

أثر إدارة المخاطر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات : دراسة تطبيقية على  
شركة التعاونية للتأمين

**The impact of risk management on strategic decision-making in  
organizations: A case study of Tawuniya Insurance Company**

اعداد الطالبة

نوف عبدالله حتاته

الرقم الأكاديمي

253002244

اشراف الدكتور

العام الدراسي

٢٠٢٦/١٤٤٧هـ م



## فهرس المحتويات

|                            |       |            |
|----------------------------|-------|------------|
| مقدمة:                     | ..... | رقم الصفحة |
| مشكلة الدراسة              | ..... |            |
| أهمية الدراسة:             | ..... |            |
| أهداف الدراسة              | ..... |            |
| تساؤلات الدراسة            | ..... |            |
| فروض الدراسة:              | ..... |            |
| الدراسات السابقة:          | ..... |            |
| الفجوة البحثية:            | ..... |            |
| المنطلقات النظرية للدراسة: | ..... |            |
| المنهجية وطرق البحث:       | ..... |            |
| مجتمع وعينة الدراسة        | ..... |            |
| أداة الدراسة               | ..... |            |
| أساليب التحليل الإحصائي    | ..... |            |
| خامسًا: حدود الدراسة       | ..... |            |
| المراجع                    | ..... |            |

## مقدمة

تلازم المؤسسة الاقتصادية مخاطر عديدة عند ممارسة نشاطاتها، نظرا لخطورة المتغيرات البيئية التي تواجهها، وقد تؤثر سلبا على استمرارية المؤسسة وعلى تحقيق أهدافها، ارتبطت المؤسسة بشدة مع محيطها غير المستقر بطبيعته حيث ازدادت حدة المنافسة، كما زادت التقلبات الاقتصادية والاجتماعية مما سمح بتعاظم الأخطار وتعددتها وتنوعها واستمرارها وتجددها، إضافة إلى ذلك فانعدم استقرار المحيط واحتمام المنافسة في محيط يتسم بحالة عدم التأكد جعل من الصعب إجراء تقديرات دقيقة أو التحكم في تسييرها هذا ما يفسر لنا اتجاه المسيرين نحو تسيير الأخطار واستباقها لضمان مكانة لائقة وسط منافسيها، مما سبق يتضح لنا ضرورة تحديد مفهوم واضح لإدارة المخاطر لإيجاد طريقة فعالة هدفها إدارة هذه المخاطر ومحاولة تحديد إستراتيجية مستقبلية للمؤسسة تمكنها من تجنب واستباق المخاطر.

إن التحدي الأساسي الذي يواجه المؤسسة هو تحديد مقدار عدم التأكد الذي تقبل به لتستطيع من خلاله بلوغ أهدافها الإستراتيجية المسطرة مسبقا، فعدم التأكد بالأساس يشمل الفرص المتاحة والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة باحتمالية تؤدي إما لنجاح المؤسسة أو فشلها، كما أن نجاح إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة سينعكس إيجابيا على أدائها، ثم سينعكس إيجابيا على أداء الاقتصاد ككل. فمهمة إدارة المخاطر تعتبر عملية مستمرة ودائمة التطور، وهي على علاقة وثيقة بإستراتيجية، ويجب أن تتعامل بطريقة منهجية مع جميع الأخطار التي تحيط بأنشطة المؤسسة في الماضي والحاضر وفي المستقبل علي وجه الخصوص كما يجب أيضا أن تندمج إدارة المخاطر مع القرارات الإستراتيجية للمؤسسة عن طريق سياسة فعالة وبرنامج يتم إدارته بواسطة أكثر المدراء خبرة وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة لكل مدير وموظف مسئول عن إدارة المخاطر .

لقد أصبحت إدارة المخاطر أداة قياسية لكل مدير مؤسسة أو كل مسؤول واعي بحيث يؤثر هذا المفهوم على مدى فعالية القرارات الإستراتيجية المتخذة من قبل القيادات الإدارية للمؤسسة، لذلك على المؤسسات التي ترغب بالبقاء في دنيا الأعمال والتنافس بكفاءة في السوق أن تبحث عن وسائل تمكنها من البقاء، وأن اعتماد المدخل الاستراتيجي لإدارة المخاطر يمثل أحد الوسائل التي تعمل على تقليل تعرض المؤسسات لمثل هذه المخاطر.

