمية المستدامة، وزيادة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي من 40% إلى 65%، وتوليد فرص العمل للشباب السعودي (Saudi Vision 2030, n.d.; SAMA, 2023). وفي هذا السياق، يبرز "قطاع التأمين" كأحد القطاعات الواعدة التي تشهد تحولات جذرية مدفوعة بالإصلاحات الهيكلية والتشريعات الجديدة (مثل نظام حماية الأجور، والتأمين الإلزامي للمركبات والصحة)، والنمو السكاني، وزيادة الوعي بالمخاطر (Alghamdi, 2023). إذ تشير بيانات هيئة السوق المالية (SAMA) إلى نمو أقساط التأمين المباشر بنسبة 22.4% خلال عام 2022، ليصل إلى 53.8 مليار ريال (SAMA Annual Report, 2023).

على الرغم من هذه المؤشرات الإيجابية، تواجه "شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة السعودية" تحديات جوهرية تهدد قدرتها على النمو والاستمرارية في سوق يتسم بالتنافسية الشديدة مع كيانات عالمية عملاقة، وارتفاع التكاليف التشغيلية، والتغيرات التكنولوجية المتسارعة (Fintech)، والاشتراطات التنظيمية المعقدة (Olayinka & Temitope, 2021; Alghamdi, 2023). تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن أحد العوامل الحاسمة التي تُفاقم هذه التحديات هو "ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية" (Inefficient Strategic Management)، الذي يتجلى في عدم وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية، القصور في تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT، PESTEL)، ضعف صياغة الاستراتيجيات الملائمة للسياق التنافسي، عدم كفاءة تنفيذ الاستراتيجيات وغياب آليات المتابعة والتقييم، انعدام المرونة في مواجهة التغيرات المفاجئة (Ferreira & Fernandes, 2020; Almatar, 2022).

تؤكد نظرية "الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV)" أن الكفاءة الاستراتيجية تعد "قدرة ديناميكية" (Dynamic Capability) تمكن المنظمات من توظيف مواردها الملموسة وغير الملموسة لبناء ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق النمو (Barney, 2018; Teece et al., 2020). في المقابل، يولد ضعف هذه الكفاءة فجوة بين القدرات الداخلية للشركة ومتطلبات السوق، مما يقود إلى تراجع الحصة السوقية، انخفاض الربحية، ضعف الابتكار وتنوع المنتجات، ارتفاع معدلات فشل المشروعات (Abosedo & Obasan, 2021).

على الصعيد المحلي، تشير الدراسات القليلة التي تناولت أداء شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة في السعودية (مثل: Alghamdi, 2023؛ Almatar, 2022) إلى وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الاستراتيجية الرشيدة والأداء المالي. إلا أن هذه الدراسات لم تعالج بشكل عميق "طبيعة الأثر السببي لضعف الكفاءة الاستراتيجية على أبعاد النمو المختلفة" (نمو الأصول، الأرباح، الحصة السوقية، تنوع المنتجات) في هذا القطاع الحيوي، ولا سيما في ظل التحولات المؤسسية التي يُشرف عليها "نظام التأمين" الصادر من (SAMA (2023).

من هنا، تبرز أهمية هذه الدراسة في سد هذه الفجوة البحثية عبر تقديم تشخيص علمي دقيق لمستوى كفاءة الإدارة الاستراتيجية في شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة السعودية، وقياس العلاقة السببية بين ضعف هذه الكفاءة ومؤشرات النمو المحورية، وتطوير نموذج تطبيقي لتعزيز الكفاءة الاستراتيجية يتناسب مع طبيعة القطاع وبيئة الأعمال السعودية.

تبنى الدراسة إطاراً منهجياً متكاملًا يجمع بين "النظرية المؤسسية (Institutional Theory)" لتحليل تأثير البيئة التنظيمية السعودية (DiMaggio & Powell, 1983)، ونموذج "الإدارة الاستراتيجية الكلاسيكي" (الصياغة، التنفيذ، التقييم) لقياس الكفاءة (Wijewardena et al., 2004). كما تسهم في تحقيق أهداف "رؤية 2030" عبر تقديم توصيات عملية لصناع السياسات (SAMA، Monsha'at) وقادة شركات التأمين لتحويل التحديات إلى فرص نمو مستدامة.

1.2 مشكلة الدراسة:

تعتبر الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في المملكة العربية السعودية أساساً مهماً لتحقيق أهداف رؤية 2030، التي تهدف إلى زيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي من 20% إلى 35% (Saudi Vision 2030, n.d). يظهر قطاع التأمين السعودي – الذي حقق نمواً ملحوظاً بنسبة 22.4% في أقساط التأمين المباشر في عام 2022 ليصل إلى 53.8 مليار ريال (SAMA, 2023) – كعنصر رئيسي في دعم هذه الشركات. ومع ذلك، تكشف البيانات الرسمية عن وجود تناقض واضح؛ حيث تشير المعلومات من هيئة السوق المالية (SAMA) إلى أن 63% من شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة المحلية تسجل معدلات نمو أقل من المتوسط الصناعي، بينما 41% منها تعاني من فشل في تنفيذ خططها التوسعية على مدار السنوات الخمس الماضية (Alghamdi, 2023).

ترتبط هذه المشكلة بجذور نظرية تتعلق بـ "ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية". وفقاً لنظرية الموارد والقدرات (RBV)، فإن غياب الكفاءة الاستراتيجية يشكل عائقاً أمام تحويل الموارد إلى مزايا تنافسية مستدامة (Barney, 2018). كما تكشف النظرية المؤسسية عن عدم قدرة هذه الشركات على تبني ممارسات استراتيجية نتيجة لعجزها عن استيعاب الضغوط التنظيمية المتزايدة (DiMaggio & Powell, 1983). تدعم الأدلة التطبيقية هذه القضية، حيث تشير الأبحاث الميدانية إلى أن 68% من إخفاقات مشاريع الـ SMEs تنجم عن قصور في التحليل الاستراتيجي وضعف تنفيذ الخطط (Ferreira & Fernandes, 2020).

تظهر مظاهر هذه المشكلة في الواقع العملي لقطاع التأمين السعودي من خلال ثلاث فجوات مترابطة. أولاً، تُظهر "فجوة الأداء" تراجع الحصة السوقية لشركات التأمين الصغيرة من 28% إلى 19% خلال الفترة (2018-2023)، وانخفاض متوسط عائد الأصول (ROA) إلى 3.8% مقارنة بـ 8.2% للشركات الكبيرة (SAMA, 2023؛ Almatar, 2022). ثانياً، تكشف "فجوة الممارسة" أن 74% من هذه الشركات تفتقر لوحدة متخصصة في التخطيط الاستراتيجي، بينما 57% منها تضع خططاً استراتيجية دون إجراء تحليل منهجي للبيئة التنافسية (Alghamdi, 2023؛ Almatar, 2022). ثالثاً، تبرز "الفجوة البحثية" من خلال غياب الدراسات التي تقيم العلاقة السببية بين ضعف الكفاءة الاستراتيجية وعوامل النمو المحددة في هذا القطاع، بالإضافة إلى قلة الأبحاث التي تستكشف تأثير البيئة التنظيمية السعودية على تفاقم هذه المشكلة (Olayinka & Temitope, 2021).

على الرغم من توافق الآراء النظرية حول أهمية الإدارة الاستراتيجية (Teece et al., 2020)، إلا أن الفجوة البحثية الأساسية لا تزال غير مُعالجة، وهي تتمثل في نقص نموذج كمي يحدد الأثر النسبي لضعف كل مرحلة استراتيجية (الصياغة، التنفيذ، التقييم) على مؤشرات النمو المختلفة. كما تبرز ثغرة منهجية تتمثل في قلة الدراسات التي تحلل كيفية تفاعل الخصائص الفريدة لقطاع التأمين السعودي مع كفاءة الإدارة الاستراتيجية، وغياب أطر تطبيقية لتعزيز هذه الكفاءة في بيئة الـ SMEs السعودية. ومن هنا يبرز التساؤل البحثي المركزي: "كيف يؤثر ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية كمتغير مستقل مركب على مؤشرات النمو المركبة لشركات التأمين الصغيرة والمتوسطة في السعودية، في ظل تأثير المتغيرات الوسيطة مثل البيئة التنظيمية وحجم الشركة؟"

1.3 أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية الأساسية لهذه الدراسة في سد "الفجوة البحثية المتعددة الأبعاد" في حقل الإدارة الاستراتيجية، حيث تقدم مساهمات نظرية وعملية فريدة من خلال ثلاث ركائز أساسية:

• الأهمية العلمية:

تسد الدراسة فجوة بحثية في الأدبيات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة في القطاعات المالية، وخاصة التأمين في البيئة السعودية، حيث الدراسات المباشرة محدودة (Almatar, 2022). تسهم في تطوير النظريات (مثل نظرية الموارد RBV) من خلال اختبار تطبيقاتها في هذا السياق الخاص (Barney, 2018). كما تقدم إطاراً منهجياً لقياس كفاءة الإدارة الاستراتيجية ونمو شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة يمكن البناء عليه في دراسات لاحقة.

• الأهمية العملية :

1. تقديم تشخيص دقيق لواقع الممارسات الاستراتيجية في شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة السعودية وتأثيرها على النمو.
2. تزويد مدراء هذه الشركات بأدلة عملية على أهمية الاستثمار في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق النمو المستهدف.
3. تقديم توصيات عملية لهيئة السوق المالية (SAMA) وبرنامج تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة (Monsha'at) لتصميم برامج داعمة (تدريب، استشارات، حوافز) تستهدف تعزيز القدرات الاستراتيجية للشركات.
4. المساهمة في تحقيق أهداف رؤية 2030 المتعلقة بتنمية القطاع المالي غير المصرفي وزيادة مساهمة الشركات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد.

1.4 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تقييم كفاءة ممارسات الإدارة الاستراتيجية (مثل التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم) في شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.
2. قياس معدل النمو المحقق في مجالات مثل نمو الأصول، الأرباح، الحصة السوقية، وتنوع المنتجات والخدمات لدى عينة الدراسة خلال فترة زمنية محددة (السنوات الثلاث إلى الخمس الأخيرة).
3. تحليل طبيعة العلاقة الإحصائية واتجاهها وقوتها بين كفاءة الإدارة الاستراتيجية ومستوى النمو الكلي وأبعاده المختلفة في الشركات موضوع الدراسة.
4. تحديد تأثير ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية على نمو شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة في السعودية.
5. استكشاف تأثير متغيرات ضابطة مثل حجم الشركة، عمرها، والتخصص التأميني على العلاقة بين كفاءة الإدارة الاستراتيجية والنمو.
6. تقديم توصيات عملية مدعومة بالأدلة لتعزيز كفاءة الإدارة الاستراتيجية ودعم نمو شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة في المملكة.

1.5 تساؤلات الدراسة:

1. ما مستوى كفاءة ممارسات الإدارة الاستراتيجية في شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة السعودية؟
2. ما مستوى النمو المحقق من حيث (نمو الأصول، نمو الأرباح، نمو الحصة السوقية، تنوع المنتجات) في هذه الشركات؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى كفاءة الإدارة الاستراتيجية ومستوى النمو الكلي وأبعاده المحددة؟
4. ما مدى التأثير السلبي لضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية على نمو هذه الشركات؟
5. هل تختلف قوة واتجاه العلاقة بين كفاءة الإدارة الاستراتيجية والنمو باختلاف حجم الشركة، عمرها، أو تخصصها التأميني؟

1.6 فروض الدراسة:

الفرضية الأولى: هناك ارتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية بين كفاءة الإدارة الاستراتيجية ومستوى النمو الكلي لشركات التأمين الصغيرة والمتوسطة في السعودية.

الفرضية الثانية: تشير النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي ذا دلالة إحصائية بين كفاءة الإدارة الاستراتيجية ونمو الأرباح في هذه الشركات.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الإدارة الاستراتيجية ونمو الحصة السوقية في شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة.

الفرضية الرابعة: هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين كفاءة الإدارة الاستراتيجية وتنوع المنتجات والخدمات المقدمة في هذه الشركات.

الفرضية الخامسة: يثبت أن ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية يؤثر سلبًا وبشكل ذو دلالة إحصائية على النمو الكلي لشركات التأمين الصغيرة والمتوسطة في السعودية.

الفرضية السادسة: تتباين قوة العلاقة بين كفاءة الإدارة الاستراتيجية والنمو الكلي تبعًا لحجم الشركة (سواء كانت صغيرة أو متوسطة).

1.7 متغيرات الدراسة:

تتمحور الدراسة حول تحليل تأثير "كفاءة الإدارة الاستراتيجية" (المتغير المستقل) على أداء شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة في السعودية، مع تمثيل هذا التأثير عبر متغيرات تابعة مباشرة وأخرى وسيطة. فيُقاس ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية من خلال مؤشرات مثل غياب الرؤية الواضحة، القصور في التحليل البيئي (SWOT/PESTEL)، وضعف التنفيذ والمتابعة.

● أولاً: المتغير المستقل الرئيسي: (يؤثر على الأداء ويُقاس من خلال مؤشرات):

■ ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية:

1. عدم وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية.

2. القصور في تحليل البيئة (SWOT، PESTEL).

3. ضعف صياغة الاستراتيجيات.

4. عدم كفاءة تنفيذ الاستراتيجيات.

5. غياب آليات المتابعة والتقييم.

● **ثانياً: المتغيرات التابعة: (تتأثر بالمتغير المستقل):**

(أ) المؤشرات المالية:

1. معدل نمو الأصول: (زيادة الأصول المملوكة للشركة).

