

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال

تأثير تكامل الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر على استدامة الشركات - دراسة حالة

شركة علم

إعداد الطالب/ آلاء علي سعيد الأحمري

الرقم الأكاديمي / ٢٤٣٠٠١٠٣٠

إشراف/

الدكتور / الفيصلي عبد الحميد الدكتور / فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥ م - ١٤٤٧ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميداو شن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميداو شن

الباحث

فهرس المحتويات

ج	حقوق الطباعة.....
د	فهرس المحتويات.....
و- ز	قائمة الجداول.....
ح	فهرس الأشكال.....
ط	إهداء.....
ي	الشكر والتقدير.....
ك	المستخلص.....
ل	الفصل الأول: المدخل العام للبحث.....
١	المقدمة.....
٢	مصطلحات الدراسة.....
٤	مشكلة الدراسة.....
٥	تحليل SWOT و PESTEL لمشكلة الدراسة.....
٦	أسئلة الدراسة الفرعية.....
٦	أهمية الدراسة.....
٧	أولاً: الأهمية العلمية.....
٨	ثانياً: الأهمية العملية.....
٩	أهداف الدراسة.....
١٢	تساؤلات الدراسة.....
١٥	فروض الدراسة.....
١٨	النظرية العلمية المتبعة في إعداد البحث.....
١٩	نموذج البحث.....
٢١	خاتمة الفصل الأول.....
٢٢	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
٢٣	مقدمة.....
٢٤	الدراسات السابقة.....
٢٧	التحليل المقارن للدراسات السابقة.....
٢٨	الفجوة البحثية.....
٢٩	الإطار النظري.....

أولاً: الابتكار الاستراتيجي	٢٩
١,١ تعريف الابتكار الاستراتيجي	٢٩
١,٢ أهمية الابتكار الاستراتيجي	٢٩
١,٣ أهداف الابتكار الاستراتيجي	٣٠
١,٤ خصائص الابتكار الاستراتيجي	٣٠
١,٥ أنواع الابتكار المرتبط بالاستراتيجية	٣١
١,٦ محددات الابتكار الاستراتيجي	٣١
١,٧ أبعاد الابتكار الاستراتيجي	٣١
ثانياً: إدارة المخاطر	٣١
٢,١ تعريف إدارة المخاطر	٣٣
تحقيق الأهداف المؤسسية	٣٣
٢,٢ أهداف إدارة المخاطر	٣٣
٢,٣ عمليات إدارة المخاطر	٣٤
٢,٤ أنواع المخاطر	٣٤
٢,٥ أبعاد إدارة المخاطر الفعالة	٣٤
٢,٦ إدارة المخاطر الاستراتيجية	٣٥
٢,٧ تقييم المخاطر	٣٥
ثالثاً: الاستدامة المؤسسية	٣٥
٣,١ تعريف الاستدامة	٣٦
٣,٢ أركان الاستدامة	٣٦
٣,٣ مؤشرات الاستدامة المؤسسية	٣٦
رابعاً: العلاقة التبادلية بين الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر في تحقيق الاستدامة	٣٧
٤,١ من الابتكار إلى المخاطر	٣٧
٤,٢ من إدارة المخاطر إلى الاستدامة	٣٧
٤,٣ من الابتكار إلى الاستدامة عبر إدارة المخاطر	٣٧
٤,٤ الابتكار الاستراتيجي ودوره في الاستدامة	٣٨
٤,٥ إدارة المخاطر وأثرها على الاستدامة	٣٩
٤,٦ تكامل الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر لتحقيق الاستدامة	٣٩
خامساً: التكامل النظري في السياق السعودي	٤٠
٥,١ أهمية التكامل النظري في السياق السعودي	٤١

٤٢	٥,٢ مجالات تطبيق التكامل النظري في السياق السعودي
٤٢	النموذج المفاهيمي للدراسة
٤٣	الرسم التخطيطي للنموذج المفاهيمي
٤٤	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٤٤	مقدمة
٤٤	المنهج المستخدم في الدراسة
٤٥	نوع الدراسة وتصنيفها
٤٥	مجتمع الدراسة
٤٥	عينة الدراسة
٤٦	أداة الدراسة: الاستبانة
٤٧	مقدمة
٤٧	خصائص العينة
٤٩	التحليل الوصفي لمحاوّر الاستبانة
٥٠	تحليل العلاقة بين المتغيرات
٥٣	ملخص الفصل
٥٤	الفصل الرابع: التوصيات والنتائج والمقترحات البحثية المستقبلية
٥٥	المقدمة
٥٥	مناقشة النتائج
٥٥	مناقشة نتائج الابتكار الاستراتيجي
٥٦	مناقشة نتائج إدارة المخاطر
٥٦	مناقشة نتائج الاستدامة المؤسسية
٥٧	مناقشة العلاقات بين المتغيرات
٥٨	التوصيات
٥٩	توصيات للقطاع المؤسسي السعودي
٦٠	المقترحات البحثية المستقبلية
٦١	خاتمة الفصل
٦٢	المراجع
٦٣	أولاً: المراجع العربية
٦٤	ثانياً: المراجع الأجنبية
٦٧	الملاحق

الملحق (١): نسخة الاستبانة	٦٨
الملحق (٢): أداة التحكيم الأكاديمي للاستبانة	٧٢
الملحق (٣): نتائج الثبات والمصدقية (معامل كرونباخ ألفا)	٧٥
الملحق (٥): نسخة الاستبانة النهائية المعتمدة في جمع البيانات	٧٧
الملحق (٦): نموذج موافقة المشارك	٧٩
الملحق (٧): الجدول الزمني لتنفيذ البحث	٨١
الملحق (٨): نموذج الاستبانة المستخدم في الدراسة	٨٤
Abstract	٨٧

قائمة الجداول

- جدول رقم (١): تحليل SWOT و PESTEL لتأثير الابتكار وإدارة المخاطر في بيئة الدراسة ٥
- جدول رقم (٢): توزيع فقرات الاستبيان على متغيرات ومحاور الدراسة ٤٦
- جدول رقم (٣): توزيع عينة أفراد الدراسة على حسب الجنس ٤٧
- جدول رقم (٤): توزيع عينة أفراد الدراسة على حسب المؤهل العلمي ٤٨
- جدول رقم (٥): يوضح تحليل محور الابتكار الاستراتيجي ٤٩
- جدول رقم (٦): يوضح تحليل محور إدارة المخاطر ٤٩
- جدول رقم (٧): يوضح تحليل محور الاستدامة المؤسسية ٥٠
- جدول رقم (٨): يوضح العلاقة بين المتغيرات الثلاثة ٥٠
- جدول رقم (٩): ملخص النموذج ٥١
- جدول رقم (١٠): يوضح معامل الانحدار ٥١

فهرس الأشكال

- شكل رقم (١) : النموذج النظري لبيان تأثير الابتكار الاستراتيجي على استدامة الشركات من خلال إدارة المخاطر ٢٠
- شكل رقم (٢): شكل يوضح الرسم التخطيطي للنموذج المفاهيمي ٤٢

إهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في رسم معالم هذا الطريق،
إلى والديّ العزيزين، رمز البذل والتضحية، واللذين غمراني بدعائهما وبدعمهما اللامحدود،
قدوتي في الصبر والمثابرة،
إلى من شاركني هذا الطريق بتفهّمه ودعمه وتوجيهاته ودعائه ،
إلى أساتذتي الكرام الذين لم ييخلوا بتوجيههم وتشجيعهم،
وإلى كل من مدّ لي يد العون بكلمة، أو فكرة، أو وقت.
أهدي هذا العمل الأكاديمي المتواضع تعبيراً عن امتنانٍ صادق وتقديرٍ عميق،
راجيةً أن يكون خطوة مباركة في طريق العلم والمعرفة.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضل الله وتوفيقه أنجز هذا العمل، فله الحمد، وله الشكر على ما مَنَّ به من توفيق وعون خلال هذه المرحلة .