## مشكلة الدراسة:

ميز الاقتصاد الحالي بكثرة المتغيرات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة ومنها تعقيدات التكنولوجيا، المنافسة، النمو المتسارع.... الخ، وأصبحت هذه المؤسسات تواجه الكثير من المخاطر الاقتصادية التي تهدد استمراريتها، الأمر الذي استوجب ضرورة البحث عن بدائل عدة وتطبيق استراتيجيات كفيلة بإدارة هذه المخاطر بغرض التقليل من حدة أثرها والقرارات الإستراتيجية التي تنجم عنها، فعندما تحكم في هذه المخاطر سيؤدي حتما إلى عدم تحقيق أهدافها وغاياتها، والمؤسسات السعودية كغيرها من المؤسسات لا تسعى إلى التكيف مع المتغيرات الخطرة وعدم التأكد لضمان بقائها فقط، بل إلى السيطرة والتحكم في السوق الذي تنشط فيه بواسطة القرارات الإستراتيجية الفعالة في ظل بيئة تتسم بحدة التغير خاصة فيما يتعلق بالمخاطر وعدم تأكد والفرص؛ واستنادا إلى التقديم الذي سبق يمكن صياغة الإشكالية كما يلي :

**ما هو أثر إدارة المخاطر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركة التامين التعاونية؟**

## أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في حاجة الشركة التعاونية للتأمين "إدارة المخاطر نظرا للتعقيدات البيئة التي تشهدها البيئة المحيطة وخاصة المنافسة الشديدة، وبالتالي تزايد تعرضها لمخاطر متعددة، تتطلب إيجاد طريقة مناسبة وذات تأثير فعال، تمكنها من تخطي مختلف العقبات التي فرضتها هذه المخاطر، واستحداث وظيفة خاصة بإدارة المخاطر التي تسهم في تهيئة المناخ الملائم وانتقاء البدائل الممكنة لكل موقف مما يكسب الإستراتيجية مرونة أكبر التعامل مع الأخطار المتوقع حدوثها في المستقبل والقرارات الإستراتيجية التي تنجم عنها، وذلك من خلال التعرف على الأخطار ثم اختيار الوسيلة المناسبة للتحكم فيها.

## اهداف الدراسة : تحتم الدراسة على تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

١. تسليط الضوء على أهمية إدارة المخاطر وأثرها على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الشركة التعاونية للتأمين .
٢. تقييم مساهمة أبعاد إدارة المخاطر في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الشركة التعاونية للتأمين
٣. تقييم واقع إدارة المخاطر وتحديد الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الشركة التعاونية للتأمين.
٤. تقديم جملة من التوصيات لمتخذي القرارات والتي قد تساهم في تحسين مستوى إدارة المخاطر وتنمية مدركاتهم لانعكاساتها الإيجابية وأهميتها في تعزيز القرارات الإستراتيجية.

## أسئلة الدراسة:

١. ماهو اثر إدارة المخاطر على عملية اتخاذ القرارات في الشركة التعاونية للتأمين؟
٢. ماهي أبعاد إدارة المخاطر في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الشركة التعاونية للتأمين؟
٣. ماهو واقع إدارة المخاطر وتحديد الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الشركة التعاونية للتأمين؟
٤. ماهي التوصيات لمتخذي القرارات والتي قد تساهم في تحسين مستوى إدارة المخاطر وتنمية مدركاتهم لانعكاساتها الإيجابية وأهميتها في تعزيز القرارات الإستراتيجية؟

## فرضيات الدراسة

**الفرضية الأساسية:** هناك أثر قوي لإدارة المخاطر على فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل الشركة التعاونية للتأمين؛ ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسة مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** هناك أثر قوي لالتزام الإدارة العليا ودعمها في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل مؤسسة "التعاونية للتأمين"

**الفرضية الفرعية الثانية:** هناك أثر قوي ثقافة المؤسسة بإدارة المخاطر في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل "الشركة التعاونية للتأمين"

**الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك أثر قوي للاتصالات في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل الشركة التعاونية للتأمين "

