

ادارة التغيير التنظيمي وأثره على السوق و أداء العاملين في شركة تأمين تكافل الراجحي - الرياض

اسم الطالب
مضاوي فهد الرشود

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2026

جدول المحتويات

2	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
3	1.1. المقدمة:
5	1.2. مشكلة الدراسة
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
5	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
6	1.3. أهمية الدراسة
6	1.3.1. على المستوى النظري:
6	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
7	1.4. أسئلة الدراسة
8	1.5. أهداف الدراسة
9	1.6. فرضيات الدراسة
10	1.7. نموذج الدراسة
12	1.8. منهجية الدراسة
14	1.9. الدراسة الميدانية
15	1.10. مخطط المشروع المقترح
16	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
17	2.1. المقدمة:
19	2.2. المتغير المستقل
21	2.3. المتغير التابع
23	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
24	2.5. الخاتمة
25	2.5. النتائج
26	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

ترتبط إدارة التغيير التنظيمي ارتباطاً طردياً وإيجابياً بأداء العاملين. ففي قطاع التأمين التكافلي بمدينة الرياض، مثل تكافل الراجحي، يؤدي التطبيق الفعال لخطط التغيير (في الهيكل، التقنية، والثقافة) إلى خفض مقاومة التغيير ورفع الكفاءة التشغيلية والإنتاجية للموظفين بشكل ملحوظ.

إدارة التغيير التنظيمي لشركات التأمين هي منهجية هيكلية تهدف إلى توجيه التحول في العمليات، التقنيات، وثقافة العمل لضمان تبني الموظفين للتغيير بنجاح، مواكبة المتطلبات التنظيمية والامتثال الخارجي، وتقديم تجربة سلسة للعملاء دون التأثير على سير العمل اليومي.

تشهد شركات التأمين تطورات كبيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأمر الذي دعا إدارات الشركات إلى السعي لتوفير المعلومات الضرورية لتحقيق الأهداف واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة التي تمكن الشركات من البقاء والاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية. وفي ظل التغيرات المتسارعة، لم تعد الأساليب الحالية قادرة على مواكبة التطورات في مختلف المجالات نتيجة للتطورات والتغيرات البيئية السريعة على المستويات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية، إلى جانب شدة المنافسة من قبل الشركات التي تسير على منهج واحد وإنما في تغيير مستمر لخططها الإستراتيجية والتكتيكية.

واستدعى ذلك من الشركات إذا ما أرادت البقاء في ميادين المنافسة تحقيق الريادة التي تعتبر القابلية الأسمى للشركات. وفي هذا السياق، نال مفهوم التسويق الريادي اهتماماً متزايداً خلال العقدين الماضيين، وذلك لما يتميز به هذا النوع من التسويق بقدرته على تحقيق الإبداع وتحمل المخاطر في تقديم المنتجات للعملاء. ولضمان استمرارية المؤسسات، أصبحت المعلومات ذات أهمية بالغة لبقاء واستمرارية المؤسسات؛ فمن خصائصها اعتماد الشركات على اليقظة الإستراتيجية باعتبارها قوة حقيقية تسمح بالاستغلال الأمثل للفرص، وتجنب التهديدات، لترقى لمسايرة المتغيرات الخارجية. وعليه، فإن موضوع اليقظة الاستراتيجية والتسويق الريادي من المواضيع المهمة لأي مؤسسة اقتصادية حديثة تسعى إلى تحقيق الاستمرار والنمو، خصوصاً في ظل بيئة تنافسية يصعب التنبؤ بمتغيراتها، حيث يكمل كل منهما الآخر لضمان جودة القرارات التنافسية.

مع التدفق المستمر للتغييرات، تحتاج شركات التأمين إلى التكيف بسرعة وكفاءة. وتُسهّل إدارة التغيير هذه العملية، إذ تُرسّخ ثقافة المرونة التي تضع العنصر البشري في صميم العملية. ويتجه قادة التأمين اليوم نحو ممارسات إدارة المشاريع عند إدارة التغيير.

والتغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية. التغيير التنظيمي هو احداث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل اوضاع تنظيمية قائمة، واستحداث اوضاع تنظيمية جديدة.

بحيث تُعرّف إدارة التغيير بأنها الأساليب والطرق التي تصف بها الشركة وتنفيذ التغيير ضمن عملياتها الداخلية والخارجية .

1.2. مشكلة الدراسة

تمثل مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي: "ما هو دور الشركة في استخدام استراتيجيات مختلفة في تعزيز ممارسات التسويق و تحقيق رضى العملاء و اكتساب الثقة لدى شركة تأمين تكافل الراجحي في الرياض؟"

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

الاستراتيجيات التي تقوم بها الشركة بهدف كشف بيئتها واستغلال المعلومات المتاحة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، بهدف خلق فرص عينية مواتية وتقليل المخاطر المحتملة، إذ إن الاستراتيجية تعتمد بشكل أساسي على جمع المعلومات المتاحة وتحليلها بعناية لفهم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في الشركة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تقييم نقاط قوة وضعف المنافسين وتهدف إلى معرفة ما يفعله المنافسون ، كما تعني مراقبة المنافسين وتحليل استراتيجياتهم، نقاط قوتهم وضعفهم، والتغيرات في سوقهم المستهدف. الهدف هو التنبؤ بالتحركات المحتملة للمنافسين وتطوير استراتيجيات لمواجهةهم. وهي عملية استراتيجية تهدف إلى مراقبة وتحليل المنافسين في السوق بشكل دوري ومستمر، وتشمل هذه العملية جمع المعلومات حول اللاعبين الرئيسيين في السوق، سواء كانوا منافسين حاليين أو لاعبين جدد ، ذلك النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة من دراسة العلاقات بين الشركات والزبائن والمهارات الجيدة التي تظهر في السوق من أجل تحسين أداء تنافسها.

1.3. أهمية الدراسة

مع التدفق المستمر للتغييرات، تحتاج شركات التأمين إلى التكيف بسرعة وكفاءة. وتُسهّل إدارة التغيير هذه العملية، إذ تُرسّخ ثقافة المرونة التي تضع العنصر البشري في صميم العملية. ويتجه قادة قطاع التأمين اليوم نحو ممارسات إدارة المشاريع عند إدارة التغيير.