وقد جاء هذا العمل نتيجة لتكامل الجهود العلمية والبحثية في بيئة محفزة وداعمة، أُقَدِّر من خلالها كل من أسهم في تيسير السُّبل، وتوفير الموارد، وتقديم التوجيهات، بما ساعد على إنجاز هذا البحث وفق الأسس العلمية المنهجية بعد توفيق الله سبحانه وتعالى .

كما أتوجه بخالص الشكر والأمتنان لوالديَّ الكريمين، ولجميع من قدّم لي الدعم المعنوي خلال مسيرتي العلمية، وكان لوقفهم الصادقة بالغ الأثر في تحفيزي وتجاوزي للصعوبات.

سائلةً المولى عز وجل أن يجعل هذا العمل نافعا، وأن يُكتب له القبول والتوفيق، وأن يكون لبنة في بناء المعرفة والبحث العلمي .

المستخلص :

التحولات التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة المتسارعة والتحديات المتزايدة ، أصبحت الاستدامة المؤسسية هدفاً استراتيجياً مهم ، يتطلب من الشركات إعادة صياغة نماذجها الإدارية من خلال تعزيز الابتكار والتكيف مع المخاطر. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تكامل الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر على تعزيز استدامة الشركات وتميزها ، من خلال دراسة حالة شركة "علم" باعتبارها نموذجاً وطنياً رائداً في مجال التحول الرقمي والابتكار التقني .

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، وارتكزت على مراجعة الأدبيات العلمية وتحليل بيئة الشركة باستخدام أدوات تحليل استراتيجي مثل PESTEL وSWOT، إلى جانب استكشاف مكونات البيئة الداخلية والخارجية ومدى تأثيرها في ممارسات الابتكار ونظم إدارة المخاطر. كما تم التركيز على فهم العلاقة التبادلية بين الابتكار والتخطيط الوقائي كركيزة لتعزيز المرونة المؤسسية وبناء ميزة تنافسية مستدامة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التكامل عامل مهم بين الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر حيث يمثلان مدخلاً فعالاً لتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع الكثير من التغيرات، واتخاذ قرارات سليمة قائمة على التحليل والتوقع، مما يدعم استمراريته ويعزز قدرتها على النمو المستدام. وبناءً على النتائج، توصي الدراسة بتبني إطار مؤسسي مرن يدعم الابتكار القائم على تحليل المخاطر، ويغرس ثقافة التوازن بين الإبداع والحرص والحيلة في صنع القرار.

الكلمات المفتاحية: الابتكار الاستراتيجي، إدارة المخاطر، الاستدامة المؤسسية، التحول الرقمي، شركة علم، الميزة التنافسية، المرونة التنظيمية، التكامل الاستراتيجي، تحليل البيئة، اتخاذ القرار المبني على المخاطر، الحوكمة الابتكارية، الإدارة الحديثة.

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

المقدمة:

مع التغير السريع والتقدم التكنولوجي المتسارع في العالم، لم تعد المؤسسات قادرة على الاعتماد فقط على الاستراتيجيات التقليدية لضمان نجاحها وبقائها في الأسواق التنافسية. فالأسواق أصبحت أكثر تعقيداً، والعملاء أصبحوا أكثر وعياً ونضجاً وتطلباً، مما يجعل الحاجة إلى الابتكار أمراً مهماً لضمان البقاء والنمو واستدامة الشركات.

الابتكار الاستراتيجي هو قدرة المؤسسات على تقديم منتجات أو خدمات أو نماذج عمل جديدة تضمن لها التفوق على المنافسين. يتيح هذا الابتكار للمؤسسات القدرة على إعادة تشكيل استراتيجياتها وفقاً لمتغيرات السوق، وتوظيف التقنيات الحديثة، والاستفادة منها في تعزيز مرونتها واستجابتها للتحديات.

لكن يجب أن نعرف أن الابتكار الاستراتيجي لا يخلو من المخاطر، حيث إن إطلاق منتجات أو استثمارات جديدة دون تخطيط دقيق قد يؤدي إلى خسائر مالية، وفقدان ثقة العملاء، وفشل المشاريع الريادية. ومن هنا تأتي أهمية إدارة المخاطر كعنصر أساسي في دعم الابتكار، حيث تهدف إلى التنبؤ بالمخاطر المحتملة، وتحليل تأثيرها، ووضع استراتيجيات لمعالجتها قبل أن تؤثر على استقرار المؤسسة.

ويعد تكامل الابتكار وإدارة المخاطر ضرورياً لأنه:

- يمنع الابتكار غير المدروس من التسبب في خسائر مالية فادحة.
- يعزز القدرة على تحقيق قيمة تنافسية طويلة الأجل.
- يقلل من حالات الفشل الاستراتيجي للمشاريع الريادية.
- يساعد على الاستجابة للمتغيرات المفاجئة في السوق بطريقة أكثر ذكاءً ومرونة.

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر، وتحليل أثر تكاملهما على استدامة الشركات، وذلك لمساعدة المؤسسات على تحقيق التوازن بين الإبداع والحذر الاستراتيجي، بما يضمن استمرار الأعمال وتعزيز الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

مصطلحات الدراسة:

الابتكار الاستراتيجي (Strategic Innovation) :

تطوير أفكار واستراتيجيات جديدة تُحدث تغييرًا جوهريًا في كافة نماذج العمل بهدف تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة.

إدارة المخاطر (Risk Management) :

العمليات التي تهدف إلى تحديد وتحليل وتقييم ومتابعة المخاطر والتقليل من آثارها السلبية على أهداف المؤسسة.

الاستدامة المؤسسية (Corporate Sustainability) :

قدرة المؤسسة على الاستمرار في تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل متوازن وطويل الأمد.

التكامل (Integration) :

تنسيق الجهود والموارد بين الوحدات المختلفة داخل المؤسسة لتحقيق هدف مشترك، ويشمل في هذه الدراسة التكامل بين الابتكار والمخاطر.

الميزة التنافسية (Competitive Advantage) :

السمات أو القدرات التي تمكن المؤسسة من التفوق على المنافسين في السوق من خلال تقديم قيمة أعلى للعملاء.