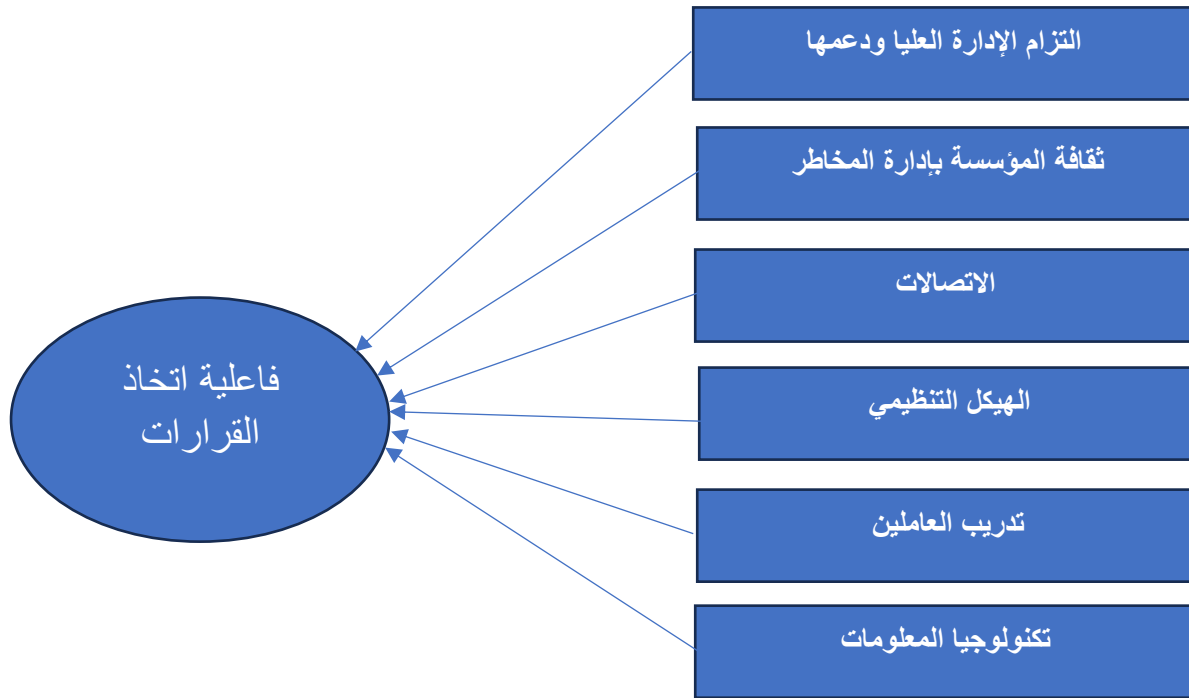
**الفرضية الفرعية الرابعة:** هناك أثر قوي للهيكل التنظيمي في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل " الشركة التعاونية للتأمين "

**الفرضية الفرعية الخامسة:** هناك أثر قوي لتدريب العاملين في فاعلية اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل " الشركة التعاونية للتأمين "

**الفرضية الفرعية السادسة:** هناك أثر قوي لتكنولوجيا المعلومات على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الشركة التعاونية للتأمين.

## المنطلقات النظرية للدراسة

### نموذج الدراسة



### مفاهيم الدراسة :

أ. إدارة المخاطر: إدارة المخاطر هي عملية منهجية لتحديد، تحليل، وتقييم التهديدات المحتملة التي قد تواجه المؤسسة (مثل المخاطر المالية، التشغيلية، أو الأمنية) والتعامل معها. (السلمي، ٢٠٢٢).

ب. اتخاذ القرارات الاستراتيجية: يعتبر اتخاذ القرار الاستراتيجي من العمليات الحيوية في إدارة المنظمات حيث يساهم في تحديد الأهداف بعيدة المدى للمنظمة، ويمر بعدة طرق وهي تحديد المشكلة وصولاً إلى وضع القرارات وتطبيقها (الزهراني، ٢٠٢٣).