يحدث التغيير التنظيمي عندما تُجري المنظمة تحولاً في هيكلها واستراتيجياتها وأساليبها وثقافتها وعناصر أخرى لإعادة تنظيمها وهيكلتها. وهذا يعني تغيير العلاقات الهيكلية ودور الأفراد في الشركة.

1.3.1. على المستوى النظري:

تكمّن أهمية تبني نهج التسويق في تمكين الشركة من تكوين وإيصال القيمة للزبون من خلال رفع القدرات الإبداعية بفاعلية، ومعالجة المخاطر على صعيد العمليات التسويقية بشكل عام. ويمثل هذا التوجه منظوراً قائماً على استكشاف الفرص بطرق مبتكرة واستباقية، دون أن تحد الموارد المتاحة من قدرة المؤسسة على الإبداع عبر زيادة القدرات التنافسية للشركة، إيجاد أسواق جديدة، رفع مستويات الكفاءة والإنتاجية، وابتكار خدمات تتوافق بدرجة عالية مع الاحتياجات الحقيقية للمجتمع والعملاء.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

مراقبة الشركة لنشاط البيئة العملية والتكنولوجية المرتبطة بها ونشاط المؤسسة حالياً ومستقبلاً، وهي أيضاً تعني متابعة التطورات التكنولوجية الجديدة التي قد تؤثر على الأعمال، سواء كانت فرصاً لتحسين المنتجات أو الخدمات، أو تهديدات تكنولوجية جديدة من شأنها تقويض السوق. وتشير التكنولوجيا إلى الاهتمام المستمر الذي توليه الشركة لتتبع التطورات التكنولوجية في مجالات متعددة، مثل الاكتشافات العلمية، الأبحاث الأكاديمية والتطبيقية، وابتكار السلع والخدمات أو ظهور تقنيات جديدة، مما يسهل عليها التكيف مع التغييرات و تقديم خدمات للعملاء مرئية و بتكاليف مناسبة لجميع أطراف المجتمع بما يتناسب مع الأوضاع المعيشية .

1.4. أسئلة الدراسة

- هل التكاليف تؤثر على طبيعة نشاط هذه الشركة ؟
- ما هي الخطوات النظرية التي يمكن أن يبني عليها الإطار العملي للانتشار في الأسواق و اكتساب الثقة و رضا الزبائن؟
- هل هناك صعوبات تواجه أسلوب التكاليف على أساس النشاط في هذه الشركة ؟
- هل يؤدي بالتطبيق العملي هذا الأسلوب إلى خدمة صنع واتخاذ القرار ؟
- ما هي الخدمات الأكثر شيوعاً و التي من خلالها يمكن استقطاب اكبر شريحة ممكنة من العملاء؟
- من هي الفئات المستهدفة التي تجعل من السهولة التعاقد مع الشركة و الوصول الى العملاء بشكل اسرع؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي : تمكين المؤسسة من التحول الرقمي، تحسين تجربة العملاء، ورفع الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف. كما تسعى لضمان تكيف الموظفين بسلاسة مع التكنولوجيا الحديثة، معالجة مقاومة التغيير، وتعزيز الامتثال للوائح بشكل آمن ومستدام. تتمثل أبرز الأهداف الاستراتيجية لعملية التغيير لشركات التأمين في النقاط التالية:

1. التحول الرقمي وتحديث العمليات

- **أتمتة الأعمال:** إدخال تقنيات الذكاء الاصطناعي في تقييم المخاطر، تسريع إجراءات إصدار وثائق التأمين، وتبسيط دورة تسوية المطالبات.
- **تحسين الابتكار:** تطوير آليات طرح منتجات تأمينية مبتكرة وسريعة الاستجابة لمتطلبات العملاء.

2. تعزيز تجربة العميل (Customer Experience)

- **تقليل وقت الانتظار:** تسريع الخدمات لتلبية توقعات العملاء في الحصول على استجابات فورية.
- **الشفافية والوضوح:** تقديم منصات رقمية تتيح للعملاء إدارة بوالص التأمين ومتابعة مطالباتهم بسهولة.

3. إدارة العنصر البشري (Human Capital)

- **تخفيف مقاومة التغيير:** مساعدة الموظفين على تبني ثقافة العمل الجديدة وتقليل القلق أو الإحباط الناتج عن الأنظمة التكنولوجية.
- **تطوير المهارات:** تزويد فرق العمل بالتدريب اللازم للتعامل مع الأنظمة الحديثة لتعزيز إنتاجيتهم.

4. إدارة المخاطر التوافق التنظيمي:

- مساعدة الشركة على التكيف مع التحديثات المستمرة في قوانين هيئات التأمين والرقابة.
- **تقليل الأخطاء:** خفض معدلات الأخطاء البشرية في إدخال البيانات ومعالجة العقود.

5. الكفاءة المالية:

خفض التكاليف التشغيلية: التخلص من الأعمال الورقية والروتينية المكررة، مما يوفر النفقات ويزيد من العائد على الاستثمار.

5.1. فرضيات الدراسة

تتبلور فرضيات دراسة إدارة التغيير التنظيمي في شركات التأمين حول قياس أثر متغيرات القيادة، الثقافة التنظيمية، والتحول الرقمي على نجاح عملية التغيير. تهدف هذه الفرضيات عادة إلى تحسين الأداء، رفع كفاءة خدمة العملاء، وتقليل مقاومة العاملين.

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات العمل و التسويق الريادي في شركة تكافل الراجحي للتأمين بالرياض خلال الفترة 2020-2026م

من الفرضيات الأساسية لشركة التأمين، والمبنية على أفضل الممارسات والأدبيات الإدارية:
1. الفرضيات الرئيسية (تأثير إدارة التغيير)

- الفرضية الرئيسية الأولى : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة التغيير التنظيمي (التخطيط، التنفيذ، المتابعة) في تحسين الأداء التنظيمي ورفع جودة الخدمات التأمينية."
- الفرضية الرئيسية الثانية: "تساهم استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة في تقليل مستوى مقاومة العاملين داخل شركة التأمين."

2. الفرضيات الفرعية (العوامل المؤثرة في نجاح التغيير)

- الفرضية الفرعية الأولى (أ): "يوجد ارتباط طردي بين دعم الإدارة العليا لبرامج التغيير وبين مستوى استعداد الموظفين للتحول الرقمي في أقسام الإصدار والتعويضات."
- الفرضية الفرعية الثانية (ب): "تؤثر برامج التدريب والتطوير المستمر إيجابياً على سرعة تبني الموظفين للأنظمة التقنية الجديدة (مثل أنظمة إدارة وثائق التأمين)."
- الفرضية الفرعية الثالثة (ج): "يلعب التواصل الفعال والشفافية من قبل إدارة الشركة دوراً رئيسياً في تقليل المخاوف الوظيفية لدى موظفي المبيعات وخدمة العملاء."