المرونة المؤسسية: (Organizational Resilience)

قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والصدمات والاستجابة لها بطريقة تحافظ على استمراريتها وأدائها.

التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) :

عملية منهجية لرسم توجهات المؤسسة المستقبلية وتحديد أهدافها بعيدة المدى واتخاذ قرارات تدعم تحقيقها.

نموذج العمل (Business Model) :

الهيكل الذي تستخدمه المؤسسة لتوليد القيمة وتقديمها للعملاء وتحقيق الإيرادات.

التحول الرقمي (Digital Transformation) :

عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب العمل لتحسين الكفاءة وتقديم قيمة مضافة.

البيئة التنظيمية (Organizational Environment) :

الظروف الداخلية والخارجية التي تؤثر على عمل المؤسسة وتشمل الثقافة، السياسات، والتكنولوجيا.

تحليل SWOT :

أداة تحليل استراتيجي تُستخدم لتقييم نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، والتهديدات المحيطة بالمؤسسة.

تحليل PESTEL :

تحليل العوامل الخارجية السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية التي تؤثر على المؤسسة.

المخاطر الابتكارية (Innovation Risks) :

المخاطر المرتبطة بتطوير منتجات أو خدمات جديدة والتي قد تؤثر على الأداء أو السمعة أو الموارد المالية للمؤسسة.

الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance) :

مجموعة من القواعد والآليات التي تضمن إدارة المؤسسة بشكل شفاف ومسؤول.

المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR – Corporate Social Responsibility) :

التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل الأخلاقي والمساهمة في المجتمع والبيئة.

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) :

نهج إداري يركز على تحسين جودة المنتجات والخدمات عبر مشاركة جميع أفراد المؤسسة.

إدارة المعرفة (Knowledge Management) :

العمليات التي تهدف إلى إنشاء ومشاركة واستخدام المعرفة لتحقيق أهداف المؤسسة.

التحسين المستمر (Continuous Improvement) :

مبدأ إداري يسعى إلى التطوير الدائم للعمليات والمنتجات والخدمات للوصول إلى أعلى كفاءة وجودة.

المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risks) :

المخاطر الناتجة عن القرارات الاستراتيجية أو التغيرات في البيئة التنافسية والتي قد تؤثر على مستقبل المؤسسة.

التكيف المؤسسي (Institutional Adaptation) :

قدرة المؤسسة على تعديل سياساتها واستراتيجياتها وهياكلها استجابة للتغيرات في البيئة المحيطة.

مشكلة الدراسة:

تُعد الاستدامة المؤسسية هدفاً استراتيجياً تسعى إليه العديد من الشركات في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد. ويُعد الابتكار أحد العناصر الأساسية لتحقيق هذه الاستدامة، إلا أن تنفيذه يصاحبه مجموعة من التحديات، ما يطرح إشكالية حقيقية أمام المدراء التنفيذيين: كيف يمكن تحقيق الابتكار مع تقليل المخاطر المرتبطة به؟

وتتمثل المشكلة الأساسية لهذه الدراسة في النقاط التالية:

١. عدم توازن بعض الشركات بين الابتكار وإدارة المخاطر، مما يؤدي إما إلى المخاطرة المفرطة أو الحذر المبالغ فيه، وكلا الحالتين تضعفان القدرة التنافسية والاستدامة طويلة المدى.
٢. غياب استراتيجيات واضحة لمواءمة الابتكار مع سياسات إدارة المخاطر، مما يؤدي إلى ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

٣. نقص البيانات التحليلية المستخدمة في تقييم الابتكار الاستراتيجي، مما يجعل بعض القرارات تُتخذ بناءً على التقديرات الشخصية وليس على أسس واقعية دقيقة.

ولفهم هذه المشكلة وتحليلها بعمق، تقترح هذه الدراسة استخدام كل من تحليل **SWOT** وتحليل **PESTEL**، وذلك لتشخيص وضع الشركات - وبشكل خاص شركة "علم" - فيما يتعلق بتكامل الابتكار وإدارة المخاطر.

تحليل **SWOT** و **PESTEL** لمشكلة الدراسة:

جدول رقم (١) : تحليل **SWOT** و **PESTEL** لتأثير الابتكار وإدارة المخاطر في بيئة الدراسة

PESTEL		SWOT	
العنصر	التفاصيل	العامل	التأثير على الابتكار وإدارة المخاطر
نقاط القوة	قدرة الشركات على الابتكار، توافر موارد مالية، مرونة تنظيمية	السياسية	تأثير السياسات الحكومية واللوائح على استراتيجيات الابتكار
نقاط الضعف	ضعف تحليل المخاطر، غياب التكامل بين إدارة المخاطر والابتكار، مقاومة التغيير	الاقتصادية	تأثير التضخم وأسعار الفائدة على قرارات الاستثمار
الفرص	تنامي أهمية الرقمنة، دخول تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء	التكنولوجية	دور الذكاء الاصطناعي والرقمنة في تحسين إدارة المخاطر
التحديات	التغيرات الاقتصادية المفاجئة، القوانين	الاجتماعية	تغيرات توقعات العملاء وتأثيرها على استراتيجيات الابتكار

من خلال هذا التحليل، تسعى الدراسة إلى تقديم تصور متكامل يوضح كيف يمكن للمؤسسات - مثل شركة علم - تحقيق الابتكار بطريقة مدروسة ومتوازنة مع إدارة المخاطر، بما يضمن تعزيز استدامتها وتنافسيتها في بيئة الأعمال المعاصرة.

أسئلة الدراسة الفرعية:

استنادًا إلى مشكلة الدراسة، تسعى هذه الدراسة للإجابة على عدد من الأسئلة الفرعية التي تدور حول:

١. ما مدى إدراك الشركات لأهمية تكامل الابتكار الاستراتيجي مع إدارة المخاطر لتحقيق الاستدامة؟
٢. كيف تسهم ممارسات الابتكار الاستراتيجي في تعزيز الأداء المؤسسي طويل الأجل؟
٣. ما دور إدارة المخاطر في الحد من آثار الابتكار غير المدروس؟
٤. ما العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على قدرة الشركات على المواءمة بين الابتكار وإدارة المخاطر؟
٥. ما مدى فعالية الأساليب التحليلية مثل SWOT و PESTEL في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي في هذا السياق؟
٦. ما الدروس المستفادة من تجربة شركة "علم" في تطبيق التكامل بين الابتكار وإدارة المخاطر لتحقيق الاستدامة؟

أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من التركيز على أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة، والمتمثل في القدرة على الابتكار مع الحفاظ على درجة عالية من الاستقرار وتقليل المخاطر. وفي ظل بيئة الأعمال المتغيرة، فإن الجمع بين الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر يمثل ضرورة استراتيجية تفرضها الحاجة إلى تحقيق الاستدامة المؤسسية على المدى الطويل. وتنقسم أهمية هذه الدراسة إلى جانبين رئيسيين: أهمية علمية، وأهمية عملية.