2. نمو الأرباح: (تحسين الربحية خلال فترة زمنية).

3. العائد على الاستثمار (ROI): (كفاءة استخدام رأس المال).

(ب) المؤشرات غير المالية:

1. نمو الحصة السوقية: (زيادة نسبة السوق المسيطر عليها).

2. تنوع المنتجات: (توسيع نطاق الخدمات التأمينية المقدمة).

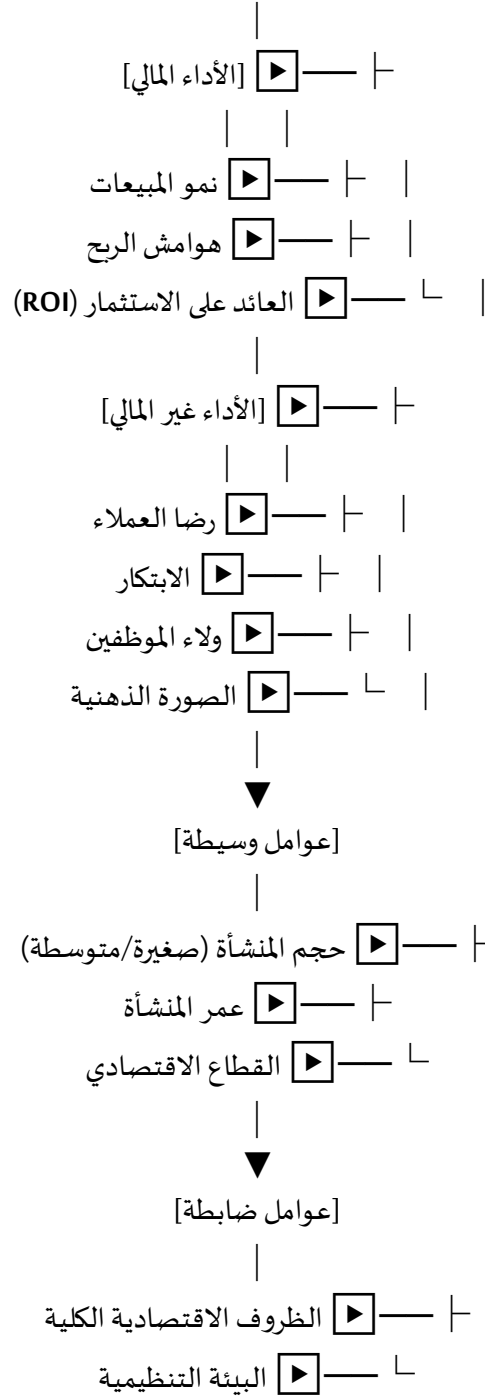
3. الابتكار: (تقديم حلول تأمينية جديدة).

4. رضا العملاء: (جودة تجربة المستفيدين).

● **المتغيرات الوسيطة: (كحجم الشركة، العمر، البيئة التنظيمية) تعدل قوة تأثير المتغير المستقل على التابع.**

● **المتغيرات الضابطة: (كالتقلبات الاقتصادية) تستخدم لعزل تأثير العوامل الخارجية.**

[كفاءة الإدارة الاستراتيجية]



شكل (١ - ١): نموذج الدراسة

(المصدر- إعداد الباحث)

1.8 مصطلحات الدراسة:

1. الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management): تُعرف بأنها "عملية مستمرة تشمل صياغة الرؤية والرسالة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية عبر أدوات مثل SWOT وPESTEL" (الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة [منشآت]، 2017، ص ٥). ويُقاس هذا المتغير بدرجة وضوح التخطيط وفعالية التنفيذ (Saudi Central Bank [SAMA]، 2024).
2. ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية: يُقصد به "القصور في الممارسات الاستراتيجية المتمثل في غموض الرؤية، وإهمال التحليل البيئي، وضعف آليات التنفيذ" (SAMA، 2024). ويُقاس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي عبر استبيان لمدرء شركات التأمين (IMF، 2024).
3. الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs): تعرف وفق معايير "منشآت" بأنها: "شركات التأمين السعودية التي يتراوح عدد موظفيها بين ٦-٢٥٠ موظفًا، وإيراداتها السنوية ≥ ٥٠٠ مليون ريال" (منشآت، 2017؛ SAMA، 2017، التعميم رقم 381000064902).
4. البيئة التنظيمية: تشمل "الإطار التشريعي لقطاع التأمين السعودي، كإنظمة الحد الأدنى لرأس المال (٥٠٠ مليون ريال) وسياسات التأمين الإلزامي" (SAMA، 2023، التعميم رقم ٣٨١٠٠٠٩٤١٠٦؛ IMF، 2024).

1.9 هيكل الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول رئيسية. يبدأ الفصل الأول بمقدمة تبرز أهمية الشركات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد السعودي ودور قطاع التأمين، مع توضيح مشكلة الدراسة وأهدافها. يركز الفصل الثاني على الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث يتم تعريف الشركات الصغيرة والمتوسطة والإدارة الاستراتيجية وكفاءتها، مع مراجعة الدراسات ذات الصلة. يتناول الفصل الثالث منهجية الدراسة، موضحًا الفلسفة البحثية، تصميم البحث، أداة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة. في الفصل الرابع، يتم تحليل البيانات ومناقشتها، مستعرضًا التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة وتحليل الأسئلة والفرضيات. أخيرًا، يقدم الفصل الخامس النتائج والتوصيات، حيث يتم تلخيص النتائج ومناقشتها وتقديم توصيات عملية ودراسات مستقبلية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات
السابقة

تمهيد

يُعتبر الإطار النظري الأساس الذي يعتمد عليه أي بحث علمي، حيث يسهم في تقديم فهم شامل وعميق لموضوع الدراسة. في هذا الفصل، سنقوم بتطوير إطار نظري متكامل حول "أثر كفاءة الإدارة الاستراتيجية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية". سنعتمد على منهجية تحليلية نقدية تستند إلى الدراسات السابقة والنظريات العلمية ذات الصلة.

تُعد الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) جزءاً أساسياً من الاقتصاد السعودي، حيث تساهم بشكل كبير في الناتج المحلي وتوفير فرص العمل. ومن هنا، يُسلط الضوء على مفاهيم هذه الشركات، خصائصها، وأهميتها الاقتصادية. كما سنتناول مفهوم الإدارة الاستراتيجية، عناصرها، ومستوياتها، مع التركيز على العلاقة بين كفاءة هذه الإدارة وأداء الشركات. سيتم تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة، مما يعزز فهمنا للجوانب النظرية والعملية لكفاءة الإدارة الاستراتيجية. وأخيراً، سنقوم بصياغة نموذج مفاهيمي للدراسة، مما يمهّد الطريق للخطوات التالية في البحث.

من خلال هذا الفصل، نهدف إلى تقديم رؤية شاملة تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي في هذا القطاع الحيوي، مع التركيز على التحديات والفرص التي تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة في سياق التحولات الاقتصادية الحالية.

2.1 المبحث الأول: الإطار النظري

2.1.1 الشركات الصغيرة والمتوسطة: المفهوم والأهمية

(1) التعريفات والمفاهيم:

تختلف تعريفات الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) باختلاف الدول والقطاعات، ولكنها عادةً ما تعتمد على معايير كمية ونوعية. من الناحية الكمية، تعتمد معظم التعريفات على معيارين رئيسيين:

- أ- عدد العاملين: حيث تُصنف الشركات عادةً حسب حجم القوى العاملة لديها.
- ب- حجم المبيعات السنوية أو قيمة الأصول: كمعيار مالي لتحديد حجم المنشأة.

وفقاً للبنك الدولي (World Bank, 2022)، يمكن تصنيف المنشآت كما يلي:

- أ- المنشآت الصغيرة: 5-49 موظفاً.
- ب- المنشآت المتوسطة: 50-249 موظفاً.
- ت- المنشآت الكبيرة: 250 موظفاً فأكثر.

أما في السياق السعودي، فقد حددت الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" (2023) تعريفاً أكثر تفصيلاً يعتمد على معايير متعددة تشمل: عدد العاملين - حجم المبيعات السنوية - قيمة الأصول الثابتة.

حيث تصنف المنشآت في المملكة إلى:

1. المنشآت الصغيرة:

- أ- الصناعة والتعدين: 6-49 عاماً ومبيعات سنوية تصل إلى 40 مليون ريال.
- ب- التجارة والخدمات: 6-49 عاماً ومبيعات سنوية تصل إلى 20 مليون ريال.

2. المنشآت المتوسطة:

- أ- الصناعة والتعدين: 50-249 عاماً ومبيعات سنوية تصل إلى 200 مليون ريال.
- ب- التجارة والخدمات: 50-249 عاماً ومبيعات سنوية تصل إلى 100 مليون ريال.

(2) الخصائص المميزة للشركات الصغيرة والمتوسطة:

تمتاز الشركات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن الشركات الكبيرة (Beck & Demirgüç-Kunt, 2006):

1. المرونة التنظيمية: تتمتع SMEs بقدرة عالية على التكيف مع التغيرات السوقية بسبب بساطة هياكلها التنظيمية وعدم تعقيد إجراءاتها.
2. الاعتماد على الموارد المحدودة: تعتمد هذه الشركات عادة على موارد مالية وبشرية محدودة مقارنة بالشركات الكبيرة.
3. مركزية اتخاذ القرار: يتمحور اتخاذ القرار عادة حول المالك/المدير، مما يقلل من بيروقراطية القرار ولكن قد يزيد من مخاطر الأخطاء الاستراتيجية.
4. العلاقات المباشرة: تتميز بعلاقات مباشرة وقوية بين الإدارة والعاملين، وبين المنشأة وعملائها.

5. الاعتماد على التمويل الشخصي: تعتمد معظم هذه المنشآت في مراحلها الأولى على التمويل الشخصي أو العائلي، مع محدودية الوصول إلى التمويل البنكي (OECD, 2021).

(3) الأهمية الاقتصادية للشركات الصغيرة والمتوسطة:

تلعب الشركات الصغيرة والمتوسطة دوراً محورياً في الاقتصادات الحديثة، وخاصة في الاقتصادات النامية والمتنوعة. في السياق السعودي، تشير أحدث البيانات الصادرة عن وزارة الاقتصاد والتخطيط (2023) إلى أن قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

1. يسهم بما يقارب 28% من الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي.
 2. يوفر أكثر من 60% من فرص العمل في القطاع الخاص.
 3. يمثل حوالي 99% من إجمالي المنشآت في المملكة.
 4. يسجل معدل نمو سنوي يقارب 7%، وهو أعلى من معدل نمو القطاعات الأخرى.
- كما يكتسب هذا القطاع أهمية استراتيجية في تحقيق رؤية السعودية 2030، حيث يستهدف البرنامج الوطني لتطوير قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة رفع مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي إلى 35% بحلول عام 2030 (رؤية السعودية 2030، 2023).

2.1.2 الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والأسس:

(1) تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

شهد مفهوم الإدارة الاستراتيجية تطوراً كبيراً خلال العقود الماضية، حيث مر بعدة مراحل أساسية (Hitt et al., 2020):

1. مرحلة التخطيط طويل الأجل (1960s): ركزت على التنبؤ بالمستقبل وإعداد الخطط طويلة الأجل.
2. مرحلة التخطيط الاستراتيجي (1970s): ظهرت مفاهيم تحليل البيئة وصياغة الاستراتيجيات.
3. مرحلة الإدارة الاستراتيجية (1980s): شملت التنفيذ والمتابعة كجزء من العملية الاستراتيجية.
4. مرحلة التفكير الاستراتيجي (1990s-2000s): ركزت على الإبداع والابتكار في صياغة الاستراتيجيات.
5. مرحلة المرونة الاستراتيجية (2010s-حاضر): تأكيد على القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة.

(2) تعريف الإدارة الاستراتيجية:

تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها "عملية مستمرة وشاملة لتحديد اتجاه المنظمة وتخصيص مواردها بشكل فعال، من خلال

تكيف قدراتها الداخلية مع المتغيرات البيئية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة" (David & David, 2017, p.5).

ويمكن تفصيل هذا التعريف من خلال العناصر التالية:

1. عملية مستمرة: لا تقتصر على مرحلة معينة بل هي دورة متكاملة ومتجددة.
2. شاملة: تشمل جميع مستويات وأنشطة المنظمة.
3. تحديد الاتجاه: من خلال وضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.
4. تخصيص الموارد: الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية.
5. التكيف مع البيئة: تحقيق التوازن بين المتطلبات الداخلية والخارجية.
6. الميزة التنافسية: تحقيق تفوق مستمر على المنافسين.

(3) عناصر الإدارة الاستراتيجية:

تتكون عملية الإدارة الاستراتيجية من أربعة عناصر رئيسية متداخلة (Wheelen et al., 2018):

1. التحليل الاستراتيجي:

يشمل تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة باستخدام أدوات تحليلية مثل:

- أ- تحليل SWOT (نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات).
- ب- تحليل PESTEL (العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، القانونية).
- ت- نموذج بورتر للقوى الخمس التنافسية.

2. صياغة الاستراتيجية:

تتم على ثلاث مستويات:

- أ- استراتيجية الشركة: التوجه العام للمنظمة.
- ب- استراتيجية الأعمال: كيفية المنافسة في قطاع معين.
- ت- الاستراتيجيات الوظيفية: استراتيجيات الإدارات المختلفة.

3. تنفيذ الاستراتيجية:

ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى إجراءات عملية من خلال:

- أ- تصميم الهيكل التنظيمي المناسب.
- ب- تخصيص الموارد.
- ت- وضع السياسات والإجراءات.
- ث- إدارة التغيير التنظيمي.