3. الفرضيات المتعلقة بالمتغيرات الحديثة (الرقمنة ورأس المال الفكري)

- الفرضية الحديثة (أ): "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري (الخبرات، المهارات، قواعد البيانات) في نجاح مبادرات التغيير التنظيمي في شركات التأمين."
- الفرضية الحديثة (ب): "تساعد استراتيجيات التغيير المبنية على إدارة البيانات الضخمة (Big Data) في تطوير منتجات تأمينية مبتكرة تلبي احتياجات العملاء."

5.2. نموذج الدراسة

فيما يلي هيكل شامل لنموذج دراسة إدارة التغيير التنظيمي لشركة تأمين، يمكن استخدامه وتخصيصه بشكل مباشر :

1. تحديد دوافع ومبررات التغيير (التشخيص)

- الأسباب التجارية : الرغبة في خفض [تكلفة المطالبات] أو التحول إلى بيئة عمل رقمية مؤتمتة.
- الأسباب التنظيمية : إعادة هيكلة الإدارات (مثل دمج قسم التأمين الطبي مع التأمين العام) لتسريع الإنجاز.
- التوافق التنظيمي : قياس مدى جاهزية [البيئة التنظيمية] لتقبل وتفعيل التغيير.

2. تحليل وتقييم الوضع الحالي

- تحليل الفجوة (Gap Analysis) : دراسة الفروق بين النظام الحالي المتبع في الشركة والوضع المستهدف.
- تحليل المعنيين : تحديد الفئات المتأثرة بالتغيير (موظفو خدمة العملاء، مسؤولو الإصدار، لجان التعويضات، وسطاء التأمين).
- قياس الاستعداد للتغيير : تقييم مستوى "الوعي" و"الرغبة" لدى العاملين لتجنب [مقاومة التغيير] .

3. إستراتيجية وخطط إدارة التغيير

- التخطيط للتواصل : تصميم قنوات اتصال شفافة بين الإدارة العليا والموظفين لتوضيح "الرؤية الاستراتيجية" ومكاسب التغيير.
- خطة التدريب : تخصيص برامج تدريبية لتطوير المهارات التقنية والفنية المتعلقة بأنظمة التأمين الجديدة.
- إدارة المخاطر : وضع خطط بديلة للتعامل مع أي تراجع مؤقت في إنتاجية الموظفين أو جودة الخدمة المقدمة للعملاء أثناء فترة التحول.

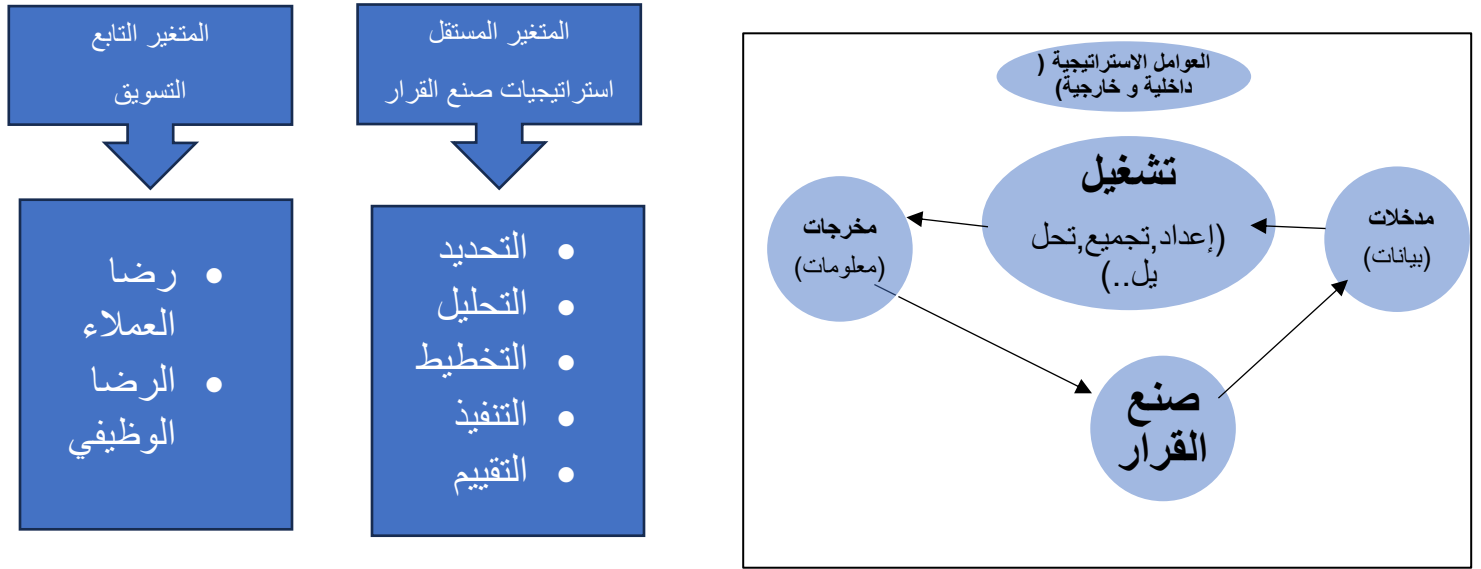
4. مراحل التنفيذ الميداني

- مرحلة التمهيد (إذابة الجليد) : تهيئة بيئة العمل وإعداد الموظفين نفسياً للتخلي عن الطرق القديمة.

- **مرحلة التطبيق (التحول):** البدء الفعلي بتطبيق الهيكل التنظيمي أو الأنظمة الجديدة وإشراك الموظفين الفاعلين كـ "سفراء للتغيير".
- **مرحلة التثبيت (إعادة التجميد):** ترسيخ الممارسات الجديدة واعتمادها كثقافة عمل رسمية داخل الشركة.

5. القياس والتقييم المستمر

- **مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):** قياس مدى نجاح التغيير عبر رصد مؤشرات مثل: "سرعة إصدار وثائق التأمين"، "معدل رضا العملاء"، و"مستوى الرضا الوظيفي".
- **حلقات التغذية الراجعة:** إجراء استبيانات دورية لمعرفة آراء الموظفين والمقترحات التصحيحية.