أولاً: الأهمية العلمية:

١. دعم الفهم النظري لتكامل الابتكار وإدارة المخاطر:

تُسهّم هذه الدراسة في توسيع القاعدة المعرفية حول العلاقة التكاملية بين الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر، من خلال تحليل كيفية تأثير هذا التكامل على أداء الشركات واستدامتها، وهو مجال لا يزال يحتاج إلى مزيد من البحث والتأصيل الأكاديمي، خصوصاً في السياق العربي والخليجي.

٢. بناء إطار نظري متكامل:

تقدّم الدراسة نموذجاً علمياً يجمع بين ثلاثة محاور رئيسية: الابتكار، المخاطر، والاستدامة، وتُعيد صياغة العلاقة بينها في ضوء مفاهيم حديثة، مما يجعلها مرجعاً يمكن البناء عليه في أبحاث قادمة تسعى لفهم التفاعل بين هذه العوامل.

٣. إثراء الأدبيات العلمية العربية في مجال الاستدامة:

تقدم هذه الدراسة مساهمة نوعية للبحوث العربية في مجال استدامة الشركات، من خلال تقديم محتوى أكاديمي محكم يتناول تجربة واقعية لشركة سعودية رائدة، بما يعزز من خصوصية السياق المحلي ويملاً فجوة واضحة في الدراسات المتخصصة.

٤. تحفيز الباحثين على دراسة قضايا معاصرة مرتبطة بالتحول المؤسسي:

من خلال ربط الابتكار بإدارة المخاطر في بيئة أعمال حديثة، تسلط الدراسة الضوء على قضايا حيوية تستحق المزيد من الدراسة، مثل التخطيط الاستراتيجي الوقائي، واستشراف المخاطر المستقبلية، وبناء بيئة تنظيمية مرنة ومبتكرة في آنٍ واحد.

٥. الدمج بين المناهج التحليلية المختلفة:

تُوظّف الدراسة أدوات تحليل استراتيجية مثل PESTEL و SWOT ضمن منهج علمي منظم، مما يُعد مساهمة مهمة في توجيه الباحثين لكيفية دمج الأدوات التطبيقية في الدراسات الأكاديمية.

ثانيًا: الأهمية العملية:

١. مساعدة المؤسسات في مواجهة التحديات المعاصرة:

في ظل تسارع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، تُمكن الدراسة المؤسسات من تطوير سياسات متوازنة تساعد على الابتكار دون الوقوع في مخاطر غير محسوبة قد تُهدد استقرارها أو تؤدي لفشل مشاريعها.

٢. تعزيز مرونة الشركات في الأزمات والظروف الطارئة

تُقدم الدراسة حلولاً عملية تساعد الشركات على تحسين قدرتها في الاستجابة السريعة للتغيرات المفاجئة، من خلال دمج الابتكار كأداة للتطوير مع إدارة المخاطر كوسيلة للحماية، بما يعزز مرونتها التنظيمية.

٣. تمكين صناع القرار من اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة

توفر الدراسة نموذجًا عمليًا يمكن استخدامه من قبل المديرين التنفيذيين في المؤسسات لاتخاذ قرارات ابتكارية مدروسة، دون المساس باستقرار الشركة أو مستقبلها المالي.

٤. تقليل معدلات الفشل في المشاريع الابتكارية

تسلط الدراسة الضوء على أسباب فشل العديد من المبادرات المبتكرة، وتقدم آليات عملية يمكن من خلالها تقييم المخاطر منذ المراحل الأولى لأي مشروع ابتكاري، مما يرفع فرص النجاح ويقلل من الخسائر.

٥. تقديم توصيات تطبيقية قابلة للتنفيذ

من خلال تحليل تجربة شركة "علم"، تضع الدراسة توصيات عملية قائمة على دراسة حالة حقيقية، يمكن تطبيقها في شركات مشابهة داخل المملكة أو في بيئات عمل إقليمية مماثلة.

٦. دعم التحول الرقمي والاستراتيجي في الشركات:

تُظهر نتائج الدراسة كيف يمكن للابتكار التقني والتخطيط الوقائي أن يشكلًا معًا قاعدة انطلاق لأي شركة تسعى للتحول الرقمي بشكل آمن وفعال، مع الحفاظ على استدامتها وتنافسيتها.

٧. بناء استراتيجيات استدامة واقعية

تمكن الدراسة المؤسسات من بناء خطط استراتيجية تتوازن فيها الجرأة في الابتكار مع الحذر في إدارة المخاطر، مما يعزز من استدامة أعمالها في الأجلين القصير والطويل.

أهداف الدراسة :

١. تحليل العلاقة بين الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر وتأثيرها على استدامة الشركات
- كما تبين من الدراسات السابقة، فإن الابتكار الاستراتيجي رغم كونه ركيزة أساسية في تحقيق التميز والتفوق التنافسي، إلا أنه يحمل بطبيعته مجموعة من المخاطر والتحديات التي قد تؤدي إلى فشل المشاريع أو تعثرها، خصوصًا في حال عدم وجود أنظمة فعالة لإدارة هذه المخاطر. ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى:
- تحليل الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسات تحقيق التوازن الفعال بين متطلبات الابتكار والمخاطرة، وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الفرص الابتكارية المتاحة مع تقليل المخاطر المترتبة عليها قدر الإمكان.
- تقييم مدى قدرة الشركات على تنفيذ استراتيجيات ابتكارية دون أن يؤدي ذلك إلى تعريضها لمخاطر تشغيلية أو استراتيجية تهدد استمراريته وبقاءها في السوق.
- تقديم إطار عمل تطبيقي ومنهجي يمكن الاستناد إليه لضمان تحقيق التوازن المطلوب، من خلال استكشاف استراتيجيات ناجحة أثبتت فعاليتها في إدارة المخاطر في بيئات الابتكار المختلفة.

٢. دراسة العوامل التي تساهم في نجاح تكامل الابتكار وإدارة المخاطر في المؤسسات:

إن دمج الابتكار مع إدارة المخاطر في المؤسسات لا يتم بسهولة، بل غالبًا ما يواجه تحديات معقدة تتعلق بالبنية التنظيمية، والثقافة المؤسسية، والتباين في الأهداف بين الإدارات. لذلك، تسعى الدراسة إلى:

- تحليل العوامل التنظيمية والإدارية المؤثرة على هذا التكامل، مثل مستوى دعم القيادة العليا، وجود ثقافة تنظيمية مرنة تشجع على التجريب والتعلم من الفشل، وتوافر الموارد المالية والتقنية اللازمة لتمويل الابتكار.

- تسليط الضوء على تأثير العوامل الخارجية، كالتغيرات الاقتصادية، والتقنية، والتشريعية، ومدى قدرة الشركات على التكيف معها بما يعزز فرص نجاح التكامل بين الابتكار وإدارة المخاطر.
- رصد التحديات التي تواجه المؤسسات أثناء تنفيذ هذا التكامل، مثل مقاومة التغيير الداخلي، غياب المعلومات الدقيقة، وصعوبة الوصول إلى أدوات تحليل فعالة تساعد في اتخاذ القرار.