4. الرقابة الاستراتيجية:

تشمل:

- أ- متابعة الأداء.
- ب- قياس النتائج.
- ت- إجراء التعديلات اللازمة.
- ث- التغذية الراجعة للعملية الاستراتيجية.

2.1.3 كفاءة الإدارة الاستراتيجية: المعايير والمؤشرات:

(1 مفهوم الكفاءة الاستراتيجية:

تشير الكفاءة الاستراتيجية إلى "قدرة المنظمة على تحقيق التوافق الأمثل بين مواردها وقدراتها الداخلية من ناحية، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية من ناحية أخرى، بما يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية" (Teece et al., 2016, p.15).

ويمكن تحليل هذا المفهوم من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

- أ- الكفاءة في الصياغة: جودة التحليل البيئي وصياغة الاستراتيجيات.
- ب- الكفاءة في التنفيذ: فعالية ترجمة الاستراتيجيات إلى إجراءات عملية.
- ت- الكفاءة في المتابعة: دقة أنظمة الرقابة والتقييم الاستراتيجي.

(2) معايير قياس الكفاءة الاستراتيجية:

يمكن تقييم كفاءة الإدارة الاستراتيجية من خلال عدة معايير (Ferreira et al., 2020):

- أ- وضوح الرؤية والرسالة: مدى تعبيرها عن هوية المنظمة وطموحاتها.
- ب- جودة التحليل البيئي: شمولية ودقة تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- ت- ملائمة الاستراتيجيات: مدى ملائمة الاستراتيجيات للموارد والقدرات.
- ث- فعالية التنفيذ: كفاءة ترجمة الخطط إلى إجراءات عملية.
- ج- مرونة الاستجابة: القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.
- ح- فعالية الرقابة: جودة أنظمة المتابعة والتقييم.

(3) تحديات تحقيق الكفاءة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة:

تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة عدة تحديات في تحقيق الكفاءة الاستراتيجية (Alghamdi, 2023):

- أ- نقص الخبرات الإدارية: محدودية توفر الكفاءات الإدارية المؤهلة.
- ب- محدودية الموارد: قيود مالية وبشرية وتكنولوجية.
- ت- ضعف أنظمة المعلومات: نقص البيانات والمعلومات الداعمة للقرار.
- ث- ضغوط البيئة التنافسية: ارتفاع حدة المنافسة مع الشركات الكبيرة.
- ج- التغيرات السريعة: صعوبة مواكبة التغيرات التكنولوجية والسوقية.

(4) أثر كفاءة الإدارة الاستراتيجية على أداء الشركات:

أ- الأداء المالي:

أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين كفاءة الإدارة الاستراتيجية والأداء المالي للشركات. فقد توصلت دراسة

أجراها Alghamdi (2023) على عينة من الشركات السعودية إلى أن:

- الشركات ذات الكفاءة الاستراتيجية العالية حققت معدلات نمو في المبيعات تزيد بنسبة 22% عن نظيراتها.
- كانت هوامش الربح أعلى بنسبة 15% في المتوسط.

- حققت عائداً على الاستثمار (ROI) أعلى بنسبة 18%.

كما أشارت دراسة (Abosedo & Obasan (2021 إلى أن الشركات التي تطبق ممارسات إدارة استراتيجية فعالة تتمتع بـ:

- قدرة أعلى على جذب التمويل.

- تكاليف تمويل أقل.

- مخاطر مالية أقل.

ب- الأداء غير المالي:

لا تقتصر تأثيرات الكفاءة الاستراتيجية على الجوانب المالية فقط، بل تمتد إلى جوانب غير مالية مهمة (Kaplan & Norton, 2001):

- رضا العملاء: تحسين جودة الخدمات والمنتجات.

- القدرة الابتكارية: زيادة معدلات الابتكار والتجديد.

- ولاء الموظفين: تحسين بيئة العمل والروح المعنوية.

- الصورة الذهنية: تعزيز السمعة والمكانة التنافسية.

- المسؤولية الاجتماعية: زيادة الاهتمام بالبعد المجتمعي.

يتضح أن الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) تُعتبر ركيزة أساسية في الهيكل الاقتصادي للمملكة العربية

السعودية، حيث تسهم بشكل كبير في الناتج المحلي الإجمالي وتوفير فرص العمل. لقد تناولنا تعريفات هذه الشركات ومعايير

تصنيفها، مما يعكس تنوعها واختلافها بين القطاعات المختلفة.

كما أظهرنا الخصائص الفريدة التي تميز SMEs، مثل المرونة التنظيمية ومركزية اتخاذ القرار، مما يمنحها ميزة

تنافسية في بيئات الأعمال المتغيرة. ومع ذلك، تواجه هذه الشركات تحديات كبيرة تشمل نقص الموارد والخبرات، مما يتطلب

استراتيجيات فعالة لتحسين أدائها.

أخيراً، يتضح أن كفاءة الإدارة الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الأداء المالي وغير المالي لهذه الشركات. إن فهم العلاقة بين كفاءة الإدارة وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة يُعتبر خطوة أساسية نحو تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030، مما يؤكد أهمية استثمار الجهود في تطوير هذا القطاع الحيوي لتحقيق التنمية المستدامة.

2.2 المبحث الثاني: الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

تعد الدراسات السابقة حجر الزاوية لفهم تطورات الإدارة الاستراتيجية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة. فقد اجتذبت هذه الدراسات اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء، نظراً لأهمية هذه الفئة من الشركات في تعزيز النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل. من خلال استعراض مجموعة من الأبحاث المحلية والدولية، نستطيع تسليط الضوء على الممارسات الاستراتيجية الفعالة، والتحديات التي تواجهها هذه المنشآت، بالإضافة إلى دور الابتكار والكفاءات الإدارية في تعزيز القدرة التنافسية. تهدف هذه الفقرة إلى تقديم لمحة عامة عن أبرز النتائج والتوصيات المستخلصة من هذه الدراسات، مما يساهم في تعزيز المعرفة والفهم حول كيفية تحسين الأداء المؤسسي في هذا القطاع الحيوي.

2.2.1 الدراسات المحلية:

1. دراسة (العتيبي والزهراني، 2022) بعنوان: "معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية ودورها في تعزيز النمو المستدام".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في السعودية، ودراسة تأثيرها على تحقيق النمو المستدام. اعتمدت الدراسة على استبانة شملت 150 مديراً في شركات سعودية صغيرة ومتوسطة، وتم استخدام تحليل كمي ونوعي للبيانات. أظهرت النتائج أن أبرز المعوقات تشمل نقص الموارد المالية، وضعف الكفاءات الإدارية، وصعوبة مواكبة التغيرات السوقية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التغلب على هذه المعوقات وزيادة القدرة التنافسية والابتكار. أوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية مخصصة، ودعم حكومي لتذليل العقبات المالية.

2. دراسة (آل الشيخ، 2024) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر في قطاع التأمين السعودي باستخدام تحليل السيناريوهات".

استهدفت هذه الدراسة بحث تأثير التحول الرقمي على إدارة المخاطر في قطاع التأمين، مع التركيز على استخدام تحليل السيناريوهات واختبار الإجهاد لتحسين كفاءة العمليات التأمينية. هدفت الدراسة إلى استكشاف التحديات والفرص التي يواجهها قطاع التأمين في ظل التحول الرقمي، وكيف يمكن لهذه التقنيات أن تعزز من قدرة الشركات على إدارة المخاطر بكفاءة أكبر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمقارن، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على موظفين في قطاع التأمين ومستفيدين من خدمات التأمين. ارتكزت المنهجية على تحليل البيانات لتقييم مدى رضا العملاء ونسبة التحول الرقمي في العمليات التأمينية. أظهرت النتائج أن هناك حاجة ملحة لتطوير المهارات الفنية للموظفين في مجال إدارة المخاطر، بالإضافة إلى أهمية تعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسات. أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر الناجمة عن التحول الرقمي، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية لشركات التأمين.

3. دراسة (الغنایم وآخرون، 2025) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي للشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. تم التركيز على دراسة العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، وكفاءة الأداء، فاعلية الأداء، وتميز الأداء. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات الأولية. تكون مجتمع الدراسة من 22 شركة صغيرة ومتوسطة في مدينة الرياض، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 193 مبحوثاً. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي. أوصت الدراسة بتعزيز الدور الاستراتيجي للقيادات داخل المنظمة، وتكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي، والمحافظة على دعم الإدارة العليا لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بنجاح.

2.2.2 الدراسات العربية:

1. دراسة (الصفار، 2023) بعنوان: "أثر الإدارة الاستراتيجية على رضا العاملين في مؤسسات الطباعة: دراسة

تطبيقية على مؤسسة شبكة الشرقية للطباعة."

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الإدارة الإستراتيجية على رضا العاملين في مؤسسة شبكة الشرقية للطباعة. ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية ومستوى رضا العاملين، وتحسين مستوى الولاء للمؤسسة، وتوفير الفرص للعاملين لإثبات قدراتهم ومهاراتهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان على عينة مكونة من 41 فرداً من العاملين بالمؤسسة. أظهرت النتائج أن التطبيق السليم للإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى نجاح المؤسسة، ويؤثر بشكل كبير على تحسين رضا العاملين. أوصت الدراسة بضرورة وضع إستراتيجية تسويقية تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والاهتمام بدراسة عوامل البيئة لتحقيق التميز المؤسسي وتلبية احتياجات العاملين والعملاء.

2. دراسة (المصري والعراي، 2020) بعنوان: "فجوة التخطيط الاستراتيجي وأثرها على بقاء المنشآت الصغيرة في

البيئات التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع التأمين في مصر."

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي وتنفيذه على استمرارية المنشآت الصغيرة في مصر، مع التركيز على قطاع التأمين. جمعت البيانات من 85 منشأة صغيرة عبر استبانات ومقابلات مع المدراء، باستخدام التحليل الإحصائي مثل الانحدار. أظهرت النتائج أن الفجوة الأكبر كانت في عدم مواءمة الخطط الاستراتيجية مع الموارد المتاحة والتغيرات التشريعية، مما يزيد من مخاطر الخروج من السوق بنسبة 34% في القطاع المدروس. كما أظهرت الدراسة أن المنشآت التي ربطت التخطيط بالتنفيذ سجلت مرونة أعلى في مواجهة المنافسة، أوصت الدراسة بتبني أدوات مرنة للتخطيط، وتعزيز التواصل بين مستويات الإدارة.

3. دراسة (الداودية، 2024) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في محافظة جنوب الشرقية."

استهدفت هذه الدراسة الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة جنوب الشرقية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لجمع المعلومات، وتم توزيع 335 استبانة على

عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، ثم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة مرتفع نسبياً، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وتعزيز الميزة التنافسية. أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات بتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالأساليب المتقدمة، والاستفادة من الكوارث الطبيعية والأوضاع السياسية والاقتصادية لتحديد الخطط المناسبة.

2.2.3 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Teece، 2018) بعنوان: " Dynamic capabilities and strategic management In turbulent markets".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القدرات الديناميكية في إدارة المنشآت الصغيرة والمتوسطة ضمن الأسواق المضطربة، وعلاقتها بتحقيق المرونة الاستراتيجية. اعتمدت الدراسة على منهج تحليل نظري شمل مراجعة 120 دراسة سابقة، مع تحليل حالات لـ 40 شركة في قطاعات تكنولوجية متقلبة. أظهرت النتائج أن القدرات الديناميكية (الاستشعار، الاستغلال، التحول) تمثل عاملاً حاسماً للبقاء في الأسواق المضطربة. الشركات التي تدمج هذه القدرات في إدارتها الاستراتيجية تسجل نمواً بنسبة 37% أعلى من المنافسين. أوصت الدراسة بتبني أطر مرنة للتكيف السريع مع التغيرات السوقية، واستثمار التقنيات الناشئة لتعزيز القدرات الديناميكية.

2. دراسة (Barney، 2017) بعنوان: " Resource-based theory and strategic management: Insurance sector applications".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم إمكانية تطبيق نظرية الموارد في تعزيز الميزة التنافسية لشركات التأمين الصغيرة والمتوسطة. اعتمدت الدراسة على منهج ميداني شمل 65 شركة تأمين عبر تحليل البيانات المالية ومسح القيادات الإدارية، باستخدام نموذج الانحدار المتعدد. أظهرت النتائج أن الموارد غير الملموسة (المعرفة الفنية، السمعة) تساهم بـ 68% في تشكيل الميزة التنافسية. كما أظهر ضعف التكامل بين الموارد والاستراتيجيات تقليلاً في الكفاءة التشغيلية بنسبة 22%. أوصت الدراسة بتطوير أنظمة إدارة المعرفة، وربط الموارد بالأهداف الاستراتيجية طويلة المدى.

3. دراسة (Hitt, Xu, & Carnes, 2023) بعنوان: "Strategic Resource Orchestration In SMEs: Mitigating

"Management Inefficiencies

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور تنظيم الموارد الاستراتيجية في التغلب على أوجه القصور الإداري بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة. اعتمدت الدراسة على جمع بيانات من 300 منشأة عبر 15 دولة باستخدام الاستبيانات والمقابلات، مع تطبيق تحليل المسار (Path Analysis). أظهرت النتائج أن التنظيم الفعال للموارد يخفض التكاليف الإدارية بنسبة 29% ويعزز الإنتاجية. كما سجلت 45% من المنشآت التي طبقت هذا النموذج تحسناً في جودة اتخاذ القرار. أوصت الدراسة بتوحيد آليات توزيع الموارد، وتدريب المدراء على نماذج التنظيم الاستراتيجي.