الشكل (1) : نموذج الدراسة (إعداد الباحث)



الشكل (2) : نموذج الدراسة (إعداد الباحث)

5.3. منهجية الدراسة

تتطلب دراسة إدارة التغيير التنظيمي في شركة تأمين منهجية علمية منظمة تعتمد على **المنهج الوصفي التحليلي** لتقييم البيئة الداخلية وقياس استعداد الموظفين. يمكنك بناء المنهجية عبر الخطوات التالية :

1. تحديد أهداف التغيير ومبرراته

- **التشخيص الدقيق** : فهم أسباب التغيير (هل هو تحول رقمي، دمج إداري، أو استجابة لمتطلبات رقابية؟).

- **خلق الشعور بالإلحاح** : توضيح أهمية التغيير لتجاوز "مناطق الراحة" لدى موظفي الشركة.

2. تحليل الوضع الحالي (البيئة التنظيمية)

- **تقييم الثقافة المؤسسية** : دراسة مدى تقبل الموظفين للابتكار والتجديد.
- **رسم خرائط العمليات** : تحديد العمليات والإجراءات الحالية التي ستتأثر بعملية التغيير.
- **تحليل الفجوة** : مقارنة الوضع الحالي بالوضع المستهدف (الرؤية المستقبلية) .

3. تحليل أصحاب المصلحة

- **تقسيم الفئات** : تحديد الإدارة العليا، مدراء الإدارات (التأمينية والمالية)، موظفي خدمة العملاء، وموظفي المبيعات.
- **إدارة التوقعات ومقاومة التغيير** : وضع استراتيجيات واضحة لإدارة مقاومة التغيير من خلال الاستماع الفعال وإشراك الموظفين في صنع القرار.

4. تصميم خطة إدارة التغيير

- **التواصل الفعال** : تصميم خطة اتصالات دورية وشفافة توضح للموظفين فوائد التغيير.
- **بناء القدرات والتدريب** : إعداد برامج تدريبية على الأنظمة أو الهياكل الجديدة لضمان سلاسة التحول .

5. أدوات جمع وتحليل البيانات (للباحثين)

- **أداة الاستبيان** : تصميم استبانات لجمع البيانات (تقيس الثقافة، التواصل، والرضا الوظيفي).
- **البرامج الإحصائية** : استخدام حزم إحصائية مثل (SPSS) لعمليات التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

6. التنفيذ وتثبيت التغيير

- إعادة التجميد : ترسيخ التغيير كثقافة عمل مؤسسية جديدة عبر التقييم المستمر للنتائج والمؤشرات.

منهجية البحث :

فلسفة البحث : الوضعية

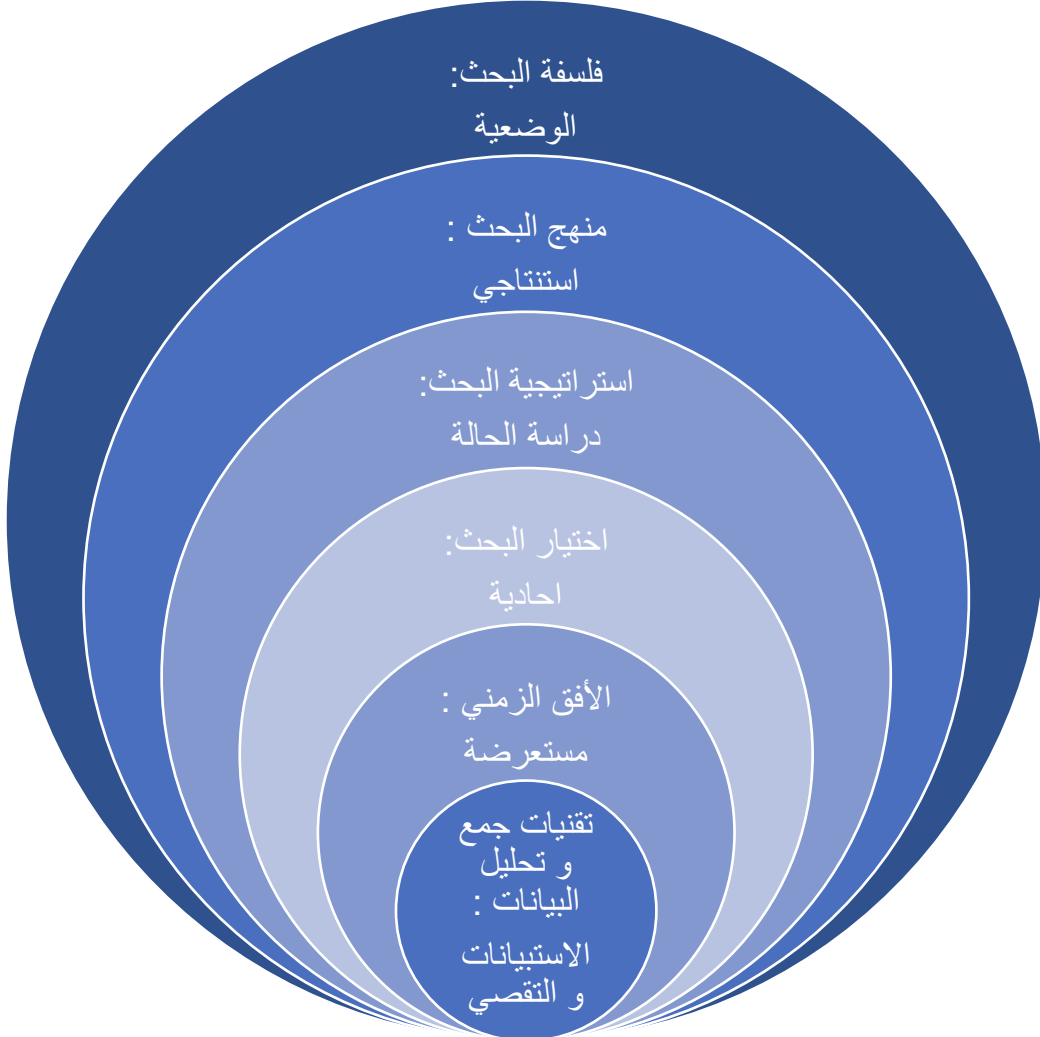
منهج البحث : استنتاجي

استراتيجية البحث : دراسة الحالة

اختيار البحث : احادية

الأفق الزمني : مستعرضة

تقنيات جمع و تحليل البيانات : الاستبيانات و التقصي



5.4. الدراسة الميدانية

تأسست شركة الراجحي للتأمين التعاوني) والمعروفة باسم تكافل الراجحي (في الأول من يوليو 2008. وهي شركة مساهمة سعودية مدرجة في السوق المالية السعودية (تداول) منذ عام 2009، وتقدم حلولاً تأمينية متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية للأفراد والشركات.