٣. تقديم نموذج تحليلي يمكن تطبيقه لتوجيه المؤسسات نحو تحقيق التوازن بين الابتكار والمخاطر

لتحقيق ابتكار مستدام دون المساس باستقرار المؤسسة، تصبح الحاجة ملحة إلى نموذج تحليلي واضح يساعد المؤسسات في:

- التعرف على المخاطر المرتبطة بالابتكار باستخدام أدوات تحليل متقدمة مثل تحليل SWOT لتحليل نقاط القوة والضعف، وتحليل PESTEL لرصد المؤثرات الخارجية.
- تطوير آليات مرنة للتعامل مع التحديات الطارئة والتغيرات المفاجئة، لضمان استمرارية العمليات في بيئة سريعة التغير.
- دراسة وتحليل تجارب شركات عالمية رائدة تمكنت من التوفيق بين الابتكار وإدارة المخاطر، واستخلاص أبرز الممارسات التي يمكن تطبيقها في بيئات أخرى.

٤. تطوير استراتيجيات فعالة لدعم عملية الابتكار مع الحد من المخاطر المحتملة

تسعى الدراسة إلى اقتراح مجموعة من الاستراتيجيات الحديثة والمبنية على أفضل الممارسات العالمية، والتي تساعد المؤسسات في:

- بناء نظام متكامل لإدارة المخاطر، يعتمد على البيانات والذكاء الاصطناعي والتنبؤ المستقبلي لمساعدة صناع القرار على تقليل المفاجآت غير المتوقعة.
- تفعيل أدوات تحليل المخاطر المستقبلية المرتبطة بالمنتجات الجديدة، والخدمات المبتكرة، والمبادرات الاستراتيجية.

- تشجيع ثقافة الابتكار المسؤول، بحيث يتم التفكير في الحلول المبتكرة في إطار منضبط يراعي التحديات والقيود الواقعية.

٥. دراسة أثر التكنولوجيا الحديثة على تحسين الابتكار وإدارة المخاطر

مع التقدم التكنولوجي السريع، أصبح لدى المؤسسات أدوات متقدمة تساعد في تحسين عمليات الابتكار وتوقع المخاطر بدقة أعلى. وتستهدف الدراسة:

- استكشاف كيف يمكن لتقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، التحليلات الضخمة، وإنترنت الأشياء أن تساهم في تحسين دقة اتخاذ القرار وتقليل هامش الخطأ في المشاريع الابتكارية.
- فهم دور التحول الرقمي في تسريع دورة حياة الابتكار، وزيادة قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات والمخاطر في الوقت الفعلي.
- تحليل كيف تمكن هذه التقنيات الشركات من بناء نماذج استباقية في إدارة المخاطر، مما يساهم في تحسين أدائها العام واستدامتها.

٦. تقديم توصيات للقيادات التنفيذية حول كيفية دمج إدارة المخاطر والابتكار في السياسات المؤسسية

لكي يتم تحقيق التكامل بشكل فعال ومستدام، لا بد من توجيه الجهود القيادية نحو:

- بناء ثقافة تنظيمية تدعم التجريب والابتكار دون تهور، مع توفير بيئة آمنة للتعلم من الإخفاقات وتقييمها.
- وضع سياسات مرنة لكنها محكومة بمعايير واضحة لإدارة المخاطر أثناء تنفيذ المشاريع الابتكارية.
- تطوير آليات تواصل فعالة بين فرق الابتكار وفرق إدارة المخاطر، لضمان التنسيق وتجنب التصادم في الأهداف والقرارات.

٧. تحليل الفروق بين الشركات التي تنجح في تحقيق تكامل بين الابتكار وإدارة المخاطر، والشركات التي تفشل في ذلك

يُعد تحليل النماذج الواقعية من الشركات أداة مهمة لفهم أسباب النجاح والفشل. لذلك، نتناول الدراسة:

- دراسة شركات نجحت مثل Google و Tesla و Apple، وتحليل كيف استطاعت بناء بيئة تدعم الابتكار دون التفريط في إدارة المخاطر.
- تحليل إخفاق شركات مثل Nokia و BlackBerry التي لم تتمكن من التكيف مع التغيرات أو إدارة المخاطر المصاحبة للابتكار، مما أدى إلى تراجعها.
- استخلاص أبرز الدروس والعبر من التجارب الناجحة والفاشلة على حد سواء، وتقديمها كنقاط مرجعية قابلة للتطبيق في المؤسسات الأخرى.

تساؤلات الدراسة :

التساؤل الأول: كيف يؤثر الابتكار الاستراتيجي على استدامة الأعمال؟

يُعد الابتكار الاستراتيجي من الركائز الأساسية في بناء ميزة تنافسية طويلة الأجل، حيث يسهم في تطوير المنتجات والخدمات، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وإعادة تصميم نماذج الأعمال بما يتوافق مع احتياجات السوق المتغيرة. وفي سياق الشركات السعودية التقنية مثل شركة علم، يُمثل الابتكار عنصرًا حيويًا لمواكبة التحول الرقمي، وتحقيق الاستدامة المؤسسية. ومع ذلك، فإن تأثير الابتكار لا يكون دائمًا إيجابيًا؛ إذ إن غياب التخطيط أو ضعف إدارة الموارد قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية على الأداء والاستمرارية.

تحليل التأثيرات المحتملة للابتكار على استدامة الأعمال:

١. التأثيرات الإيجابية:

- تعزيز التنافسية من خلال تقديم منتجات أو خدمات مبتكرة تدعم التحول الرقمي.
- رفع كفاءة التشغيل وخفض التكاليف باستخدام حلول تكنولوجية ذكية.
- زيادة رضا العملاء وتعزيز ثقتهم، مما ينعكس على ولاء المستخدم واستقرار الحصة السوقية.

٢. التأثيرات السلبية:

- احتمالية فشل الابتكارات غير المدروسة، مما قد يؤدي إلى خسائر استراتيجية.
- الضغط على الموارد المالية في حال تجاوز الاستثمارات المبتكرة للإمكانيات الواقعية.
- مقاومة التغيير داخل بيئة العمل، خصوصًا عند غياب الثقافة الابتكارية المؤسسية.

التساؤل الثاني: كيف يمكن لإدارة المخاطر أن تدعم الابتكار الاستراتيجي؟

يُعد دمج إدارة المخاطر في عملية الابتكار خطوة محورية لضمان نجاح الابتكارات دون المساس باستقرار المنظمة. وفي حالة شركة علم، التي تعمل في بيئة عالية التغير التقني، فإن تفعيل نظم إدارة المخاطر يتيح تنفيذ مبادرات ابتكارية بثقة أعلى ووضوح أكبر في اتخاذ القرار.