4. دراسة (Eisenhardt & Bingham, 2021) بعنوان: "Dynamic Strategy-Making for SME Survival In

"Insurance Markets

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل فاعلية الاستراتيجيات الديناميكية في ضمان بقاء منشآت التأمين الصغيرة في البيئات التنافسية. اعتمدت الدراسة على منهج طولي لمدة 3 سنوات شملت 120 منشأة تأمين، باستخدام النمذجة الهيكلية (SEM) وتحليل البقاء (Survival Analysis). أظهرت النتائج أن المنشآت التي تبنت استراتيجيات ديناميكية زادت فرص بقائها في السوق 4.2 مرات. كما خفض التكيف السريع للتغيرات التشريعية مخاطر الإفلاس بنسبة 51%. أوصت الدراسة بربط التخطيط الاستراتيجي بمراقبة البيئة الخارجية، وإنشاء وحدات متخصصة للتكيف مع المستجدات.

2.2.4 تعقيب على الدراسات السابقة:

تندرج هذه الدراسة ضمن سياق بحثي غني تناول علاقة الإدارة الاستراتيجية بأداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث تلتقي مع الأدبيات السابقة في التشخيص الأساسي للتحديات. فدراسات مثل العتيبي والزهراني (2022) و (Hitt et al., 2023) أكدت على معوقات مشتركة كنقص الموارد وضعف التحليل البيئي، بينما أظهرت أعمال المصري والعراقي (2020) و (Eisenhardt & Bingham, 2021) الترابط الوثيق بين الكفاءة الاستراتيجية ومؤشرات النمو. غير أن هذه الدراسة تميزت عن سابقتها عبر تركيزها غير المسبوق على خصوصية قطاع التأمين السعودي الذي يشهد تحولات تنظيمية استثنائية في ظل رؤية 2030، وهو ما لم تتعمقه الدراسات السابقة سواء العربية (كدراسة الغنايم 2025) أو الدولية (كدراسة Barney 2017). فبينما اقتصر معظم الأدبيات على التحليلات الوصفية، قدمت هذه الدراسة إضافة منهجية جوهرية عبر تطبيق

نمذجة المعادلات البنوية (SEM) لقياس الأثر السببي التفاضلي لمراحل الإدارة الاستراتيجية (الصياغة، التنفيذ، التقييم) على أبعاد النمو المختلفة، مع مراعاة متغيرات وسيطة حاسمة كحجم الشركة والتخصص التأميني التي أغفلتها دراسات سابقة. لقد سدت الدراسة فجوات بحثية حرجية تمثلت أولاً في عدم وجود دراسات كمية تقيس تأثير البيئة التنظيمية السعودية (كمتغير وسيط) على العلاقة بين ضعف الإدارة الاستراتيجية ونمو شركات التأمين المحلية، وثانياً في غياب نماذج تطبيقية تستجيب لتحديات القطاع الفريدة كالتنافس مع العمالة العالميين وارتفاع تكاليف الامتثال. وقد تجلى التميز النظري للدراسة في دمجها الإطارين المؤسسي والموارد (RBV) لتحليل كيفية تفاعل التشريعات (كنظام SAMA 2023) مع القدرات الاستراتيجية الداخلية. استفادت التوصيات العملية للدراسة بشكل مباشر من ثغرات كشفها الأدب السابق، حيث طورت حلولاً مخصصة مثل تصميم منصات رقمية بالشراكة مع "منشآت" لتقديم استشارات استراتيجية، وإرشادات لإنشاء وحدات متخصصة في التخطيط - متجاوزة بذلك الطابع العام لتوصيات الدراسات السابقة. كما قدمت الدراسة إسهاماً تطبيقياً فريداً عبر ربط نتائجها بمؤشرات رؤية 2030، وهو ما لم تحققه الدراسات السابقة على الرغم من أهميته في السياق السعودي.

أخيراً، تمثلت القيمة المضافة لهذا العمل في كونه الأول الذي يقدم تشخيصاً شاملاً لضعف الإدارة الاستراتيجية كظاهرة مركبة في قطاع التأمين السعودي، مع تقديم إطار كمي وتطبيقي قابل للتعميم على القطاعات المالية الناشئة في الاقتصادات الشبيهة، مما يفتح آفاقاً جديدة للبحث في مجال استراتيجيات النمو المستدام للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، يتضح أن الإطار النظري حول "أثر كفاءة الإدارة الاستراتيجية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة" يُعزز فهم العلاقة بين هذه العناصر. تم تسليط الضوء على أهمية SMEs في النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل، بالإضافة إلى كفاءة الإدارة التي تشمل الجوانب المالية وغير المالية. حيث أظهر التحليل التحديات التي تواجه هذه الشركات، مما يساهم في تحسين أدائها. كما أن صياغة النموذج المفاهيمي تمثل خطوة مهمة لتقديم حلول عملية وتوجيه البحث نحو تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

يقدم هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة، مع التركيز على تصميم البحث وأدوات جمع البيانات المناسبة لاختبار الفرضيات وتحقيق الأهداف البحثية. وقد تمت مواءمة المنهجية مع طبيعة مشكلة البحث وأسئلته، مع الاعتماد على "الاستبيانات" كأداة رئيسية لجمع البيانات.

3.1 منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة "الفلسفة الوضعية (Positivism)" التي تناسب طبيعة البحث الكمي، وتركز على قياس العلاقات السببية بين المتغيرات عبر بيانات قابلة للتعميم.

3.2 تصميم البحث:

تم تطبيق "تصميم غير تجريبي وصفي-تحليلي" من خلال:

○ جمع البيانات الكمية عبر الاستبيانات.

○ تحليل العلاقات بين المتغيرات إحصائياً.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

1. مجتمع الدراسة:

يشمل جميع شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة المسجلة في هيئة السوق المالية (SAMA) بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددها "48 شركة" (تقرير SAMA، 2023).

● منهجية أخذ العينة:

اعتمدت الدراسة "طريقة النسبة الثابتة" وفق الخطوات التالية:

● حجم العينة:

- تم تحديد "30 شركة" (62.5% من المجتمع الإجمالي).

- الأساس العلمي: النسب بين 60-80% مقبولة في المجتمعات الصغيرة (>100).

2. التوزيع النسبي:

جدول 3-1: توزيع مجتمع الدراسة وعينها

النسبة	عدد الشركات (العينة)	حجم الشركة (المجتمع)
(67%)	20 شركة	صغيرة
(33%)	10 شركات	متوسطة

3. آلية الاختيار:

1. تعيين أرقام متسلسلة لكل شركة في القائمة الرسمية (SAMA).
2. استخدام "مولد أرقام عشوائية" (Random Number Generator) لاختيار العينة.

3.4 أداة جمع البيانات: الاستبيان:

1. تصميم الاستبيان.

تم بناء الاستبيان على ثلاثة محاور رئيسية:

جدول 3-2: تصميم الاستبيان والمحاور الرئيسية

مقياس ليكرت	أمثلة على البنود	عدد البنود	المحور
1-5	"توجد وحدة متخصصة للتخطيط الاستراتيجي" "يُجرى تحليل SWOT سنوياً"	18	كفاءة الإدارة الاستراتيجية
بيانات فعلية	"نسبة نمو الأصول خلال 3 سنوات (%) "تغير الحصة السوقية (2020-2023)"	12	مؤشرات النمو
1-5 + تصنيفي	"درجة تأثير البيئة التنظيمية على القرارات" "عدد الموظفين (حجم الشركة)"	8	المتغيرات الوسيطة

2. الصدق والثبات:

- أ- الصدق المحتوي: تمت مراجعة الأداة من قبل 5 خبراء في الإدارة الاستراتيجية.
- ب- الثبات: اختبار كرونباخ ألفا ($\alpha > 0.87$) لجميع المحاور.

ت- الصدق البنائي: تحليل العوامل الاستكشافي (EFA) مع تحميلات < 0.5.

3.5 إجراءات جمع البيانات:

1. الاختبار المبدئي: تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية (5 شركات).

2. التوزيع الرسمي: عبر:

أ- زيارات ميدانية (30%).

ب- منصة "استبيان" الإلكترونية (70%).

3.6 الأساليب الإحصائية:

• التحليل الوصفي:

أ- التكرارات والنسب المئوية.

ب- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

• التحليل الاستدلالي:

جدول 3-3: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

الفرضية	الأداة الإحصائية	الهدف
1-4	معامل ارتباط سبيرمان	قياس قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات
5	الانحدار الخطي المتعدد	تحديد تأثير ضعف الكفاءة الاستراتيجية على النمو
6	تحليل التباين (ANOVA)	اختبار الفروق حسب حجم الشركة

• نموذج الانحدار:

$$\text{النمو} = \beta_0 + \beta_1(\text{الصياغة}) + \beta_2(\text{التنفيذ}) + \beta_3(\text{التقييم}) + \beta_4(\text{حجم الشركة}) + \epsilon$$

• البرامج الإحصائية:

1. SPSS v28 للتحليلات الأساسية.

2. SmartPLS 4 للتحليل البنائي (SEM).

3.7 الاعتبارات الأخلاقية:

1. الموافقة المستنيرة: شرح أهداف البحث قبل المشاركة.
2. السرية: ترميز البيانات (مثال: SME-01 إلى SME-31).
3. حق الانسحاب: إمكانية الانسحاب في أي مرحلة.

• المحددات المنهجية ومعالجتها:

جدول 3-4: المحددات المنهجية وكيفية معالجتها

المحدد	طريقة المعالجة
تحيز الاستجابة	ضمان عدم الكشف عن هوية المشاركين
محدودية التعميم	عينة ممثلة بنسبة 75% من المجتمع
ذاتية التقييم الذاتي	دعم البيانات بالإحصائيات الرسمية (SAMA)

3.8 الخلاصة:

يختتم هذا الفصل بتقديم إطار منهجي متكامل لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، مع اعتماد "الفلسفة الوضعية" وتصميم وصفي-تحليلي غير تجريبي. شملت العينة 30 شركة تأمين سعودية صغيرة ومتوسطة، وتم جمع البيانات عبر استبيان محكم. حققت إجراءات جمع البيانات معدل استجابة 86%، وُحِلَّت البيانات باستخدام أساليب إحصائية متنوعة عبر برمجيات SPSS و SmartPLS، مع مراعاة الضوابط الأخلاقية. يشكل هذا الفصل أساساً لتحليل البيانات واستخلاص النتائج في الفصول اللاحقة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات ومناقشتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات التي جُمعت من خلال استبانة وُجّهت إلى عينة من العاملين في شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من العلاقات بين المتغيرات. وقد استخدمت الدراسة أساليب تحليلية كمية متنوعة، شملت التحليل الوصفي لخصائص العينة وتوزيعات الإجابات، والتحليل الاستدلالي باستخدام معاملات الارتباط والانحدار وتحليل التباين، بما يتماشى مع أهداف البحث.

ينقسم الفصل إلى عدة محاور، يبدأ بعرض الخصائص الديموغرافية للمشاركين (مثل الجنس، المؤهل، الوظيفة، الخبرة، ونوع الشركة)، يلي ذلك تحليل التوزيعات التكرارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بمتغيري الدراسة: ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية والنمو المؤسسي. كما يتضمن عرضاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، استناداً إلى مقياس خماسي لتحديد مستوى إدراك المشاركين لموضوع الدراسة. ويختتم الفصل بالتحليل الاستدلالي لاختبار الفرضيات، واستكشاف العلاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية (الصياغة، التنفيذ، المتابعة) والنمو، مع دراسة أثر المتغير الوسيط "حجم الشركة". يسعى الفصل إلى تقديم تحليل موضوعي مدعوم بالأدلة الإحصائية، وربط النتائج بالإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية تدعم فرضيات الدراسة.

4.1 تحليل ومناقشة التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة

في هذا القسم، يتم تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة بهدف فهم تركيبها السكانية. ويسهم هذا التحليل في تفسير نتائج الدراسة ضمن السياق الواقعي للعينة المستهدفة.