يمكن تلخيص أهم معلومات الشركة في النقاط التالية:

- **طبيعة العمل:** تقدم الشركة خدمات متنوعة تشمل التأمين الصحي، تأمين المركبات، تأمين السفر، الحماية والادخار، وبرامج التأمين للشركات.
- **الالتزام الشرعي:** تعمل الشركة بنظام التكافل القائم على مبدأ التعاون والتضامن بين المشتركين، مع فصل تام بين أموال المشتركين وأموال المساهمين.
- **الانتماء المالي:** تعد الشركة جزءاً من مجموعة الراجحي، ولديها ارتباط استراتيجي بـ مصرف الراجحي.
- **المقر:** يقع المقر الرئيسي للشركة في الرياض، المملكة العربية السعودية .

تكافل الراجحي هي احد شركات التأمين الرائدة في المملكة العربية السعودية والتي تقدم حلول تكافلية متوافقة مع الشريعة الإسلامية للأفراد والأسر والشركات. تعكس رؤيتها المستوحاة من قيمنا الأساسية للمعنى الحقيقي للتكافل ، وهو نموذج قائم على التعاون والتضامن بين أفراد المجتمع نفسه. توفر خدمة عملاء استثنائية ، ومجموعة واسعة من حلول التكافل في مجالات تأمين المركبات، والتأمين العام ، والتأمين الصحي ، والحماية والادخار ، والمصممة خصيصاً لتلبية احتياجات العملاء ، هي التي تجعلها مزود حلول التكافل المفضل في المملكة، من خلال شبكة واسعة من الفروع في جميع أنحاء المملكة المجهزة بأفضل أنظمة البيع المباشر وفريق مبيعات ذوي الخبرة ، و هم قادرون على تقديم حلول التأمين التكافلية الأنسب للجميع.

5.5. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني : الإطار النظري و التطبيقي

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي

الفصل الخامس : المناقشة و الخاتمة

6. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

6.1. المقدمة:

اطلع البحث على عدد من الدراسات السابقة الخاصة بموضوعات البحث ويمكن استعراض على النحو الآتي:

استنتجت الدراسة وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية بجميع أبعادها (التكنولوجية، التسويقية، التنافسية، والبيئية) في تحقيق الأداء الريادي، مبينة أن الشركات تولي اهتماماً واضحاً لمتطلبات اليقظة الاستراتيجية بكافة أنواعها لتعزيز حالة الانتباه لدى متخذي القرار وتفسير الإشارات الضعيفة القادمة من البيئة المحيطة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي والمؤسسي، مؤكدة على أهمية اتساع نظام اليقظة كوسيلة فعالة لجمع المعلومات حول البيئة التنافسية وتحليلها لاكتشاف الفرص واستغلالها في تحقيق الاستباقية والميزة التنافسية.

وأظهرت الدراسة في نتائجها الحاجة الماسة لتطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية كمدخل لتمييز الأداء المؤسسي، مبرزة ضرورة بناء نظم معلومات متكاملة لجمع وتصنيف البيانات، والاعتماد على هياكل مرنة لمواجهة التغيرات والتكيف مع متطلبات السوق والتحديات الجديدة بشكل استباقي. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة ومؤثرة لأبعاد اليقظة الاستراتيجية (كالبصيرة الاستراتيجية والمرونة) في تعزيز الأداء التكيفي للمؤسسات، مما يحتم زيادة مستوى التفاعل بين القيادات لرصد نتائج التنفيذ وتقييمها لمواكبة التغيرات.

بيّنت الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير ذي دلالة معنوية لتبني اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الأداء التشغيلي والتمييز، مشيرة إلى أن الافتقار للوسائل التكنولوجية الحديثة الداعمة لليقظة يؤثر سلباً على التميز واستغلال الفرص المتاحة في السوق مقارنة بالمنافسين.

وأثبتت الدراسة أن التسويق الريادي يساهم بشكل إيجابي ومباشر في تحقيق الاستدامة التشغيلية والمالية للشركات، مؤكدة أن الاعتماد على ممارسات تسويقية ريادية يحقق أداءً مستداماً وكفاءة أعلى مقارنة بالأساليب التقليدية، وذلك بفضل الاعتماد على القدرات الابتكارية والاستباقية في استغلال الفرص.

وكشفت الدراسة عن وجود ارتباط وتأثير معنوي قوي لأبعاد نظم المعلومات التسويقية (والتي تمثل جوهر اليقظة) في تحقيق وتعزيز ممارسات التسويق الريادي، مشددة على ضرورة إيلاء المؤسسات اهتماماً أكبر بتوفير المعلومات والتركيز على الأبعاد التي تدعم الريادة التسويقية.

وأخيراً، أسفرت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط وتأثير طردية معنوية لتبني التوجهات والممارسات الاستراتيجية السليمة في تعزيز التسويق الريادي ككل، مما يؤكد أن الرؤية الاستراتيجية تنعكس بشكل مباشر على مستوى ممارسة أبعاد التسويق الريادي (كالمبادرة، والابتكار، وتحمل المخاطر) داخل بيئة الأعمال.

التعقيب على الدراسات السابقة:

رغم ثراء الدراسات السابقة، تبرز فجوة علمية ومكانية واضحة؛ إذ تناولت معظم الدراسات التوعوية “اليقظة الاستراتيجية” و”التسويق الريادي” كمتغيرات منفصلة، أو ربطتهما بالأداء المؤسسي العام. وندرت الدراسات التي اختبرت “اليقظة الاستراتيجية” بوصفها المحرك والموجه المباشر لبناء ممارسات “التسويق الريادي” (كمتغير تابع). كما تركزت أغلب الأبحاث في بيئات أجنبية أو قطاعات صناعية وتعليمية، مما يترك فجوة تطبيقية في قطاع التأمين وهو ما يميز هذه الدراسة.