نقاط البحث ضمن هذا التساؤل:

١. كيف يمكن لتطبيق منهجيات إدارة المخاطر تقليل احتمالية فشل الابتكارات الرقمية؟
٢. ما الأدوات الأكثر فاعلية التي تعتمد عليها الشركات الرائدة مثل علم لتقييم المخاطر المرتبطة بالمشاريع الابتكارية؟
٣. كيف تخلق بيئة مؤسسية تسمح بالموازنة بين الجرأة في الابتكار والانضباط في إدارة المخاطر؟

التساؤل الثالث: ما العوامل التي تعزز نجاح التكامل بين الابتكار وإدارة المخاطر؟

نجاح التكامل بين الابتكار والمخاطر يتطلب بيئة تنظيمية مدروسة تعزز من التفاعل بين الإدارات المختلفة. وفي تجربة شركة علم، يُلاحظ أن بناء ثقافة مؤسسية مبتكرة، وتوظيف أدوات التحليل، والقيادة الداعمة، كانت من أبرز العوامل التي ساهمت في تعزيز هذا التكامل.

العوامل المؤثرة في نجاح التكامل:

١. ثقافة الابتكار المؤسسي:

- دعم الإدارة العليا وتوفير بيئة آمنة للتجريب.
- تدريب الموظفين على مفاهيم الابتكار والمخاطرة والتكيف مع المتغيرات.

٢. التخطيط الاستراتيجي المتكامل:

- وجود رؤية واضحة تدمج بين الابتكار والمخاطر ضمن الخطط المؤسسية.
- استخدام أدوات مثل SWOT و PESTEL بشكل فعال لتحليل الوضع الحالي والمستقبلي.

٣. البنية الرقمية والتحليل الذكي:

- الاعتماد على الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة لتوقع النتائج والمخاطر.
- بناء أنظمة دعم قرار مؤتمتة تساهم في إدارة الابتكارات بكفاءة.

التساؤل الرابع: كيف يمكن للشركات قياس وتحليل مخاطر الابتكار؟

لقياس جدوى الابتكارات، تحتاج الشركات إلى أدوات دقيقة تستطيع من خلالها تقييم التأثيرات المحتملة وتحديد مجالات النجاح أو الإخفاق. وفي سياق شركة "علم"، يعتبر تحليل المخاطر شرطاً رئيسياً قبل إطلاق أي منتج أو خدمة رقمية جديدة.

محاور البحث ضمن هذا التساؤل:

١. ما النماذج المستخدمة في الشركات التقنية السعودية لتقييم مخاطر الابتكار؟
 - مثل تحليل السيناريوهات، وتحليل التأثير المالي والتشغيلي.
٢. كيف يمكن توظيف معايير مثل ISO 31000 أو PESTEL لتحسين اتخاذ القرار؟
٣. ما دور مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs في قياس نجاح الابتكار بعد التطبيق؟
 - وهل تطبق شركة علم مراجعة مستمرة لمخرجات الابتكار بناءً على نتائج تحليل المخاطر؟

التساؤل الخامس: ما التحديات التي تواجه المؤسسات عند محاولة تحقيق التوازن بين الابتكار وإدارة المخاطر؟

التوازن بين الابتكار والمخاطر ليس بالمهمة السهلة، خاصة في المؤسسات التي تعمل في مجالات سريعة التغير مثل التقنية والتحول الرقمي. وتواجه شركات مثل علم تحديات مستمرة تتطلب مرونة في التفكير، ودقة في التنفيذ.

أبرز التحديات:

١. المقاومة الداخلية:

- وجود مقاومة من بعض الموظفين تجاه التغيير، أو الخوف من تبني تقنيات غير مألوفة.
- الحاجة إلى تحفيز ثقافة الابتكار وتحقيق الانسجام بين الإدارات.
-

٢. غياب الرؤية المتكاملة:

- ضعف ربط الابتكار بخطط إدارة المخاطر على مستوى السياسات والعمليات.
- الحاجة إلى أدوات تحليل بيانات متقدمة تساعد في دعم الابتكار القائم على الأدلة.

فروض الدراسة:

الفرض الأول: هناك علاقة إيجابية بين الابتكار الاستراتيجي واستدامة الأعمال

في سياق الشركات الرقمية المتقدمة مثل شركة علم، يُعد الابتكار الاستراتيجي أحد المحركات الأساسية لتحقيق استدامة الأعمال، حيث يساهم في بناء مرونة تنظيمية واستجابة فعّالة للتغيرات.

تحليل العلاقة بين الابتكار والاستدامة:

١. التأثيرات الإيجابية:

- تعزيز القدرة التنافسية وزيادة الحصة السوقية من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة ذات قيمة مضافة.
- تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتعظيم الربحية.
- تمكين الشركات من التكيف مع التغيرات السوقية والتقنية المتسارعة، مما يحميها من التراجع أو فقدان مكانتها السوقية.

٢. التحديات المرتبطة بهذه العلاقة:

- قد يؤدي الابتكار غير المدروس إلى نتائج عكسية تؤثر سلبًا على استدامة الأعمال، خصوصًا إذا غابت إدارة المخاطر أو آليات التقييم المسبق.

- تتطلب المشاريع الابتكارية استثمارات ضخمة قد تُثقل كاهل السيولة المالية، خاصة في حال عدم تحقق العوائد المتوقعة.

الفرض الثاني: يمكن لإدارة المخاطر أن تعزز فرص نجاح الابتكار عند تطبيقها بطرق مرنة وفعالة

تُعد إدارة المخاطر أداة تمكينية أساسية للابتكار، خصوصًا في بيئات سريعة التطور كتلك التي تعمل فيها شركة علم. إذ تساعد الإدارة المرنة للمخاطر في تقليل حالات الفشل وتمكين قرارات ابتكارية محسوبة.

العلاقة بين إدارة المخاطر والابتكار الاستراتيجي:

١. إدارة المخاطر كعامل داعم للابتكار:

- تمكن الشركات من التنبؤ بالمخاطر المحتملة قبل تنفيذ الابتكار، مما يعزز نسبة النجاح.
- تتيح تصميم خطط استجابة استراتيجية، مثل خطط الطوارئ والتعافي، مما يرفع من جاهزية المؤسسة.

٢. كيف يمكن أن تعرقل إدارة المخاطر الابتكار؟

- السياسات الصارمة قد تقيد الإبداع، خصوصًا إذا لم تكن هناك مرونة في الإجراءات.
- التعقيد التنظيمي قد يؤدي إلى بطء في تنفيذ الأفكار الجديدة.
- الخوف المفرط من الفشل قد يمنع اتخاذ قرارات جريئة تدعم التميز في السوق.

الفرض الثالث: المؤسسات التي تتبنى تكاملًا بين الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر تحقق أداءً ماليًا وتنافسيًا أفضل

إن تحقيق التوازن بين الابتكار والمخاطر يمثل أحد مفاتيح التفوق المؤسسي. وفي حالة شركة علم، فإن الجمع بين الابتكار المتسارع والإدارة الحصيفة للمخاطر يتيح فرصًا أكبر لتحقيق نتائج مالية وتنافسية متميزة.

أثر التكامل على الأداء المالي والتنافسي:

١. تحسين العوائد الاستثمارية:

- تقليل نسب الفشل من خلال الابتكار المدروس، وتحقيق استثمار أكثر كفاءة.
- تطوير استراتيجيات مالية ذكية تحقق توازنًا بين التوسع والضبط.