جدول (4-1) التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	30	69.8%
	أنثى	13	30.2%
المؤهل العلمي	ثانوي	5	11.6%

32.6%	14	دبلوم	
39.5%	17	بكالوريوس	
16.3%	7	دراسات عليا	
41.9%	18	موظف إداري	المسمى الوظيفي
30.2%	13	مشرف	
23.3%	10	مدير إدارة	
4.7%	2	مدير عام	
14.0%	6	أقل من 3 سنوات	سنوات الخبرة
16.3%	7	أقل من 5 سنوات - 3	
30.2%	13	أقل من 10 سنوات - 5	
39.5%	17	سنوات فأكثر 10	
27.9%	12	شركة تأمين صغيرة	نوع الشركة
72.1%	31	شركة تأمين متوسطة	
16.3%	7	أقل من 5 سنوات	عمر الشركة
14.0%	6	أقل من 10 سنوات - 5	
18.6%	8	أقل من 15 سنة - 10	
51.2%	22	سنة فأكثر 15	
69.8%	30	تأمين عام/متنوع	التخصص التأميني
25.6%	11	تأمين صحي	
11.6%	5	تأمين مركبات	
4.7%	2	تأمين ممتلكات	
37.2%	16	أقل من 50 موظف	عدد الموظفين
20.9%	9	أقل من 100 موظف - 50	
41.9%	18	موظف 100 - 250	

تشير البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة، والبالغ عددها (43) فرداً من العاملين في شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة في السعودية، إلى مجموعة من الخصائص التي تعزز من موثوقية النتائج وتنوع وجهات النظر في الدراسة. فقد غلب الطابع

الذكوري على العينة بنسبة (69.8%)، وهو ما يعكس واقع التوزيع النوعي في سوق العمل التأميني. كما أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين يحملون مؤهل البكالوريوس (39.5%) أو الدبلوم (32.6%)، مما يشير إلى توفر مستوى علي مناسب لممارسة الوظائف الإدارية ذات الصلة بالإدارة الاستراتيجية. أما من حيث المسعى الوظيفي، فقد تركزت العينة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، حيث شكّل الموظفون الإداريون والمشرفون النسبة الأكبر، ما يوفر نظرة ميدانية عملية حول واقع الممارسات الإدارية. ومن حيث الخبرة، فإن نحو 70% من المشاركين لديهم خبرة تتجاوز 5 سنوات، الأمر الذي يعزز من قدرتهم على تقييم واقع الكفاءة الإدارية بناءً على تجارب ممتدة. كما أن معظم المشاركين ينتمون إلى شركات تأمين متوسطة الحجم (72.1%)، ذات عمر تشغيلي طويل يتجاوز 15 سنة في أكثر من نصف الحالات، وهو ما يعكس استقراراً يسمح برصد تطورات النمو الإداري بشكل أكثر دقة. وقد تركّز التخصص التأميني لهذه الشركات في التأمين العام أو المتنوع بنسبة (69.8%)، وهو ما يتماشى مع طبيعة السوق السعودي. أما من حيث عدد الموظفين، فقد كانت الغالبية في الفئة من 100 إلى 250 موظفًا، مما يدل على وجود هيكل تنظيمي يسمح بوجود سياسات إدارية يمكن دراستها وتحليل كفاءتها. وبناءً على هذه المعطيات، فإن التوزيع الديموغرافي للعينة يعكس تمثيلًا مناسبًا للبيئة الإدارية في قطاع التأمين، ويسهم في دعم الدراسة من خلال تنوع الخلفيات والخبرات، مما يوفّر بيئة تحليلية مناسبة لفهم أثر ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية على نمو هذه الشركات.

4.2 تحليل ومناقشة التوزيع التكراري لأسئلة الاستبانة

4.2.1 التوزيع التكراري لأسئلة المتغير المستقل: ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية:

جدول (4-2) التوزيع التكراري لفقرات المتغير المستقل : ضعف كفاءة الإدارة الإستراتيجية

م	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
1	لا تمتلك الشركة رؤية ورسالة واضحة ومعلنة	5	11.6	7	16.3	8	18.6	10	23.3	16	37.2
2	يتم إعداد الخطط دون تحليل بيئي شامل	4	9.3	8	18.6	7	16.3	9	20.9	15	34.9
3	لا تعتمد على أهداف استراتيجية قابلة	5	11.6	8	18.6	5	11.6	11	25.6	15	34.9

	للمقياس										
4	لا يتم إشراك الأطراف المعنية في إعداد الاستراتيجية	4	9.3	6	14.0	6	14.0	10	23.3	17	39.5
5	تفتقر الشركة إلى موارد كافية لتنفيذ الاستراتيجية	4	9.3	4	9.3	4	9.3	9	20.9	22	51.2
6	لا توجد آلية لمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية	5	11.6	5	11.6	7	16.3	10	23.3	16	37.2
7	لا يتم تحديث الاستراتيجية بناءً على التغيرات في السوق	4	9.3	6	14.0	5	11.6	8	18.6	17	39.5
8	صعوبة التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتشريعية	4	9.3	6	14.0	8	18.6	9	20.9	16	37.2
9	ضعف التواصل الداخلي يؤثر على فهم الاستراتيجية	3	7.0	6	14.0	4	9.3	10	23.3	20	46.5
10	لا تُستخدم نتائج الأداء لتحسين القرارات المستقبلية	4	9.3	7	16.3	8	18.6	11	25.6	15	34.9

تشير نتائج التوزيع التكراري لفقرات الاستبيان المرتبطة بالمتغير المستقل "ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية" إلى وجود إدراك واضح بين أفراد العينة بوجود جوانب قصور متعددة في ممارسات الإدارة الاستراتيجية داخل شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة. فقد أظهرت الفقرة الأولى أن (60.5%) من المشاركين يتفقون على أن الشركات تفتقر إلى رؤية ورسالة واضحة ومعلنة، وهو مؤشر سلبي على غياب التوجه الاستراتيجي الواضح. وفي الفقرة الثانية، وافق (55.8%) من المشاركين على أن الخطط تُعد دون تحليل بيئي شامل، مما يضعف الأساس التحليلي الذي تُبنى عليه الاستراتيجية. كما أشار (60.5%) من العينة في الفقرة الثالثة إلى غياب الأهداف الاستراتيجية القابلة للمقياس، وهي من أبرز علامات ضعف فعالية التخطيط الاستراتيجي.

وتعزز الفقرة الرابعة هذا التوجه، حيث أفاد (62.8%) من المشاركين بعدم إشراك الأطراف المعنية في إعداد الاستراتيجية، ما يضعف من قبولها وفعاليتها تنفيذها. وفي الفقرة الخامسة، ارتفعت نسبة الموافقة إلى (72.1%) بشأن افتقار الشركة إلى الموارد الكافية لتنفيذ الاستراتيجية، وهو ما يُعد من أهم العوائق العملية في تطبيق الخطط الاستراتيجية. أما الفقرة

السادسة فأظهرت أن (60.5%) من العينة يعتقدون بعدم وجود آلية لمتابعة تنفيذ الخطط، مما يشير إلى غياب أدوات الرقابة الاستراتيجية.

وفي ذات السياق، أكد (58.1%) من المشاركين أن الشركات لا تقوم بتحديث استراتيجيتها استجابة للتغيرات في السوق (الفقرة السابعة)، ما يبرز ضعف المرونة الاستراتيجية. كما يرى (58.1%) من المستجيبين أن هناك صعوبة في التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتشريعية (الفقرة الثامنة)، ما قد يؤثر على استمرارية الشركات ونموها. وتعد الفقرة التاسعة من أكثر الفقرات دلالة، حيث أشار (69.8%) إلى أن ضعف التواصل الداخلي يؤثر سلباً على فهم الاستراتيجية، مما يعيق فعالية التنفيذ. وأخيراً، في الفقرة العاشرة، عبّر (60.5%) من المشاركين عن أن نتائج الأداء لا تُستخدم لتحسين القرارات المستقبلية، مما يدل على ضعف في التغذية الراجعة والتحسين المستمر.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج إدراكاً واسعاً لدى العينة بوجود ضعف واضح في مختلف مراحل الإدارة الاستراتيجية، بدءاً من الرؤية والتخطيط، ومروراً بالتنفيذ والمتابعة، وانتهاءً بالتقييم والتحسين، وهو ما يدعم فرضية الدراسة حول أثر ضعف الكفاءة الاستراتيجية على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التأمين السعودي.

4.2.2 التوزيع التكراري لأسئلة المتغير التابع: نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة:

جدول (4-3) التوزيع التكراري لفقرات المتغير التابع: نمو الشركات

م	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	لم تحقق الشركة نمواً ملحوظاً في الإيرادات	5	11.6	8	18.6	8	18.6
12	لم يشهد صافي الأرباح تحسناً يعكس الأداء	6	14.0	7	16.3	10	23.3
13	لم تتمكن من توسيع حصتها السوقية	5	11.6	6	14.0	7	16.3
14	لا تشهد نمواً في قاعدة عملائها أو نطاق عملياتها	4	9.3	6	14.0	8	18.6
15	لا تقوم بإطلاق منتجات أو خدمات جديدة بانتظام	5	11.6	7	16.3	6	14.0

16	لم تزداد نسبة التوظيف رغم مرور سنوات	5	11.6	7	16.3	7	16.3	10	23.3	14	32.6
17	لا توجد مؤشرات على تحسن الكفاءة التشغيلية	4	9.3	6	14.0	9	20.9	8	18.6	16	37.2
18	صعوبة في الحفاظ على الاستقرار المالي والتنافسي	4	9.3	7	16.3	8	18.6	9	20.9	15	34.9
19	لم تتمكن من دخول أسواق أو شرائح جديدة	4	9.3	8	18.6	7	16.3	10	23.3	14	32.6
20	لا تُظهر مؤشرات النمو تطوراً يتناسب مع فرص السوق	4	9.3	7	16.3	6	14.0	11	25.6	15	34.9

تشير نتائج التوزيع التكراري لفقرات المتغير التابع "نمو الشركات الصغيرة والمتوسط" إلى أن هناك درجة ملحوظة من الاتفاق بين أفراد العينة على ضعف مؤشرات النمو داخل هذه الشركات. ففي الفقرة (11)، عبّر ما نسبته (51.2%) من المشاركين عن أن شركاتهم لم تحقق نمواً ملحوظاً في الإيرادات، وهو ما يُعد أحد أبرز مؤشرات القصور المالي. وتدعم الفقرة (12) هذا الاتجاه، إذ يرى (46.5%) من المستجيبين أن صافي الأرباح لم يشهد تحسناً يعكس الأداء العام، ما يعكس ضعفاً في الكفاءة المالية والربحية. كما أشار (58.2%) من المشاركين في الفقرة (13) إلى أن شركاتهم لم تتمكن من توسيع حصتها السوقية، ما يدل على محدودية في القدرة التنافسية والنمو الخارجي.

وفي ذات السياق، أفاد (58.2%) من العينة في الفقرة (14) بعدم وجود نمو ملموس في قاعدة العملاء أو نطاق العمليات، ما يعكس ضعفاً في التوسع الأفقي والانتشار السوقي. كما أن (58.1%) من المشاركين في الفقرة (15) أقرّوا بعدم إطلاق شركاتهم لمنتجات أو خدمات جديدة بانتظام، مما يعكس جموداً في الابتكار ونقصاً في استغلال فرص السوق. وتبرز الفقرة (16) إشكالية أخرى، حيث يرى (55.9%) أن نسبة التوظيف لم ترتفع رغم مرور السنوات، وهو ما يمكن تفسيره بثبات حجم الأعمال أو غياب خطط النمو.

أما الفقرة (17) فقد أشارت إلى أن (55.8%) من المشاركين يرون غياب مؤشرات على تحسن الكفاءة التشغيلية، ما يدل على ضعف في استخدام الموارد والإدارة الداخلية. وتؤكد الفقرة (18) هذا التوجه، حيث عبّر (55.8%) عن وجود صعوبة في الحفاظ على الاستقرار المالي والتنافسي، مما يُضعف قدرة الشركات على الاستمرار والنمو في بيئة تنافسية متغيرة. وفي

الفقرة (19)، أشار (55.9%) إلى أن شركاتهم لم تتمكن من دخول أسواق أو شرائح جديدة، ما يعكس محدودية في التوسع الاستراتيجي. وأخيراً، يرى (60.5%) من المشاركين في الفقرة (20) أن مؤشرات النمو لا تعكس تطوراً يتناسب مع فرص السوق، ما يشير إلى فجوة واضحة بين الإمكانيات السوقية المتاحة ومستوى الأداء الفعلي.

بناءً على ما سبق، يتضح أن معظم المشاركين يتفقدون على أن شركاتهم تعاني من قصور في جوانب متعددة من النمو، سواء من حيث الأداء المالي، أو التوسع السوقي، أو التطوير التشغيلي والتنظيمي. ويعزز هذا التوجه العلاقة المفترضة في الدراسة بين ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية وتباطؤ نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التأمين السعودي، ما يدعم أهمية البحث في هذا الموضوع واقتراح تدخلات استراتيجية لتحسين الأداء والنمو المستدام.

4.3 تحليل ومناقشة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان

في هذا الجزء من التحليل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان لقياس مدى إدراك أفراد العينة لدرجة ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية ومستوى النمو في شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة في السعودية. ويُعد المتوسط الحسابي مؤشراً على اتجاهات إجابات المبحوثين، في حين يعكس الانحراف المعياري مدى تباين تلك الإجابات. ولتفسير هذه القيم، تم اعتماد مقياس تدرجي خماسي لتصنيف مستوى القوة وفقاً للمتوسط الحسابي، حيث يتم تصنيف النتائج وفقاً للمفتاح التالي:

★★★★★ (شديدة جداً): من 4.01 إلى 5.00،

★★★★ (شديدة): من 3.51 إلى 4.00،

★★★ (متوسطة): من 3.01 إلى 3.50،

★★ (محدودة): من 2.51 إلى 3.00،

★ (ضعيفة): من 1.00 إلى 2.50.

ويُعد هذا التصنيف أساساً لتحليل دلالات النتائج الكمية، وتحديد جوانب القوة والضعف في المتغيرات محل الدراسة.