6.2. المتغير المستقل

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة

أولاً: المتغير المستقل :اليقظة الاستراتيجية التوعوية

مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

اليقظة الاستراتيجية مشتقة من الكلمة "Vigilah" ، وهي المصدر من الفعل اللاتيني "Vigilare" ، والذي يعني "المراقبة" أو "اليقظة"، ويُستخدم المصطلح أيضاً في سياق "المراقبة بالرادار" للإشارة إلى استخدام تقنية الرادار في عمليات المراقبة والرصد المستمر لمنطقة أو مكان معين بهدف الحفاظ على أمنها والحماية من التهديدات المحتملة.

تُعتبر اليقظة الاستراتيجية عملية تقوم من خلالها المنظمة بالتقاط المعلومات المتعلقة بالأحداث والعلاقات الجارية في البيئة الخارجية لها، حيث يُفترض أن تكون هذه المعلومات ذات قيمة كبيرة، إذ يُتوقع أن تساهم في تعزيز فهم فريق الإدارة للوضع الخارجي، وبالتالي تمكينهم من اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة تتعلق بمستقبل المنظمة.

فاليقظة الاستراتيجية هي عملية استراتيجية تقوم بها المنظمة بهدف كشف بيئتها واستغلال المعلومات المتاحة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، بهدف خلق فرص عينية مواتية وتقليل المخاطر المحتملة، إذ إن اليقظة الاستراتيجية تعتمد بشكل أساسي على جمع المعلومات المتاحة وتحليلها بعناية لفهم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في المنظمة.

أهمية اليقظة الاستراتيجية:

إن الوضع الراهن الذي تواجهه المنظمات مليء بعدم التأكد ويحتل العديد من التحولات التكنولوجية والتنافسية والتسويقية والبيئية، سواء كانت هذه التحولات اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو غيرها. هذه التحولات تجعل سرعة التغيير في البيئة من الصعب على المنظمات الاطلاع عليها بالكامل .

وتعود أهمية اليقظة الاستراتيجية إلى قدرتها على استيعاب هذه التغيرات والتحديات، حيث تُمكن المنظمات من الاستعداد للمستقبل وتحديد الفرص والتهديدات المحتملة، مما يعزز قدرتها على التكيف وتحسين أدائها في بيئة متغيرة .

وتقوم اليقظة الاستراتيجية برصد بيئة المنظمة، حيث تقوم المنظمة بنشر المعلومات المنتقاة بعد أن يتم تحليلها ومعالجتها بغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

أبعاد اليقظة الاستراتيجية:

تتضمن اليقظة الاستراتيجية وفقاً لنموذج الدراسة الحالية الأبعاد الآتية:

اليقظة التكنولوجية: (Technological Vigilance) هي بمثابة مراقبة المؤسسة لنشاط البيئة العملية والتكنولوجية المرتبطة بها وبمشاريع المؤسسة حالياً ومستقبلاً ، وهي أيضاً تعني متابعة التطورات التكنولوجية الجديدة التي قد تؤثر على الأعمال، سواء كانت فرصاً لتحسين المنتجات أو الخدمات، أو تهديدات تكنولوجية جديدة من شأنها تفويض السوق. وتشير اليقظة التكنولوجية إلى الاهتمام المستمر الذي توليه المنظمة لتتبع التطورات التكنولوجية في مجالات متعددة، مثل الاكتشافات العلمية، الأبحاث الأكاديمية والتطبيقية، وابتكار السلع والخدمات أو ظهور تقنيات جديدة، مما يسهل عليها التكيف مع التغيرات.

2. اليقظة التنافسية: (Competitive Vigilance)

تعني تقييم نقاط قوة وضعف المنافسين وتهدف إلى معرفة ما يفعله المنافسون ، كما تعني مراقبة المنافسين وتحليل استراتيجياتهم، نقاط قوتهم وضعفهم، والتغيرات في سوقهم المستهدف. الهدف هو التنبؤ بالتحركات المحتملة للمنافسين وتطوير استراتيجيات لمواجهةهم. وهي عملية استراتيجية تهدف إلى مراقبة وتحليل المنافسين في السوق بشكل دوري ومستمر، وتشمل هذه العملية جمع المعلومات حول اللاعبين الرئيسيين في السوق، سواء كانوا منافسين حاليين أو لاعين جدد .

3. اليقظة البيئية: (Environmental Vigilance)

تتعلق بما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تشملها الأنواع السابقة بعين الاعتبار مثل اليقظة التشريعية، المالية، السياسية، الثقافية والاجتماعية، إذ أن هذه الأنواع لا تقل أهمية عن سابقها، وهي مراقبة العوامل البيئية التي قد تؤثر على العمليات التجارية، مثل التغيرات المناخية، الموارد الطبيعية، أو القضايا المتعلقة بالاستدامة. وتعتبر اليقظة البيئية من أهم النواحي التي يجب أن توليها المنظمات اهتماماً خاصاً، حيث يتعين عليها أن تكون حذرة ومتيقظة لأدنى التغيرات في بيئتها، بهدف جمع ونشر المعلومات لكي تستطيع المنظمات التكيف مع التحولات البيئية التي قد تؤثر على استراتيجياتها وأدائها .

4. اليقظة التجارية / التسويقية: (Commercial/Marketing Vigilance)

هي ذلك النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة من دراسة العلاقات بين الموردين والزبائن والمهارات الجيدة التي تظهر في السوق من أجل تحسين أداء تنافسها. ويمكن النظر إلى اليقظة التسويقية على أنها مجموعة من الأدوات التي تمكن الإدارة من الاستكشاف والاستعلام المستمر عن التحولات والتغيرات في بيئة التسويق للمنظمة، وتتعلق هذه اليقظة بالعملاء، والموردين، والأسواق.

وتعتبر اليقظة التسويقية عملية دورية ومستمرة، تجري بشكل أخلاقي، حيث تقوم المنظمة بمراقبة وتحليل بيئتها التسويقية بحرية، بهدف البحث عن الدلائل والمؤشرات التي قد تؤثر في استدامة المنظمة.