٢. تعزيز القدرة التنافسية:

- تقديم منتجات رقمية متقدمة مع تقليل المخاطر التشغيلية.
- تحسين صورة المؤسسة في السوق بوصفها منظمة تبتكر بمسؤولية.

٣. تجنب الأزمات المالية:

- الحد من الخسائر الناتجة عن الاستثمارات الابتكارية غير المدروسة.
- تمكين المؤسسة من الصمود في فترات التحديات الاقتصادية أو التنظيمية.

الفرض الرابع: العوامل التنظيمية والتكنولوجية تؤثر على نجاح تكامل الابتكار وإدارة المخاطر

يعتمد نجاح التكامل على بنية داخلية مرنة، وقيادة واعية، ودعم تقني فعال. وهذا ما تسعى إليه شركة علم من خلال تطوير بيئة مؤسسية متكاملة.

العوامل المؤثرة على نجاح التكامل:

١. العوامل التنظيمية:

- دور القيادة العليا في تعزيز ثقافة الابتكار المنضبط.
- وجود سياسات داخلية واضحة تدعم التنسيق بين الفرق المختلفة، كفرق التقنية والتمويل وإدارة المخاطر.

٢. العوامل التكنولوجية:

- توظيف الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة لتحسين القدرة على التنبؤ بالمخاطر وتوجيه قرارات الابتكار.
- استخدام أدوات رقمية متقدمة لتقييم الأداء وتحديد فرص التحسين.

٣. العوامل الخارجية:

- تأثير البيئة التشريعية والتنظيمية على قدرة الشركات على التجديد.
- انعكاسات التحولات الاقتصادية والاجتماعية على سياسات الابتكار والمخاطر.

الفرض الخامس: المؤسسات التي تستخدم أدوات تحليل المخاطر الحديثة تحقق نتائج أفضل في مشاريع الابتكار

في ظل التطور التقني، أصبحت المؤسسات الرائدة مثل شركة علم تعتمد على أدوات تحليل ذكية ومتقدمة لتقييم المخاطر ورفع كفاءة قراراتها الابتكارية.

كيف تعزز أدوات تحليل المخاطر نجاح الابتكار؟

١. استخدام البيانات الضخمة لتحليل السيناريوهات وتوقع التحديات المستقبلية.
٢. الاعتماد على النماذج التنبؤية لتحديد احتمالات النجاح أو الفشل قبل إطلاق المبادرات.
٣. دمج الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار، مما يسرع من تحليل المخاطر وتحسين التوجيه الاستراتيجي.

أمثلة على الأدوات التحليلية المستخدمة:

- تحليل SWOT و PESTEL لتقييم المخاطر والفرص.
- النماذج المالية التنبؤية لتحليل تأثير الابتكار على الأداء.
- تقنيات التعلم الآلي (Machine Learning) لدراسة بيانات السوق وتوقع ردود أفعال العملاء بشكل دقيق.

النظرية العلمية المتبعة في إعداد البحث:

تستند هذه الدراسة إلى نظرية النظم (Systems Theory)، التي تنظر إلى المؤسسة كمنظومة مترابطة تتكون من مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل وتتكامل لتحقيق هدف مشترك. ويُعد الابتكار الاستراتيجي

وإدارة المخاطر من أبرز المكونات الداخلية التي تؤثر في مخرجات المنظومة، والمتمثلة في استدامة الشركة وأدائها طويل المدى.

تُتيح نظرية النظم فهم كيف تسهم ممارسات الابتكار والتخطيط الوقائي في دعم تماسك المنظمة واستجابتها للمتغيرات البيئية، خصوصًا في بيئة سريعة التحول مثل قطاع التقنية الذي تتشط فيه شركة "علم". كما تساعد في تحليل أثر التكامل بين هذه العناصر على تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف، وتقليل الانقطاعات التشغيلية، وضمان استدامة الأعمال على المدى الطويل.

نموذج البحث:

يعتمد هذا البحث على نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة التفاعلية بين ثلاثة متغيرات رئيسية، بهدف تفسير أثر تكامل الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر على استدامة الشركات، وذلك في ضوء طبيعة عمل شركة "علم" كنموذج تطبيقي.

أولاً: المتغير المستقل – الابتكار الاستراتيجي

ويمثل قدرة الشركة على تطوير منتجات، خدمات، أو نماذج عمل مبتكرة تتماشى مع أهدافها طويلة المدى. ويتفرع إلى:

- الابتكار في المنتجات والخدمات
- الابتكار في العمليات الداخلية
- الابتكار في نموذج العمل أو الهيكل الإداري

ثانيًا: المتغير الوسيط – إدارة المخاطر

وهي مجموعة العمليات التي تهدف إلى التعرف على المخاطر وتحليلها واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من تأثيرها. وتشمل:

- تقييم المخاطر المرتبطة بالابتكار
- خطط الاستجابة والتعافي

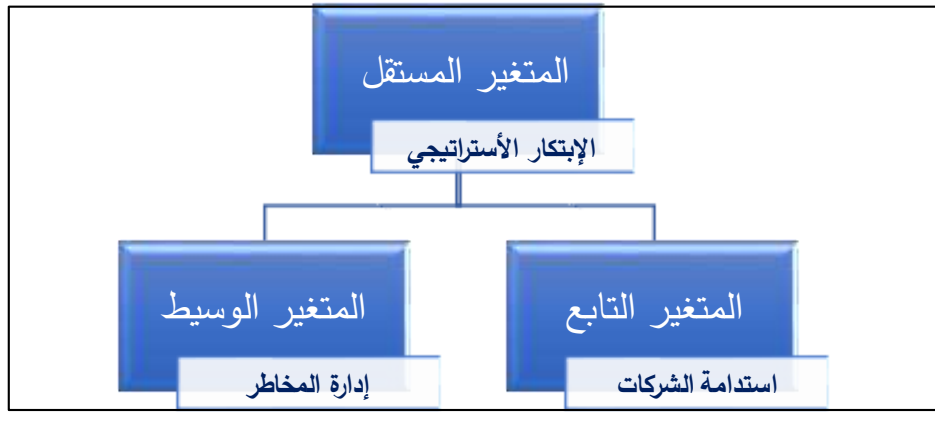
- أدوات التحليل التنبئي (مثل الذكاء الاصطناعي)

ثالثاً: المتغير التابع - استدامة الشركات

وهو الهدف النهائي للدراسة، ويعكس قدرة الشركة على الاستمرار في السوق وتحقيق نتائج مالية وتنظيمية مستدامة. ويتضمن:

- الاستدامة المالية
- الاستدامة التشغيلية
- السمعة المؤسسية والاستجابة للمتغيرات البيئية

يُظهر هذا النموذج أن العلاقة بين الابتكار والاستدامة لا تتم بشكل مباشر دائماً، بل تمر عبر قناة حيوية هي إدارة المخاطر، والتي تلعب دوراً محورياً في تقليل الفجوة بين الإبداع والانضباط التشغيلي.