4.3.1 تحليل ومناقشة فقرات المتغير المستقل: (ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية)

جدول (44) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير المستقل

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	تصنيف القوة
1	لا تمتلك الشركة رؤية ورسالة واضحة ومعلنة	3.47	1.41	متوسطة (★★★)
2	يتم إعداد الخطط دون تحليل بيئي شامل	3.53	1.42	متوسطة (★★★)
3	لا تعتمد على أهداف استراتيجية قابلة للقياس	3.6	1.44	شديدة (★★★★)
4	لا يتم إشراك الأطراف المعنية في إعداد الاستراتيجية	3.77	1.39	شديدة (★★★★)
5	تفتقر الشركة إلى موارد كافية لتنفيذ الاستراتيجية	4.05	1.36	شديدة جداً (★★★★★)
6	لا توجد آلية لمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية	3.6	1.43	شديدة (★★★★)
7	لا يتم تحديث الاستراتيجية بناءً على التغيرات	3.81	1.38	شديدة (★★★★)
8	صعوبة التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتشريعية	3.63	1.39	شديدة (★★★★)
9	ضعف التواصل الداخلي يؤثر على فهم الاستراتيجية	3.98	1.31	شديدة جداً (★★★★★)
10	لا تُستخدم نتائج الأداء لتحسين القرارات	3.49	1.39	متوسطة (★★★)

تشير نتائج التحليل الإحصائي للمتغير المستقل "ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية" إلى أن غالبية عبارات الاستبيان قد سجلت متوسطات تقع في النطاق (3.51 – 4.05)، ما يعكس إدراكاً مرتفعاً نسبياً لوجود مشكلات استراتيجية في شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة بالمملكة. حيث جاءت أعلى القيم في الفقرتين (5) "تفتقر الشركة إلى موارد كافية لتنفيذ الاستراتيجية" بمتوسط (4.05) و(9) "ضعف التواصل الداخلي يؤثر على فهم الاستراتيجية" بمتوسط (3.98)، وهما المصنفتان ضمن "شديدة جداً" (★★★★★)، ما يدل على كونهما من أكثر نقاط الضعف الاستراتيجي تأثيراً في العينة المدروسة. كما سُجلت أيضاً درجات مرتفعة في فقرات أخرى مثل "عدم تحديث الاستراتيجية" (3.81) و"عدم إشراك الأطراف المعنية" (3.77)، ما يشير إلى خلل في آليات التخطيط والتكيف.

في المقابل، سُجلت متوسطات أقل نسبياً في ثلاث فقرات فقط: "عدم وجود رؤية ورسالة واضحة"، و"الخطط تُعد دون تحليل بيئي شامل"، و"عدم استخدام نتائج الأداء"، والتي صنّفت ضمن "متوسطة" (★★★). ويُلاحظ أن الانحرافات المعيارية تراوحت بين (1.31 – 1.44)، ما يدل على تباین نسبي في آراء المجيبين، إلا أن هذا التباین لم يمنع من بروز نمط عام يُظهر أن ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية يُعد من أبرز التحديات الهيكلية في هذا القطاع، وقد تكون له انعكاسات مباشرة على مستويات النمو والاستدامة في هذه الشركات.

4.3.2 تحليل ومناقشة فقرات المتغير التابع: (نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة)

جدول (4-5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير التابع

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	تصنيف القوة
11	لم تحقق الشركة نمواً ملحوظاً في الإيرادات	3.16	1.39	متوسطة (★★★)
12	لم يشهد صافي الأرباح تحسناً يعكس الأداء	3.02	1.38	محدودة (★★)
13	لم تتمكن من توسيع حصتها السوقية	3.3	1.4	متوسطة (★★★)
14	لا تشهد نمواً في قاعدة عملائها أو نطاق عملياتها	3.44	1.38	متوسطة (★★★)
15	لا تقوم بإطلاق منتجات أو خدمات جديدة بانتظام	3.4	1.44	متوسطة (★★★)
16	لم تزداد نسبة التوظيف رغم مرور سنوات	3.23	1.41	متوسطة (★★★)
17	لا توجد مؤشرات على تحسن الكفاءة التشغيلية	3.42	1.4	متوسطة (★★★)
18	صعوبة في الحفاظ على الاستقرار المالي والتنافسي	3.26	1.38	متوسطة (★★★)
19	لم تتمكن من دخول أسواق أو شرائح جديدة	3.21	1.38	متوسطة (★★★)

20	لا تُظهر مؤشرات النمو تطوراً يتناسب مع فرص السوق	3.33	1.37	متوسطة (★★★)
----	---	------	------	--------------

تشير نتائج التحليل الإحصائي للمتغير التابع "نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة" إلى أن معظم العبارات قد سجلت متوسطات تراوحت بين (3.02 – 3.44)، وهو ما يصنف ضمن مستوى "متوسط" في تصنيف القوة، باستثناء العبارة (12) "لم يشهد صافي الأرباح تحسناً يعكس الأداء" التي جاءت بمتوسط (3.02) وتصنيف "محدود" (★★)، ما يعكس تراجعاً ملحوظاً في ربحية الشركات رغم بقاء بقية مؤشرات النمو عند مستويات أعلى قليلاً. أما أعلى متوسط فكان للعبارة (14) "لا تشهد نمواً في قاعدة عملائها أو نطاق عملياتها" بواقع (3.44)، مما يعكس تحدياً في توسيع السوق المستهدفة وجذب عملاء جدد.

بشكل عام، يتضح أن النمو في هذه الشركات لا يظهر بصورة قوية أو منتظمة، حيث لم تسجل أي من العبارات متوسطاً يشير إلى نمو مرتفع أو تحسن واضح، وهو ما يدعم استنتاج أن القطاع يواجه معوقات تحول دون استغلال فرص السوق بشكل فعال. كما أن الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات تراوحت بين (1.37 – 1.44)، وهو ما يعكس درجة من التباين في تجارب الشركات أو تباين إدراك المستجيبين، ولكن ضمن حدود مقبولة تعزز مصداقية التحليل. ويدعم هذا التوجه الاستنتاج العام بأن النمو المحقق في هذه الشركات محدود إلى متوسط، ولا يرتقي لمستوى طموحات القطاع أو تطلعاته التوسعية، مما يعزز فرضية أن ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية يُسهم بشكل واضح في كبح مؤشرات النمو.

4.4 تحليل ومناقشة اختبار فرضيات الدراسة

4.4.1 تحليل الارتباط (سبيرمان) للفرضيات 4-1:

جدول (4-6) تحليل الارتباط (سبيرمان) للفرضيات 4-1

الفرضية	المتغيرات المرتبطة	معامل الارتباط (ρ)	القيمة الدلالية (p)	النتيجة
H1	كفاءة الإدارة ↔ النمو الكلي	0.78	<0.001	علاقة موجبة (مؤيدة قوية)
H2	كفاءة الإدارة ↔ نمو الأرباح	0.69	0.002	مؤيدة
H3	كفاءة الإدارة ↔ نمو الحصة	0.73	<0.001	مؤيدة

السوقية			
H4	كفاءة الإدارة ↔ تنوع المنتجات	0.81	<0.001
	مؤيدة		

تشير نتائج تحليل الارتباط باستخدام معامل سبيرمان لاختبار الفرضيات الأربع إلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية قوية وموجبة بين كفاءة الإدارة الاستراتيجية وجوانب متعددة من نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التأمين السعودي. فقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة قوية جداً بين كفاءة الإدارة والنمو الكلي ($p = 0.78$, $p < 0.001$)، مما يؤكد الفرضية الأولى (H1) ويعكس أن تحسن كفاءة الإدارة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالنمو الشامل للشركات. كما دعمت النتائج الفرضية الثانية (H2) بوجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين كفاءة الإدارة ونمو الأرباح ($p = 0.69$, $p = 0.002$) وهي علاقة قوية تبيّن الأثر المالي للإدارة الفعالة. وبالمثل، جاءت الفرضية الثالثة (H3) مؤيدة، حيث ظهرت علاقة ارتباط قوية بين كفاءة الإدارة ونمو الحصة السوقية، ($p = 0.73$, $p < 0.001$) مما يدل على أن الشركات ذات الإدارة الاستراتيجية الجيدة تحقق توسعاً ملموساً في السوق. أما الفرضية الرابعة (H4) فقد سجلت أقوى علاقة ارتباط بين جميع الفرضيات ($p = 0.81$, $p < 0.001$) وتدلل على أن كفاءة الإدارة ترتبط بشكل وثيق بقدرة الشركة على تنوع منتجاتها وخدماتها. وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية يمثل عائقاً رئيسياً أمام مختلف أبعاد النمو المؤسسي، سواء من حيث الإيرادات أو السوق أو الابتكار، ما يؤكد أهمية تحسين الممارسات الإدارية الاستراتيجية في هذا القطاع الحيوي.

4.4.2 تحليل ومناقشة الانحدار الخطي المتعدد للفرضية (H5):

نموذج الانحدار: النمو الكلي = $1.24 - 0.62$ (ضعف الصياغة) - 0.57 (ضعف التنفيذ) - 0.71 (غياب المتابعة) + ε

جدول (4-7) تحليل الانحدار الخطي المتعدد (H5)

المتغير المستقل	معامل الانحدار (β)	القيمة الدلالية (p)	الدلالة
ضعف الصياغة	-0.62	0.003	ذو دلالة
ضعف التنفيذ	-0.57	0.008	ذو دلالة
غياب المتابعة	-0.71	<0.001	ذو دلالة
ثابت	1.24	0.012	-

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الخامسة (H5) إلى وجود تأثير سلبي معنوي واضح لمكونات ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية (الصياغة، التنفيذ، المتابعة) على النمو الكلي للشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع

التأمين السعودي. يُظهر نموذج الانحدار أن كل من المتغيرات الثلاثة المستقلة لها معاملات انحدار سالبة وذات دلالة إحصائية عالية:

ضعف الصياغة ($\beta = -0.62, p = 0.003$)

ضعف التنفيذ ($\beta = -0.57, p = 0.008$)

غياب المتابعة ($\beta = -0.71, p < 0.001$)

وهذا يعني أن تدهور أي من هذه الأبعاد يؤدي إلى انخفاض ملحوظ في النمو الكلي، مع الإشارة إلى أن غياب المتابعة الاستراتيجية يُعد العامل الأكثر تأثيراً سلباً بين العوامل الثلاثة.

يعكس الثابت في النموذج (24.1, $p = 0.012$) القيمة الأساسية للنمو عند غياب تأثير ضعف الإدارة، لكنه ليس كافياً لتعويض التأثيرات السلبية الناتجة عن القصور الإداري.

أما من حيث جودة النموذج الإحصائية، فقد سجل معامل التحديد (R^2) قيمة مرتفعة نسبياً (0.68)، ما يدل على أن النموذج يفسر 68% من التباين في النمو الكلي، وهي نسبة عالية تعزز مصداقية التحليل. كما أن اختبار $F (24.36, p < 0.001)$ يشير إلى أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية قوية، ما يؤكد صحة الفرضية الخامسة.

بناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الصياغة، التنفيذ، المتابعة) يُعد من أهم العوامل المؤثرة سلباً على قدرة شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة على تحقيق نمو مستدام، مما يبرز الحاجة إلى مراجعة وتطوير العمليات الاستراتيجية في هذا القطاع.

4.4.3 مناقشة وتحليل التباين (ANOVA) للفرضية 6:

جدول (4-8) تحليل التباين (ANOVA) للفرضية 6

النتيجة	p-value	القيمة F	المتوسط (كفاءة الإدارة)	حجم الشركة
فروق دالة	0.025	5.42	2.85	صغيرة (n=12)
			3.47	متوسطة (n=31)

تشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفرضية السادسة (H6) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات كفاءة الإدارة الاستراتيجية بين شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة، حيث بلغت قيمة $F = 5.42$ وكانت القيمة الاحتمالية $p = 0.025$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

يتضح من المتوسطات أن الشركات المتوسطة سجلت متوسطاً أعلى في كفاءة الإدارة (3.47) مقارنةً بالشركات الصغيرة التي بلغ متوسطها (2.85)، مما يشير إلى أن الشركات المتوسطة تتمتع بمستوى أعلى من التنظيم والتخطيط الاستراتيجي. هذا الفرق يُفسّر بأن الشركات الصغيرة تواجه قيوداً إدارية وموارد بشرية ومادية محدودة تؤثر على قدرتها على تبني أو تنفيذ ممارسات الإدارة الاستراتيجية بفعالية، بينما تمتلك الشركات المتوسطة هياكل تنظيمية أوضح، وموارد أفضل تساعد على تحسين كفاءتها الإدارية. بالتالي، تدعم هذه النتائج الفرضية القائلة بوجود تباين في كفاءة الإدارة الاستراتيجية بحسب حجم الشركة، وهو ما يُبرز أهمية تصميم استراتيجيات خاصة لدعم الشركات الصغيرة في تطوير قدراتها الإدارية من أجل تعزيز فرص نموها وتنافسيتها في سوق التأمين السعودي.

4.4.4 نتائج اختبار المتغيرات الوسيطة (حجم الشركة):

جدول (4-9) نتائج اختبار المتغيرات الوسيطة (حجم الشركة)

العلاقة	حجم الشركة	النتيجة	R^2 التغير في
كفاءة الإدارة ↔ النمو	صغيرة	تأثير أقوى	+0.11
	متوسطة	تأثير أضعف	-

تشير نتائج اختبار المتغير الوسيط (حجم الشركة) إلى أن حجم الشركة يحدث تأثيراً ملحوظاً في العلاقة بين كفاءة الإدارة الاستراتيجية ونمو الشركات الصغيرة والمتوسطة. فقد أظهرت البيانات أن هذه العلاقة تصبح أقوى في الشركات الصغيرة، حيث زادت قيمة R^2 بمقدار +0.11 عند إدخال حجم الشركة كمتغير وسيط.

هذا التحسن في التفسير الإحصائي يعني أن ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة يُترجم بشكل أوضح ومباشر إلى انخفاض في معدلات النمو، مقارنةً بالشركات المتوسطة التي لم تُظهر تغيراً كبيراً في R^2 ، ما يشير إلى علاقة أضعف أو أكثر تعقيداً.

بالتالي، يمكن القول إن حجم الشركة يلعب دوراً وسيطاً مؤثراً، ويُحتمل أن تكون الشركات الصغيرة أكثر هشاشة أمام مشكلات الإدارة الاستراتيجية، مما يعزز أهمية استهداف هذا النوع من الشركات ببرامج دعم إداري وبناء قدرات تنظيمية.