6.3. المتغير التابع

ثانياً: المتغير التابع: التسويق الريادي

1. مفهوم التسويق الريادي:

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات متسارعة بفعل العولمة والتطور التكنولوجي، مما أبرز التسويق الريادي كأحد التوجهات الحديثة التي تمزج بين روح المبادرة والابتكار في الأنشطة التسويقية. ويُعرف التسويق الريادي بأنه طريقة عملية لتوليد قيمة متفوقة في السوق من خلال دعم الإبداع لتطوير المنتجات، والعمل باستباقية لتلبية حاجات العملاء . كما يُنظر إليه كتوجه تسويقي يقوم على المبادرة والتنافسية المبنية على البحث المستمر عن الفرص الناشئة للاستحواذ عليها واستثمارها لخلق قيمة متفوقة للعميل . وبذلك فهو يمثل تفاعلاً إبداعياً يهدف لاقتناص الفرص وإدارة المخاطر في بيئات تتسم بعدم التأكد.

2. أهمية وأهداف التسويق الريادي:

تكمُن أهمية تبني نهج التسويق الريادي في تمكين المنظمات من تكوين وإيصال القيمة للزبون من خلال رفع القدرات الإبداعية بفاعلية، ومعالجة المخاطر على صعيد العمليات التسويقية بشكل عام. ويمثل هذا التوجه منظوراً قائماً على استكشاف الفرص بطرق مبتكرة واستباقية، دون أن تحد الموارد المتاحة من قدرة المؤسسة على الإبداع. ويهدف التسويق الريادي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية عبر زيادة القدرات التنافسية للمنظمة، إيجاد أسواق جديدة، رفع مستويات الكفاءة والإنتاجية، وابتكار منتجات تتوافق بدرجة عالية مع الاحتياجات الحقيقية للمجتمع والعملاء .

3. خصائص التسويق الريادي:

- يتسم التسويق الريادي بعدد من الخصائص التي تمنح المؤسسة المرونة والقدرة على مواكبة التغيرات البيئية وتحقيق الميزة التنافسية، ومن أهمها :
1. الاعتماد على الابتكار والإبداع كركيزة أساسية للنمو.
 2. التركيز التام على تلبية حاجات الزبائن وتحقيق رضاهم.
 3. الاستباقية والمبادرة بطرح خدمات ومنتجات جديدة قبل المنافسين.
 4. تقبل المخاطر واتخاذ قرارات محسوبة في ظل ظروف عدم التأكد.
 5. اقتناص الفرص التسويقية واستغلالها من خلال إشراك الزبائن في عمليات الإنتاج.
 6. أبعاد التسويق الريادي:

تتعدد أبعاد التسويق الريادي وفقاً للأدبيات، وقد اعتمدت الدراسة على خمسة أبعاد رئيسية تمثل في مجملها القدرة الريادية التسويقية للمؤسسة، وهي:

1. **الاستباقية (Proactiveness)** تعني أن تتخذ المؤسسة خطوات استباقية في السوق لتحديد الفرص قبل الآخرين، بحيث تكون هي من يصنع التغيير لا من يتأثر به.
2. **الابتكار (Innovativeness)** هو تطوير أساليب جديدة وغير تقليدية في تقديم المنتجات أو الخدمات أو أساليب الاتصال التسويقي بما يخلق قيمة مضافة للمستهلك.
3. **اقتناص الفرص (Opportunity Focus)** يشير إلى قدرة المؤسسة على التعرف المستمر على الفرص الجديدة في الأسواق والتعامل معها بمرونة وسرعة.

4. إدارة المخاطر: (Risk Management) تعني الجراءة في اتخاذ قرارات تسويقية جريئة وذات عوائد عالية رغم وجود درجة من عدم التأكد، شريطة أن تكون هذه المخاطرة محسوبة ومدروسة.
5. التركيز على العميل: (Customer Intensity) جعل احتياجات ورغبات الزبون هي المحور الأساسي للعملية التسويقية، بحيث تُبنى الاستراتيجيات على أساس فهم عميق لتوقعاته وسلوكه الشرائي.

6.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

النظريات المفسرة لنموذج الدراسة وأبعادها

استند بناء النموذج المفاهيمي للدراسة، والذي يربط بين "اليقظة الاستراتيجية" كمتغير مستقل و"التسويق الريادي" كمتغير تابع، إلى نظريتين رئيسيتين تكملان بعضهما لتفسير هذه العلاقة السببية، وهما:

1. النظرية القائمة على الموارد: (Resource-Based View – RBV)

استند تكوين النموذج الأساسي للدراسة إلى هذه النظرية التي برزت في منتصف الثمانينيات، والتي توضح أهمية الموارد، وبالأخص الموارد غير الملموسة أو غير المنظورة (مثل المعلومات والمعرفة الناتجة عن اليقظة)، ودورها الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. وتفسر هذه النظرية كيف أن تفرد المؤسسة يعتمد على استغلال قدراتها الداخلية (اليقظة) وتحويلها إلى ممارسات استباقية وابتكارية (التسويق الريادي) تصعب محاكاتها من قبل المنافسين .

2. نظرية القدرات الديناميكية: (Dynamic Capabilities Theory)

ظهرت هذه النظرية كرد على محدودية النظرية الكلاسيكية للموارد، حيث تفترض أن مجرد امتلاك الموارد لا يضمن التفوق التنافسي ما لم تُدار بفاعلية تسمح بالتكيف السريع مع البيئة المتغيرة. وجوهرها أن المؤسسات تتفوق بما تمتلكه من قدرات على إعادة تشكيل مواردها وتوليد المعرفة استجابة للفرص والتهديدات البيئية.

6.5. الخاتمة

أثبتت نتائج الدراسة الحالية وجود أثر إيجابي قوي ومباشر لليقظة الاستراتيجية ككل في تعزيز ممارسات التسويق الريادي. وتتفق هذه النتيجة الجوهرية بشكل تطابقي مع ما توصلت إليه الدراسة التي أكدت أن التوجهات والممارسات الاستراتيجية السليمة تنعكس بشكل مباشر وطردي على ممارسة أبعاد التسويق الريادي (كالمبادرة، والابتكار، وتحمل المخاطر). كما تنسجم هذه النتيجة بقوة مع الدراسة التي كشفت عن ارتباط وتأثير قوي لنظم المعلومات التسويقية — والتي تمثل جوهر اليقظة — في تحقيق وتعزيز الريادة التسويقية. وتدعم هذه النتيجة أيضاً ما استنتجته الدراسة من وجود أثر معنوي لليقظة الاستراتيجية بكافة أبعادها في تحقيق الأداء الريادي من خلال تفسير الإشارات البيئية.