### النظرية المفسرة للدراسة :

تعتمد النظرية المفسرة لتأثير إدارة المخاطر على القرارات الاستراتيجية على نظرية المخاطر والمؤسسات (Enterprise Risk Management - ERM)، والتي تنظر للمخاطر كفرص وتهديدات متكاملة تؤثر على استمرارية المنظمة وأهدافها بعيدة المدى. يدمج هذا النهج تقييم المخاطر (المالية، التشغيلية، الاستراتيجية) مباشرة في عملية التخطيط الاستراتيجي، مما يتيح للمؤسسات اتخاذ قرارات "مدروسة" توازن بين تحقيق الأهداف والحد من التقلبات.

## آليات تأثير إدارة المخاطر على القرارات الإستراتيجية:

- منظور استباقي: لا تقتصر على الحماية بل تحول المخاطر إلى فرص محتملة للتكيف والنمو.
- تصميم وتخصيص الموارد: تساهم في توجيه الموارد نحو الأنشطة الأكثر استقرارًا والأعلى عائداً (Risk-adjusted return).
- دعم قرارات الاستثمار والنمو: توفر نظرة مستقبلية شاملة تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات صائبة بناءً على تقييم دقيق للمخاطر.
- معالجة المخاطر: تشمل استراتيجيات متنوعة (تجنب، تقليل، نقل، قبول) مما يمنح متخذي القرارات خيارات متعددة لإدارة التهديدات.
- تعزيز استمرارية الأعمال: تحمي المؤسسة من المفاجآت غير المتوقعة وتعزز قدرتها على الصمود الاستراتيجي

## المبحث الثاني الدراسات السابقة:

١. الشمري، خالد زيد. (٢٠٢٥). أثر استراتيجيات إدارة المخاطر المتقدمة على التهديدات الأمنية والاقتصادية في الجمارك السعودية ، ماجستير إدارة المخاطر، كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر استراتيجيات إدارة المخاطر المتقدمة على التهديدات الأمنية والاقتصادية في الجمارك السعودية. تسعى الدراسة إلى تحقيق فهم أعمق لكيفية تأثير هذه الاستراتيجيات على كفاءة الأداء الجمركي، بالإضافة إلى تقييم العلاقة بين التهديدات الأمنية والأداء العام للجمارك. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعد مناسباً لدراسة الظواهر الإدارية والأمنية. تم استخدام هذا المنهج لتقييم البيانات الكمية والنوعية المتعلقة باستراتيجيات إدارة المخاطر والتهديدات الأمنية والاقتصادية.

تم استخدام استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم تصميمها لتغطي مختلف أبعاد الدراسة، بما في ذلك استراتيجيات إدارة المخاطر المتقدمة والتهديدات الأمنية والاقتصادية. شملت الاستبانة مجموعة من الأسئلة التي تم صياغتها بناءً على الأدبيات العلمية ذات الصلة. وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الجمارك السعودية، حيث تم اختيار عينة مكونة من ٣٠٠ موظف باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية. تمثل

هذه العينة مختلف الفئات الوظيفية في الجمارك، مما يضمن تمثيلاً دقيقاً لوجهات نظر الموظفين. واستخدمت الدراسة مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي، بما في ذلك التحليل الوصفي، وتحليل الانحدار، وتحليل الارتباط، وذلك باستخدام برنامج (SPSS) ساعدت هذه الأساليب في اختبار الفرضيات المطروحة وتحديد العلاقات بين المتغيرات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، من أبرزها:

١. استراتيجيات إدارة المخاطر المتقدمة: أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لجميع أبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر كانت مرتفعة، حيث بلغ متوسط استخدام الذكاء الاصطناعي ٤,٣٠، مما يدل على أن المشاركين يرون أن هذه الاستراتيجيات تُطبق بشكل جيد في الجمارك. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين تطبيق هذه الاستراتيجيات والحد من التهديدات الأمنية، حيث كان معامل الارتباط للذكاء الاصطناعي ٠,٧٢.

٢. تأثير التهديدات الأمنية: أكدت النتائج أن التهديدات الأمنية، وخاصة الجرائم السيبرانية، تؤثر سلباً على الأداء الجمركي، حيث كان معامل الانحدار للجرائم السيبرانية - ٠,٦٠، مما يشير إلى أن زيادة هذه التهديدات تؤدي إلى تدهور الأداء.

واستناداً إلى هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية، بما في ذلك تعزيز استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتطوير نظام متكامل للتحليل التنبؤي، وتعزيز الأمن السيبراني، بالإضافة إلى تقييم فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل دوري.