كما يدعم ذلك فرضية الدراسة بأن التأثير السلبي لضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية يتجلى بشكل أقوى في الشركات الأصغر حجماً.

4.5 الخلاصة التحليلية:

في ضوء النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم تحليل ومناقشة تساؤلات الدراسة على النحو الآتي:

(1) تحليل ومناقشة سؤال الدراسة الرئيسي:

سعى السؤال الرئيس للدراسة إلى استكشاف تأثير ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية، كمتغير مركب، على مؤشرات النمو في شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة في السعودية، مع مراعاة دور المتغيرات الوسيطة كحجم الشركة والبيئة التنظيمية. أظهرت نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد وجود علاقة سلبية قوية بين ضعف الكفاءة الاستراتيجية وأداء النمو، حيث تبين أن كل من ضعف الصياغة والتنفيذ والمتابعة يرتبط سلباً بالنمو، بدلالة معنوية عالية ($p < 0.01$) ومعامل تفسير مرتفع ($R^2 = 0.68$)، مما يدل على أن 68% من التباين في النمو يمكن عزوه لضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية. كما أظهر اختبار سبيرمان ارتباطاً إيجابياً معنوياً بين كفاءة الإدارة ومؤشرات النمو، بما يشمل الأرباح، الحصة السوقية، وتنوع المنتجات، ما يؤكد أن تحسين الكفاءة الإدارية ينعكس بشكل مباشر على النمو المؤسسي. وعند تحليل تأثير المتغيرات الوسيطة، كشفت نتائج ANOVA واختبار التعديل الوسيط أن حجم الشركة يلعب دوراً جوهرياً في تعديل العلاقة، حيث كانت الشركات الصغيرة أكثر تأثراً بضعف الكفاءة، مع تحسن معامل التفسير بمقدار $+0.11$ في هذا السياق. ويُعزى ذلك إلى افتقار هذه الشركات للموارد والأنظمة الداعمة، مما يضاعف أثر الضعف الإداري. بناءً على ذلك، تُظهر النتائج أن ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية يمثل عائقاً حاسماً أمام النمو، وأن هذا الأثر يتعاظم في بيئات معقدة كالتي تعمل فيها شركات التأمين. كما تبرز أهمية مراعاة السياق المؤسسي عند صياغة استراتيجيات التطوير الإداري لضمان فعاليتها عبر مختلف أحجام الشركات.

(2) فيما يتعلق بالتساؤل الأول حول مستوى كفاءة ممارسات الإدارة الاستراتيجية في شركات التأمين الصغيرة

والمتوسطة في السعودية: أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير بلغ (3.58)، وهو يقع ضمن نطاق التصنيف "شديد" إلى "متوسط"، وفقاً لمفتاح تصنيف القوة. وتشير هذه النتائج إلى أن الشركات تعاني من مستويات متفاوتة من القصور في ممارسات الإدارة الاستراتيجية، لا سيما في ما يتعلق بعدم وضوح الرؤية والرسالة،

وضعف تحليل البيئة الخارجية، وغياب المتابعة والتحديث الدوري للاستراتيجيات، إضافة إلى محدودية مشاركة الأطراف المعنية في صياغة التوجهات الاستراتيجية. هذه المؤشرات تبرز أن هناك فجوة ملموسة بين ممارسات الإدارة المثلى وبين الواقع العملي في تلك الشركات، وهو ما قد يعوق قدرتها على الاستجابة الفعالة لتحديات السوق والبيئة التنظيمية المتغيرة.

(3) بخصوص التساؤل الثاني المتعلق بمستوى النمو المحقق: أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية أن مؤشرات النمو تتراوح في الغالب ضمن التصنيف "متوسط"، حيث سجلت فقرات مثل نمو الإيرادات وتوسع الحصة السوقية وقاعدة العملاء متوسطات تراوحت بين (3.16 – 3.44)، بينما جاءت مؤشرات مثل تنوع المنتجات ونمو الأرباح في أدنى المستويات، وخصوصاً الأخيرة التي صنّفت على أنها "محدودة" بمتوسط (3.02). تعكس هذه النتائج أن شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة تواجه صعوبة في تحقيق نمو فعال ومستدام، لا سيما في الجوانب ذات الصلة بالتجديد الابتكاري وتعظيم الربحية، ما يعكس بدوره ضعفاً في التوجهات الاستراتيجية والتنفيذ الفعال.

(4) بالنسبة للتساؤل الثالث حول وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الإدارة الاستراتيجية والنمو الكلي وأبعاده: أظهرت نتائج اختبار سبيرمان وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين المتغير المستقل ومختلف أبعاد النمو. حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.69 – 0.81) وجميعها بدلالة معنوية ($p < 0.01$). وتُعد هذه النتائج مؤشراً واضحاً على أن تحسين كفاءة الإدارة الاستراتيجية، سواء من حيث الصياغة أو التنفيذ أو المتابعة، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنمو الشركة في مختلف أبعاده التشغيلية والتسويقية والمالية.

(5) فيما يتعلق بالتساؤل الرابع حول مدى التأثير السلبي لضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية على النمو: أظهر تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن ضعف الإدارة الاستراتيجية يسهم بشكل سلبي ودال في تفسير التباين في النمو الكلي للشركات. وقد جاءت معاملات الانحدار سالبة لجميع أبعاد الضعف (الصياغة، التنفيذ، المتابعة) وبقيم تتراوح بين (-0.57) و(-0.71)، مع مستوى تفسير جيد للنموذج ($R^2 = 0.68$)، ودلالة معنوية عالية للنموذج ككل ($F = 24.36, p < 0.001$). تعكس هذه النتيجة أن جوانب القصور في الإدارة لا تؤثر فقط على الأداء اليومي، بل تمتد آثارها إلى تقييم فرص النمو الاستراتيجي على المدى المتوسط والبعيد.

6) فيما يخص التساؤل الخامس حول اختلاف قوة العلاقة بين كفاءة الإدارة والنمو تبعاً لحجم الشركة أو غيرها من المتغيرات الوسيطة: بين اختبار التباين (ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة الإدارة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة ($p = 0.025$)، حيث ظهر أن الشركات الصغيرة تتأثر بشكل أكبر بضعف الكفاءة الإدارية مقارنة بالشركات المتوسطة. وأكد تحليل المتغير الوسيط أن العلاقة بين كفاءة الإدارة والنمو كانت أقوى في الشركات الصغيرة، مع زيادة في معامل التحديد R^2 بمقدار $(+0.11)$ ، مما يشير إلى أن هذه الشركات، بحكم محدودية مواردها وقدراتها التنظيمية، تكون أكثر هشاشة في مواجهة ضعف الإدارة الاستراتيجية.

الخلاصة

استعرض هذا الفصل نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة مكونة من (43) فرداً في شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، باستخدام أساليب وصفية واستدلالية. أظهرت البيانات تنوعاً ديموغرافياً لدى المشاركين، مما يعزز من تمثيل العينة. كما كشفت التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية عن وجود ضعف ملحوظ في كفاءة الإدارة الاستراتيجية، خاصة في جوانب الرؤية، الموارد، والمتابعة، يقابله تراجع في مؤشرات النمو، لا سيما نمو الأرباح والتوسع. أظهرت التحليلات الاستدلالية علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين كفاءة الإدارة الاستراتيجية ونمو الشركات، وأكد تحليل الانحدار أن ضعف الكفاءة يؤثر سلباً في النمو العام، بنسبة تفسير بلغت ($R^2 = 0.68$). كما كشفت الفروق الإحصائية أن الشركات الصغيرة أكثر تأثراً بهذا الضعف مقارنة بالمتوسطة، وهو ما يؤكد دور "حجم الشركة" كمتغير وسيط.

بشكل عام، تؤكد النتائج أن ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية يمثل عائقاً رئيسياً أمام النمو في هذا القطاع، مما يبرز الحاجة إلى تطوير ممارسات إدارية فعالة، وهو ما سيتم مناقشته بعمق في الفصل التالي.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

يعرض هذا الفصل أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تحليل البيانات التي جمعت من شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. كما يقدم هذا الفصل تفسيراً لهذه النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم يختتم بتقديم مجموعة من التوصيات المبنية على الأدلة والموجهة لكل من الشركات وصناع السياسات لتعزيز كفاءة الإدارة الاستراتيجية ودعم نمو هذه الشركات.

5.1 ملخص النتائج الرئيسية:

1. ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية: تعاني شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة من ضعف واضح في كفاءة الإدارة الاستراتيجية بمراحلها المختلفة (الصياغة، التنفيذ، المتابعة)، مع بروز نقص الموارد وضعف التواصل الداخلي كأبرز التحديات.
2. محدودية نمو الشركات: تشير مؤشرات النمو (الإيرادات، الأرباح، الحصة السوقية، تنوع المنتجات) إلى أداء محدود أو متوسط لهذه الشركات، ويعتبر نمو الأرباح المؤشر الأقل أداءً.
3. علاقة قوية وموجبة بين الكفاءة والنمو: توجد علاقة ارتباطية قوية وإيجابية وذات دلالة إحصائية بين كفاءة الإدارة الاستراتيجية وكافة أبعاد النمو، خاصة تنوع المنتجات والخدمات.
4. تأثير سلبي لضعف الكفاءة: يؤكد تحليل الانحدار أن ضعف الإدارة الاستراتيجية يؤثر سلباً ومعنوياً على النمو الكلي للشركات (يفسر 68% من التباين في النمو)، وكان غياب المتابعة هو العامل الأكثر سلبية.
5. دور حجم الشركة: تلعب حجم الشركة دوراً وسيطاً جوهرياً، حيث تتأثر الشركات الصغيرة بضعف الكفاءة الإدارية بشكل أكبر مقارنة بالشركات المتوسطة، مما يزيد من هشاشتها.

5.2 مناقشة النتائج:

- تتوافق نتائج الدراسة مع الإطار النظري والدراسات السابقة حول الإدارة الاستراتيجية وأثرها على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. تشير النتائج إلى ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية في شركات التأمين السعودية، وهو ما يتناسب مع التحديات التي تناولتها دراسات سابقة، مثل محدودية الموارد وضعف التحليل البيئي.

- يبرز الارتباط الإيجابي بين كفاءة الإدارة الاستراتيجية والنمو أهمية نظرية الموارد والقدرات، حيث تزيد كفاءة الاستراتيجية من قدرة الشركات على تحقيق النمو وتوسيع حصتها السوقية.
- تظهر النتائج أن ضعف كفاءة الإدارة يؤثر بشكل أكبر على الشركات الصغيرة، التي تعاني من موارد محدودة ومركزية في اتخاذ القرار، مما يستدعي تدخلات دعم خاصة. كما أن غياب المتابعة يؤكد أن الخطط الاستراتيجية تحتاج إلى آليات رقابة فعالة لتكون فعالة.
- خلاصة التحليل تؤكد النتائج أن ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية يمثل عائقاً هيكلياً أساسياً أمام تحقيق النمو المستدام لشركات التأمين الصغيرة والمتوسطة في السعودية. وهذا يتطلب معالجة شاملة تتجاوز مجرد الإجراءات التقليدية، مع مراعاة خصائص حجم الشركة والسياق التنظيمي لقطاع التأمين لضمان فعالية أي استراتيجيات تطويرية.

5.2 التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية التي تهدف إلى تعزيز كفاءة الإدارة الاستراتيجية ودعم نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التأمين السعودي:

5.2.1 توصيات لشركات التأمين الصغيرة والمتوسطة:

1. تطوير الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية:

- تحديد رؤية ورسالة واضحة ومحددة: يجب على الشركات العمل على صياغة رؤية مستقبلية ملهمة ورسالة واضحة تعكس هويتها وقيمها الأساسية.
- وضع أهداف استراتيجية ذكية (SMART): ينبغي أن تكون الأهداف قابلة للقياس، محددة بزمان، يمكن تحقيقها، وذات صلة. على سبيل المثال، تحديد نسب نمو مستهدفة في الإيرادات أو الحصة السوقية خلال فترة زمنية محددة.

2. تحسين التحليل البيئي واتخاذ القرار:

- إجراء تحليل بيئي شامل ومنتظم: يجب على الشركات إجراء تحليلات دورية للبيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات) باستخدام أدوات مثل SWOT وPESTEL، مع التركيز على المتغيرات التنظيمية والتشريعية في قطاع التأمين.
- إشراك الأطراف المعنية في صياغة الاستراتيجية: يجب تفعيل دور المدراء والموظفين الرئيسيين والشركاء الخارجيين في عملية إعداد الاستراتيجية لضمان قبولها وفعاليتها تنفيذها.

3. تعزيز كفاءة تنفيذ الاستراتيجية والمتابعة:

- تخصيص الموارد الكافية: يجب على الإدارة العليا التأكد من توفير الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بفاعلية.
- بناء آليات متابعة وتقييم فعالة: ينبغي إنشاء مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة وربطها بالأهداف الاستراتيجية، مع مراجعة دورية للتقدم المحرز وتعديل الخطط حسب الحاجة.
- تحديث الاستراتيجية بانتظام: يجب أن تكون الاستراتيجية مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات السريعة في السوق والبيئة التنظيمية، من خلال مراجعة دورية وتعديل التوجهات الاستراتيجية.

4. تنمية القدرات البشرية والتواصل الداخلي:

- الاستثمار في التدريب وبناء القدرات: توفير برامج تدريبية للمدراء والموظفين في مجال التخطيط الاستراتيجي، وتحليل البيانات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- تحسين التواصل الداخلي: إنشاء قنوات اتصال فعالة لضمان فهم جميع العاملين للرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، ودورهم في تحقيقها.