أظهرت نتائج المسارات الفرعية أن اليقظة البيئية والتكنولوجية تلعب دوراً حاسماً في دفع الشركات نحو “الاستباقية والإبداع”. وتتسق هذه النتيجة تماماً مع مخرجات الدراسة التي أبرزت ضرورة تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية كمدخل للاعتماد على هياكل مرنة تتكيف مع متطلبات السوق بشكل “استباقي”. كما تتقاطع مع الدراسة التي أكدت على أهمية نظام اليقظة في تحقيق “الاستباقية” والميزة التنافسية. وتتوافق كذلك مع الدراسة التي بينت أثر البصيرة الاستراتيجية في تعزيز الأداء التكيفي ومواكبة التغيرات بمرونة.

أثبتت الدراسة الحالية أن اليقظة التجارية والتنافسية هما المحركان الأقوى لـ “استغلال الفرص” و “إدارة المخاطر”. وتلتقي هذه النتيجة بوضوح مع ما بينته الدراسة من أن الافتقار لوسائل اليقظة يؤثر سلباً على قدرة المنظمة في “استغلال الفرص المتاحة في السوق مقارنة بالمنافسين”. كما تدعم هذه النتيجة فلسفة الدراسة التي أوضحت أن التسويق الريادي الناجح يعتمد في جوهره على القدرات الابتكارية والاستباقية في استغلال الفرص، وهو ما لا يتحقق — كما أثبتت دراستنا — إلا بوجود يقظة تجارية وتنافسية نشطة تغذي هذا التوجه.

تُثبت دراستنا، متوافقةً مع الإجماع العلمي للدراسات الثمانية المذكورة، أن اليقظة الاستراتيجية ليست مجرد تجميع للبيانات، بل هي “شرط مُسبق” ومُحرّك أساسي لا غنى عنه لتفعيل ممارسات التسويق الريادي، وبدون هذا الرصد الدقيق، تفقد المنظمات قدرتها على المبادرة، وتحمل المخاطر المحسوبة، واقتناص الفرص في بيانات الأعمال المعقدة.

النتائج

1. وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية ككل في تعزيز ممارسات التسويق الريادي.
2. تعد "اليقظة التجارية" المحرك الأقوى والأكثر فاعلية في دعم استراتيجيات "إدارة المخاطر" و"استغلال الفرص"؛ نظراً لاعتماد هذه القرارات الجريئة على معلومات دقيقة تخص الموردين والعملاء.
3. هناك قدرة عالية لليقظة التنافسية على دفع الشركات نحو "اقتناص الفرص" التسويقية قبل المنافسين، متجاوزة بذلك أساليب التسويق التقليدية.
4. لم تظهر اليقظة البيئية تأثيراً دالاً على إدارة المخاطر واقتناص الفرص، مما يعكس حذراً مؤسسياً عند التعامل مع المتغيرات الاقتصادية والسياسية الكلية (البيئية) في المملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع

- الزهيري، إبراهيم عباس. (2018). اليقظة الاستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية. كلية التربية، جامعة سوهاج.
- Al-Zuhairi, Ibrahim Abbas. (2018). Strategic Vigilance: An Approach to Managing Excellence for Achieving Competitive Advantage in Educational Institutions. Faculty of Education, Sohag University.
- سليمان، أحمد ربيع أمين؛ خطاب، أحمد علي إبراهيم علي؛ وزيدان، مراد صالح مراد. (2023). متطلبات تطبيق اليقظة الاستراتيجية كآلية لتمييز الأداء المؤسسي بالإدارات التعليمية في محافظة الفيوم: دراسة حالة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مجلد 17، عدد 16، ص 1-32.
- Suleiman, Ahmed Rabie Amin; Khattab, Ahmed Ali Ibrahim Ali; & Zidan, Murad Saleh Murad. (2023). Requirements for Applying Strategic Vigilance as a Mechanism for Institutional Performance Excellence in Educational Administrations in Fayoum Governorate: A Case Study. Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences, 17(16), 1-32.
- سلامة، أشرف عبد العزيز محمد. (2022). دور تطبيق استراتيجيات التسويق الريادي في تعزيز مستوى الولاء للعلامة التجارية: دراسة تطبيقية على شركات مدينة غزة الصناعية. مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة.
- Salama, Ashraf Abdel Aziz Mohamed. (2022). The Role of Applying Entrepreneurial Marketing Strategies in Enhancing Brand Loyalty: An Applied Study on Companies in Gaza Industrial City. Journal of International Economy and Globalization.
- قادم، جميلة. (2023). اليقظة التكنولوجية كمدخل لتنمية الإبداع التنافسي في المنظمات الحديثة: قراءة في المفهوم والمؤشرات والدلالات. مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 17، عدد 1، ص 510-528.

Qadim, Jamilah. (2023). Technological Vigilance as an Approach to Developing Competitive Creativity in Modern Organizations: A Reading of the Concept, Indicators, and Implications. Journal of Social Sciences, 17(1), 510–528.

أبو حمور، حسام محمود جميل؛ والعناسوة، سري علي. (2023). أثر اليقظة الاستراتيجية على التميز التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية. المجلة العربية للإدارة، مجلد 43، عدد 2، ص 37–49.

Abu Hamour, Hussam Mahmoud Jamil; & Al-Anaswah, Sura Ali. (2023). The Impact of Strategic Vigilance on Organizational Excellence in Jordanian Telecommunications Companies. Arab Journal of Administration, 43(2), 37–49.

د. يوسف بن عبد الله الشبيلي ، مقدمة في التأمين :

<http://www.shubly.com/books/insurance.pdf> 18/12/2009)

المحاسبة في شركات التأمين، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية، 1429هـ

http://www.ao-academy.org/docs/mohasabat_sharikat_altameen_2303009.pdf

د. صالح عبد الرحمن المحمود، د. محمود عبد الفتاح إبراهيم رزق، مدخل إدارة التكلفة الإستراتيجية لدعم القدرة التنافسية للشركات المساهمة السعودية في ظل متغيرات النظام العالمي الجديد .

<http://forum.illafrain.co.uk/forumdisplay.pdf?f/7/7/2009>.

د. هاني يوسف خاشقجي، نماذج إدارة الجودة الشاملة M.Q.T والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة المنية العربية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، 1424هـ، 2003م.