٢, زغني نجية .حمول طارق .(٢٠٢٢). إستراتيجية إدارة المخاطر في شركات التأمين -الوكالة الجزائرية للتأمين saa(مكتب الشركة)لولاية بشار نموذجاً ، مجلة الابداع.

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على الإجراءات والسياسات التي تتبعها الوكالة الجزائرية للتأمين (مكتب الشركة)لولاية بشار للوقاية والتقليل ، ومعالجة المخاطر التي يمكن أن تواجهها، وفي سبيل ذلك اعتمدنا على أدوات جمع المعلومات من المصدر والتي تمثلت في المقابلة مع موظفي الوكالة وطرح من الأسئلة التي تصب في موضوع هذه الورقة البحثية، كما تم الاستعانة بالملاحظة في ذلك. ومن أهم النتائج التي تم التوصل اليها هي عدم احتواء الوكالة على قسم أو مكتب مختص بإدارة المخاطر ، حيث تحويل أي مشكلة الى مكتب المنازعات في المديرية الجهوية للشبكة ، كما يتم الاعتماد على الصرامة في تطبيق بعض الاجراءات أهمها في ابرام عقود التأمين

التي لا تتم إلا بإظهار الوثائق الأصلية لموضوع التأمين حيث يؤدي الإهمال في هذا الأمر الى معاقبة الموظف أو طرده في حالة ما أدى ذلك إلى تضرر الشركة.

٣.دراسة عوده، المجالي محمد عبدالوهاب (٢٠٢٢).أثر إدارة المخاطر الإستراتيجية في الأداء الإستراتيجي من خلال القدرات الديناميكية الإستراتيجية في شركات الصناعة الدوائية في الأردن، كلية الدراسة العليا ،الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (مخاطر الوثائق والمعلومات، ومخاطر السمعة التنظيمية، ومخاطر الثقافة التنظيمية، ومخاطر الموارد البشرية)، في الأداء الاستراتيجي بأبعاده (المالي، العملاء، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، والبعد البيئي والاجتماعي) من خلال القدرات الديناميكية الاستراتيجية بأبعادها (القدرة على اغتنام الفرص، القدرة على الاستشعار، القدرة على إعادة التشكيل، القدرة التكنولوجية) كمتغير وسيط في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من شركات الصناعات الدوائية في الأردن، حيث تم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة حسب معادلة تحديد حجم العينة بلغ تعدادها (٢٤٠) مفردة، واعتمدت وحدة التحليل والمعاينة من المراكز الوظيفية ممثلة ب (مدير، نائب مدير، مساعد مدير، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس فريق)، وتم توزيع (٢٤٠) استبانة، استرجع منها (٢٢٤) استبانة صالحة للتحليل. واستخدم البرنامج الإحصائي SPSS V.25 ، وبرنامج AMOS V.20 ، في تحليل البيانات، حيث اعتمد عددا من الأساليب الإحصائية في تحليل فرضيات الدراسة وأسئلتها. أهم نتائج الدراسة وجود أثر لإدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في الأداء الاستراتيجي، وفي القدرات الديناميكية الاستراتيجية، إضافة إلى وجود أثر للقدرات الديناميكية الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي، كما تبين وجود أثر لإدارة المخاطر الاستراتيجية في الأداء الاستراتيجي بوجود القدرات الديناميكية الاستراتيجية. وأهم توصيات هذه الدراسة، أولا: توصيات لبرنامج فوري من الإجراءات يتضمن تنفيذ برامج تدريب للموظفين بصورة مشتركة بين الشركات العاملة في القطاع، ثانيا: توصيات لاستراتيجية طويلة المدى للمهارات المطلوبة للقطاع، وذلك من خلال توجيه أصحاب المصلحة بشأن العمل على المستوى الوطني وعلى مستوى القطاع حول المهارات في هذا القطاع من خلال تشكيل مجلس أو شبكة ممثلين عن أصحاب العمل والعاملين في القطاع، وعن الوزراء والمؤسسات المعنية، ويشمل، أيضا ممثلين عن مقدمي خدمات التعليم المعنيين على مستوى التعليم الجامعي والتدريب التقني والمهني، ثالثا: ضرورة تعزيز دور إدارة المخاطر الاستراتيجية، وذلك لأثره في رفع الأداء الاستراتيجي للشركة. رابعا: كما أوصت هذه الدراسة بعمل مزيد من الدراسات على مؤسسات أخرى للتأكد من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة

٤. العمرى وآخرون.. أثر تطوير استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار (دراسة حالة: مركز الملك عبد الله المالي - مدينة الرياض)

هدف البحث إلى دراسة أثر تطبيق استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار، وذلك من خلال دراسة حالة لمركز الملك عبد الله المالي في مدينة الرياض ، وترجع أهمية الدراسة في ظل التحديات التي تواجه المشاريع التكنولوجية والابتكارية، والتي تتطلب تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر لتحقيق الميزة التنافسية ، قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة ، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وقد تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات والمراجعة الثانوية. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: أن تطوير استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع التكنولوجية والابتكارية، أن استخدام أدوات إدارة المخاطر يساعد على تحديد وتقييم المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة للتعامل معها، أن تحديد المخاطر المحتملة وتصنيفها يساعد على تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل فعال، أن تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر يتطلب توفير الدعم اللازم من قبل الإدارة العليا وتوفير الموارد اللازمة، أن استخدام أدوات إدارة المخاطر يساعد على تحسين جودة المشاريع وتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة. ويوصي البحث بأهمية تطوير استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر المناسبة للمشاريع التكنولوجية والابتكارية، ضرورة توفير الدعم اللازم من قبل الإدارة العليا وتوفير الموارد اللازمة لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر، ضرورة تحديد المخاطر المحتملة وتصنيفها وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل فعال.

## الفجوة البحثية

تتمثل الفجوة البحثية الرئيسية في تأثير إدارة المخاطر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في نقص الدراسات التطبيقية المتكاملة التي تربط بين أبعاد إدارة المخاطر (التحديد، التقييم، المعالجة) والقرارات الإستراتيجية طويلة المدى، بدلاً من التركيز فقط على التشغيلية . كما يوجد قصور في فهم أثر الثقافة التنظيمية المتغيرة على جودة هذا التأثير .

### أبرز الفجوات البحثية المحددة:

- **نقص التكامل الاستراتيجي:** معظم الدراسات ركزت على الجوانب الفنية للمخاطر، دون دراسة تأثير إدارة المخاطر على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية العليا بشكل مباشر.
- **بيئات عمل غير كافية الدراسة:** قلة البحوث التي تتناول تأثير إدارة المخاطر في الشركات الخاصة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو سياقات إقليمية محددة.
- **عامل المخاطر الاستراتيجية مقابل التشغيلية:** عدم التركيز الكافي على "المخاطر الاستراتيجية" (مثل السمعة والقدرات الديناميكية) وأثرها على الأداء الاستراتيجي.

- المتغيرات الديموغرافية والقيادية: نقص في دراسة كيف تؤثر المتغيرات الديموغرافية (الخبرة، المؤهل) للقيادة على تقييمهم للمخاطر أثناء اتخاذ القرار

#### العلاقة بين الفجوة البحثية وتقييم المخاطر:

- تشخيص مواطن الضعف: يساعد تحليل الفجوات في تحديد المجالات التي تفتقر فيها المؤسسة إلى أدوات أو معارف محددة، مما يمثل "فجوة" تزيد من خطر عدم الالتزام أو الفشل التشغيلي.
- تحديد أولويات المخاطر: يُستخدم تقييم المخاطر لتصنيف هذه الفجوات حسب تأثيرها (مالي، تشغيلي، سمعة)، مما يتيح للإدارة التركيز على المخاطر الأكثر أهمية أولاً.
- تحسين الأداء: يُساهم سد الفجوات (مثل تحديث التكنولوجيا أو التدريب) في تخفيف المخاطر بشكل استباقي وتعزيز الميزة التنافسية

#### المنهجية وطرق البحث:

**منهج الدراسة** تركز الدراسة الحالية في مراحلها ومجمل جوانبها العلمية المختلفة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو من المناهج العلمية الشهيرة التي يهتم فيها الباحث بجمع المعلومات والبيانات المختلفة التي يعمل فيها على تفسير وتحليل تلك البيانات والذي يفيد في الوصول إلى نتائج يمكنها أن تقضي إلى تحصيل توصيات هامة تفيد المجتمع من خلال ما توصلت له الدراسة بصورتها النهائية.

**مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية ونظراً لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٤٠٠) فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

**أداة الدراسة:** جاء التركيز في الدراسة الحالية على جمع البيانات عبر استخدام أداة الاستبيان الإلكتروني وذلك من خلال تطبيق نماذج جوجل أو (جوجل فورم)

#### اساليب التحليل الاحصائي.

**طرق جمع البيانات:** اعتمد الباحث على نوعين من البيانات :

**المصادر الثانوية:** لمعالجة الإطار النظري للدراسة تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة

**المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة وسيتم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة

## **حدود الدراسة :**

**الحدود الموضوعية :** أثر إدارة المخاطر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات : دراسة تطبيقية على شركة التعاونية للتأمين

**الحدود المكانية:** مدينة جدة (الشركة التعاونية للتأمين)

**الحدود الزمانية :** العام الدراسي ١٤٤٧هـ/٢٠٢٦م

**الحدود البشرية :** العاملين والموظفين بالشركة التعاونية للتأمين

## **المراجع المبدئية :**

ابوحجير، طارق.(٢٠٠٧). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات، دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية المصرية .

٢. إبراهيم، أحمد محمد، والقهطاني، ناصر عبدالله (٢٠٢٠)، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر الجمركية: دراسة حالة الجمارك السعودية. مجلة الاقتصاد والادارة، ٢٥ (٣)، - ١٥٠، ١٧٠

٣. الانصاري، سالم محمد، والزيد، ناصر عبدالله (٢٠٢٢)، دور التحول الرقمي في تعزيز قدرات إدارة المخاطر الجمركية: دراسة مقارنة في سلطنة عمان ودول الخليج. المجلة الخليجية للإدارة الإلكترونية، ٩ (١)، (60-14)

٤. حسين، علي محمود. (٢٠٢٠)، الجرائم السيبرانية وتأثيرها على الأنظمة الجمركية. مجلة الأمن السيبراني، ٥ (٢)، ٢٠٠ - ٢٢٠.

٥. الخطيب، أحمد عبدالمجيد، والحري، ماجد عبدالعزيز (٢٠٢١)، تطوير نماذج التنبؤ بالمخاطر الأمنية في الجمارك السعودية. المجلة السعودية للدراسات الأمنية والجمركية، ١٣ (٢)، ٦٥ - ٩٠.

٦. الزهراني، سعد عبدالرحمن (٢٠٢٣) الإطار القانوني لإدارة المخاطر الجمركية. مجلة القانون والاقتصاد، ١٢١٢ (٢)، ١٥ - ٣٠.

٧. الزهراني، سعد عبدالرحمن. (٢٠٢٣). التحليل الاستراتيجي لإدارة المخاطر في المؤسسات الجمركية السعودية. مجلة الإدارة العامة.

#### المراجع الأجنبية

1. Bleeker, I, The influence of Entrepreneurial Orientation on the Innovation Process: An Empirical Research on Manufacturing SMEs, Master thesis Business Administration, specialization track Innovation & Entrepreneurship, University of Twente, 2012.

2- C. Arthur Williams, Risk management and Insurance, New York McGraw- Hill, 7<sup>th</sup> Edition, 1995.

3- Collective :project –risk management hand book, office of project management process improvement, first edition, June 26, 2003.

4- Daft, R.L, & Murphy Jonathan, Willmot Huch, (2010), "Organizational Theory & Design", South – Western, Seng Lee Press, Singapore, 2010.

5- Hamilton, C.R., New trends in Risk Management, Information Systems Security, 1998, Vol. 7, No.1.

6- Harrison. Monique & Pelletier, Foundation of Strategic Decision Effectiveness, Management Decision. Vol36. No.3. 1998.

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| مجتمع وعينة الدراسة .....     |  |
| أداة الدراسة .....            |  |
| أساليب التحليل الإحصائي ..... |  |
| خامسًا: حدود الدراسة .....    |  |