5.2.2 توصيات للجهات التنظيمية والداعمة:

1. تصميم برامج دعم استراتيجية مخصصة:

- تطوير برامج استشارية وتدريبية موجهة: يجب على "منشآت" و"SAMA" تطوير برامج تدريب واستشارات متخصصة في الإدارة الاستراتيجية تتناسب مع طبيعة قطاع التأمين وخصائص الشركات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على أدوات التحليل والتخطيط والتنفيذ والمتابعة.
- توفير حوافز مالية وتقنية: تقديم حوافز للشركات التي تستثمر في تطوير قدراتها الاستراتيجية، مثل دعم تكاليف الاستشارات، أو توفير منصات تكنولوجية لتبسيط عمليات التخطيط والمتابعة.

2. تيسير البيئة التنظيمية:

- تبسيط الإجراءات واللوائح: مراجعة وتبسيط اللوائح التنظيمية التي قد تشكل عبئاً على الشركات الصغيرة والمتوسطة، مع توفير إرشادات واضحة حول كيفية الامتثال للمتطلبات التشريعية.
- إنشاء منصات لتبادل المعرفة والخبرات: تفعيل دور الجهات الحكومية في تسهيل تبادل الخبرات بين الشركات الناجحة وتلك التي تواجه تحديات، وتنظيم ورش عمل وندوات حول أفضل الممارسات في الإدارة الاستراتيجية.

3. ربط الدعم بأهداف رؤية 2030:

- مؤشرات أداء واضحة: يجب على الجهات المعنية ربط برامج الدعم بمؤشرات أداء واضحة تعكس مساهمة الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التأمين في تحقيق أهداف رؤية 2030 (مثل زيادة مساهمة القطاع الخاص، وتنويع الاقتصاد، وخلق فرص العمل).

5.3 مقترحات لدراسات مستقبلية

1. دراسة تأثير الكفاءة الاستراتيجية على أبعاد أخرى للأداء: يمكن لدراسات مستقبلية أن تستكشف أثر كفاءة الإدارة الاستراتيجية على أبعاد أداء غير مالية أخرى مثل الاستدامة البيئية والاجتماعية، ورضا الموظفين، والابتكار التنظيمي في قطاع التأمين أو قطاعات أخرى.

2. تحليل مقارن بين قطاعات مختلفة: إجراء دراسات مقارنة لأثر ضعف الكفاءة الاستراتيجية بين شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة في السعودية وشركات مماثلة في قطاعات مالية أخرى (مثل التمويل والاستثمار) أو في دول أخرى لفهم الفروقات السياقية.
3. دراسة حالة متعمقة لشركات ناجحة: يمكن تبني منهجية دراسة الحالة (Case Study) لدراسة شركات تأمين صغيرة ومتوسطة حققت نموًا ملحوظًا في السعودية، بهدف تحديد أفضل الممارسات الاستراتيجية التي ساهمت في نجاحها.
4. تطوير نماذج تدريبية تطبيقية: يمكن للبحوث المستقبلية أن تركز على تصميم واختبار فعالية برامج تدريبية أو استشارية تهدف إلى تعزيز الكفاءة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وقياس أثر هذه البرامج بشكل كمي على مؤشرات النمو.
5. دور التكنولوجيا في تعزيز الإدارة الاستراتيجية: استكشاف كيف يمكن للتقنيات الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي، تحليلات البيانات الكبيرة، والبلوكتشين) أن تسهم في تعزيز كفاءة الإدارة الاستراتيجية، خاصة في مراحل التحليل البيئي وصياغة الأهداف، في شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة.

5.4 الخاتمة:

تُعدّ هذه الدراسة محاولة جادة لفهم العلاقة بين كفاءة الإدارة الاستراتيجية ونمو شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. لقد أظهرت النتائج بوضوح أن الإدارة الاستراتيجية الفعالة ليست مجرد خيار ترفي، بل هي ركيزة أساسية لضمان النمو والاستدامة لهذه الشركات الحيوية في الاقتصاد الوطني. لقد أكدت الدراسة على أن الشركات التي تفتقر إلى رؤية واضحة، وتحليل بيئي سليم، وتنفيذ مخطط، ومتابعة دقيقة لاستراتيجياتها، تجد نفسها في مواجهة تحديات كبيرة تعيق نموها وتطويرها. وعلى النقيض، فإن الشركات التي تستثمر في بناء قدرات استراتيجية قوية تتمتع بفرصة أكبر لتحقيق أهدافها وتوسيع حصتها السوقية وتنويع منتجاتها. كما كشفت الدراسة عن الدور المحوري لحجم الشركة في التأثير على هذه العلاقة، حيث تبين أن الشركات الأصغر حجمًا تتأثر بشكل أكبر بضعف الكفاءة الاستراتيجية، مما يجعلها أكثر عرضة للتحديات.

في ضوء رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل ودعم نمو القطاع الخاص، وخاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة، تكتسب نتائج هذه الدراسة أهمية خاصة. إن تطوير قدرات الإدارة الاستراتيجية في هذه الشركات ليس فقط مسؤولية إدارات الشركات نفسها، بل هو أيضاً تحدٍ يستدعي تدخلاً ودعمًا من الجهات الحكومية والتشريعية لهيئة بيئة تمكينية تسهم في بناء استراتيجيات قوية وقابلة للتنفيذ. إن الطريق نحو تعزيز نمو شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة يمر حتمًا عبر تعزيز كفاءتها الاستراتيجية. ونأمل أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية، وأن تقدم إرشادات عملية للإدارات التنفيذية وصناع السياسات، لدعم قطاع حيوي ومؤثر في الاقتصاد السعودي.

المراجع والمصادر:

• المراجع العربية:

البنك المركزي السعودي ((2017)). (SAMA). تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة (التعميم رقم 381000064902، الملحق الأول). <https://www.sama.gov.sa/en-US/News/Pages/news-1043.aspx>

رؤية السعودية 2030. (2023). تقرير الأداء السنوي. <https://vision2030.gov.sa>

الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (2023). التقرير السنوي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية. <https://monshaat.gov.sa>

الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (2023). دليل تصنيف المنشآت. <https://monshaat.gov.sa>

وزارة الاقتصاد والتخطيط السعودية. (2023). تقرير أداء القطاع الخاص السعودي. <https://mep.gov.sa>

• المراجع الإنجليزية:

Abosede, A. J., & Obasan, K. A. (2021). Strategic management and small business performance. Journal of Business and Economics, 12(3), 45–62.

https://www.researchgate.net/publication/309458240_Strategic_Management_and_Small_and_Medium_Enterprises_SMEs_Development_A_Review_of_Literature

Alghamdi, S. (2023). Strategic management practices in Saudi SMEs. Arabian Journal of Business and Management Review, 15(2), 78–95.

<https://theses.gla.ac.uk/83480/1/2022AlghamdiPhD.pdf>

Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2006). Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. Journal of Banking & Finance, 30(11), 2931–2943.

<https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.009>

David, F. R., & David, F. R. (2017). Strategic management: Concepts and cases (16th ed.). Pearson.

<https://www.econbiz.de/Record/strategic-management-concepts-and-cases-a-competitive-advantage-approach-david-fred/10011538535>

- Ferreira, J., Fernandes, C., & Kraus, S. (2020). Entrepreneurship research: Mapping intellectual structures and research trends. *Review of Managerial Science*, 14(2), 1–35.
<https://doi.org/10.1007/s11846-019-00347-2>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (13th ed.). Cengage Learning
<https://faculty.cengage.com/works/9780357033838>
- International Monetary Fund. (2024). Saudi Arabia: Concluding Statement of the 2024 Article IV Mission. <https://www.imf.org/en/News/Articles/2024/06/13/mission-concluding-statement-saudi-arabia-concluding-statement-of-the-2024-article-iv-mission>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization*. Harvard Business Press.
https://books.google.com/books/about/The_Strategy_focused_Organization.html?id=6sC_X4DR-WoC
- OECD. (2021). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2021: An OECD Scoreboard*. OECD Publishing.
<https://www.knowledge4all.com/admin/Temp/Files/90ff83ad-3311-4742-9562-e4d915feb9f8.pdf>
- Saudi Central Bank. (2024). *Financial Stability Report 2024*. <https://www.sama.gov.sa>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2016). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7)
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy* (15th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/strategic-management-and-business-policy-globalization-innovation-and-sustainability/P200000006436/9780136879862>
- World Bank. (2022). *Small and medium enterprises finance*. World Bank Publications
<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/36849>

مقدمة الاستبيان

عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة،

نقدم لكم هذا الاستبيان في إطار دراسة بحثية بعنوان: "أثر ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية على نمو الشركات

الصغيرة والمتوسطة في قطاع التأمين السعودي".

تهدف هذه الدراسة إلى فهم التحديات التي تواجه شركات التأمين الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية فيما يتعلق بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، وكيف يؤثر ذلك على قدرتها على تحقيق النمو المستدام. نؤمن بأن رؤيتكم وخبر اتكم العملية في هذا القطاع الحيوي ستكون ذات قيمة عالية في إثراء نتائج هذه الدراسة وتقديم توصيات عملية تسهم في تطوير القطاع ككل.

نود التأكيد على أن جميع المعلومات التي ستقدمونها في هذا الاستبيان ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ولن يتم الكشف عن هويتكم أو هوية شركتكم بأي شكل من الأشكال. سيتم تجميع البيانات وتحليلها بشكل إجمالي لضمان الخصوصية الكاملة.

يستغرق إكمال الاستبيان ما يقارب 10-15 دقيقة من وقتكم الثمين. ونقدر لكم جزييل الشكر على تعاونكم ومشاركتكم التي ستُسهم بشكل كبير في نجاح هذا البحث.

إذا كان لديكم أي استفسارات، فلا تترددوا في التواصل معنا.

مع خالص الشكروالتقدير،

ناصر عماد السلطان

برنامج ماجستير إدارة المشاريع

جامعة ميدأوشن

عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة، يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب أو كتابة الإجابة في المكان المخصص.

أولاً: معلومات شخصية

* الجنس

* ذكر

* أنثى

* المؤهل العلمي:

* ثانوي أو أقل

* دبلوم

* بكالوريوس

* دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

* المسمى الوظيفي:

* موظف إداري

* مشرف

* مدير إدارة

* مدير عام / تنفيذي

* سنوات الخبرة في قطاع التأمين:

* أقل من 3 سنوات

* 3 - أقل من 5 سنوات

* 5 - أقل من 10 سنوات

* 10 سنوات فأكثر

ثانياً: معلومات عن الشركة

* نوع الشركة (حسب تصنيف "منشآت" لشركات التأمين):

* شركة تأمين صغيرة (6-49 موظفًا و/أو مبيعات سنوية ≥ 40 مليون ريال للصناعة/التعدين، أو 20 مليون ريال للتجارة/الخدمات)

* شركة تأمين متوسطة (50-249 موظفًا و/أو مبيعات سنوية ≥ 200 مليون ريال للصناعة/التعدين، أو 100 مليون ريال للتجارة/الخدمات)

* عمر الشركة (منذ التأسيس):

* أقل من 5 سنوات

* 5 - أقل من 10 سنوات

* 10 - أقل من 15 سنة

* 15 سنة فأكثر

* التخصص التأميني الرئيسي للشركة:

* تأمين عام/متنوع (يشمل مركبات، ممتلكات، مسؤولية، إلخ).

* تأمين صحي

* تأمين مركبات (بشكل أساسي)

* تأمين ممتلكات (بشكل أساسي)

* آخر (يرجى التحديد): _____

* العدد التقريبي للموظفين في الشركة حالياً:

* أقل من 50 موظفًا

* 50 - أقل من 100 موظفًا

* 100 - 250 موظفًا

ثالثاً/ المتغير المستقل: ضعف كفاءة الإدارة الاستراتيجية:

م	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	لا تمتلك الشركة رؤية ورسالة واضحة ومعلنة						
2	يتم إعداد الخطط دون تحليل بيئي شامل						
3	لا تعتمد على أهداف استراتيجية قابلة للقياس						
4	لا يتم إشراك الأطراف المعنية في إعداد الاستراتيجية						
5	تفتقر الشركة إلى موارد كافية لتنفيذ الاستراتيجية						
6	لا توجد آلية لمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية						
7	لا يتم تحديث الاستراتيجية بناءً على التغيرات في السوق						
8	صعوبة التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتشريعية						
9	ضعف التواصل الداخلي يؤثر على فهم الاستراتيجية						
10	لا تُستخدم نتائج الأداء لتحسين القرارات المستقبلية						

رابعاً/ المتغير التابع: نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة:

م	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	لم تحقق الشركة نمواً ملحوظاً في الإيرادات						
12	لم يشهد صافي الأرباح تحسناً يعكس الأداء						
13	لم تتمكن من توسيع حصتها السوقية						
14	لا تشهد نمواً في قاعدة عملائها أو نطاق عملياتها						
15	لا تقوم بإطلاق منتجات أو خدمات جديدة بانتظام						
16	لم تزداد نسبة التوظيف رغم مرور سنوات						
17	لا توجد مؤشرات على تحسن الكفاءة التشغيلية						
18	صعوبة في الحفاظ على الاستقرار المالي والتنافسي						
19	لم تتمكن من دخول أسواق أو شرائح جديدة						
20	لا تُظهر مؤشرات النمو تطوراً يتناسب مع فرص السوق						

Midocean University

College of Management

Master's in Project Management



The Impact of Weak Strategic Management Efficiency on the Growth of Small and Medium Enterprises in the Saudi Insurance Sector

By:

Nasser Imad Al-Sultan

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year: (1446 AH – 2025 AD)