شكل رقم (١) : النموذج النظري لبيان تأثير الابتكار الاستراتيجي على استدامة الشركات من خلال إدارة المخاطر

خاتمة الفصل الأول

تتأول هذا الفصل المكونات الأساسية التي تشكل المدخل التمهيدى لهذا البحث، حيث تم استعراض مشكلة البحث، وأهدافه، وتساؤلاته، وفروضه، والنموذج المفاهيمى المعتمد. كما تم توضيح المصطلحات الرئيسة للبحث .

وتمثل هذه العناصر الأساس الذى يُبنى عليه التوسع فى الفصول اللاحقة، حيث يتناول الفصل الثانى الإطار النظرى والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، بهدف تعميق الفهم النظرى وتأسيس الخلفية العلمية لتحليل العلاقة بين الابتكار الاستراتيجى وإدارة المخاطر، وتأثير هذا التكامل على استدامة الشركات، مع التركيز على شركة علم كنموذج تطبيقي فى البيئة السعودية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة:

يُعد الفصل الثاني من أهم فصول البحث، حيث يهدف إلى توضيح وفهم الموضوع نظريًا وتحليل ما كُتب سابقًا من دراسات علمية ذات صلة بمشكلة البحث. وتطلق أهمية هذا الفصل من كونه الأساس الذي يُبنى عليه التوجه العلمي للباحث، ويساعد في فهم المتغيرات المرتبطة بالبحث من حيث المفهوم والعلاقات والأبعاد من كل النواحي.

وعلى سياق التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال، أصبح من الضروري على المنظمات تبني استراتيجيات تُمكنها من تحقيق الاستدامة المؤسسية وذلك من خلال التكامل بين الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر . حيث أن الابتكار وحده لا يكفي لضمان التميز التنافسي، كما أن إدارة المخاطر بمعزل عن الابتكار قد تُقيد فرص النمو والتطور.

بناءً عليه، ينقسم هذا الفصل إلى قسمين رئيسيين:

- أولاً: الدراسات السابقة، حيث يتم عرض وتحليل مجموعة من الأبحاث التي تناولت العلاقة بين الابتكار وإدارة المخاطر، مع التركيز على دراسات محلية ودولية، بهدف فهم الخلفية العلمية، وتحديد أوجه الشبه والاختلاف، واستخلاص الفجوة البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى سدها.
- ثانياً: الإطار النظري، ويشمل المفاهيم الأساسية المرتبطة بالبحث مثل: الابتكار الاستراتيجي، إدارة المخاطر، والاستدامة المؤسسية، مع توضيح العلاقة بين هذه المفاهيم ضمن نموذج نظري يُبرز الفرضيات أو المسارات المحتملة للعلاقة فيما بينها.

يهدف هذا الفصل في مجمله إلى تقديم أساس علمي متين يدعم منهجية الدراسة ويساعد في تفسير نتائجها لاحقاً في ضوء ما ورد في الأدبيات العلمية ذات الصلة.

الدراسات السابقة:

تهدف هذه المراجعة إلى إبراز أهم الأبحاث التي تناولت العلاقة بين الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر. سيتم التركيز على دراستين محليتين في السياق السعودي (حالة شركتي أرامكو السعودية وسابك)، بالإضافة إلى دراسة عالمية صادرة عن مؤسسة ماكنزي، والتي تؤكد أهمية تكامل الابتكار وإدارة المخاطر في نجاح المؤسسات واستدامتها.

١. دراسة أرامكو السعودية: (2024) دور التقنية والابتكار في تحسين إدارة المخاطر

- **هدف الدراسة:** استكشاف تأثير التقنيات الحديثة والابتكار على تحسين إدارة المخاطر في شركة أرامكو السعودية، وخاصة كيفية توظيف التقنيات المتقدمة لتقليل المخاطر وتعزيز السلامة التشغيلية.
- **منهجية البحث:** اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان شمل 151 مشاركًا من موظفي أرامكو. جُمعت البيانات بواسطة الاستبانة كأداة رئيسية، وتم تحليلها بأدوات إحصائية متقدمة لاستخلاص النتائج.
- **النتائج الرئيسية:**

- استخدام التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة ساهم بشكل كبير في تحسين قدرة الشركة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة من خلال تحليل كميات هائلة من البيانات، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة. على سبيل المثال، أمكن اكتشاف المشكلات المحتملة في المعدات والبنية التحتية مبكرًا قبل تفاقمها، مما قلل احتمالية الأعطال الجسيمة.
- يلعب الابتكار دورًا حيويًا في تطوير تقنيات جديدة لتعزيز السلامة التشغيلية؛ فقد تبنت الشركة تقنيات الواقع المعزز والواقع الافتراضي في تدريب الموظفين على الاستجابة للطوارئ، مما عزز جاهزيتهم للتعامل الفعال مع الحوادث المفاجئة.
- أسفر تبني أنظمة معلومات متقدمة عن تحسين التنسيق بين مختلف الإدارات داخل أرامكو، الأمر الذي سهّل إدارة الأزمات والمخاطر بشكل أكثر تكاملاً وفعالية.

- **المصدر:** مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة – المجلد ١٢، العدد ٣٢. (2024)

٢. دراسة سابك: (2021) إدارة المخاطر والإعداد لها في سابك

- **هدف الدراسة:** تسليط الضوء على سياسات وإجراءات إدارة المخاطر في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، وكيفية استعداد الشركة للتعامل مع المخاطر المحتملة لضمان استمرارية الأعمال وحماية مصالح المساهمين.
- **منهجية البحث:** مراجعة إطار عمل إدارة المخاطر الشامل في سابك، بما في ذلك سياسات الحوكمة والامتثال، وتحليل دور لجنة المخاطر والاستدامة في تحديد وفهم المخاطر وتطوير عمليات إدارتها. اعتمدت الدراسة نهجاً وصفيًا تحليليًا قائمًا على الوثائق والتقارير الرسمية للشركة.
- **النتائج الرئيسية:**
 - تطبق سابك سياسة إدارة مخاطر شاملة تتمثل في المبادرة إلى تحديد المخاطر ورصد تأثيرها المحتمل على الأعمال، ووضع خطط مناسبة للاستجابة لها. هذا النهج الاستباقي يساعد الشركة على رصد التهديدات قبل وقوعها واتخاذ إجراءات وقائية تحدّ من تأثيرها.
 - أنشأت سابك إدارة متخصصة لـ **المخاطر والبيانات الشاملة** بهدف حماية مصالح الأطراف ذات العلاقة، مع التركيز على ضمان تطبيق إطار عمل متكامل لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في جميع وحدات الشركة. هذا التكامل يضمن توحيد جهود إدارة المخاطر عبر الشركة وتحسين حوكمة البيانات والعمليات المرتبطة بها.
 - يبدأ تعزيز ثقافة الحوكمة الرشيدة بالتركيز على معايير **البيئة والصحة والسلامة والأمن (EHSS)** في هذا الصدد، يعد برنامج سابك لضمان مخاطر البيئة والصحة والسلامة والأمن **(SAFER)** حجر الزاوية في نظام إدارة المخاطر بالشركة، إذ يُستخدم كأداة رئيسية لتحديد المخاطر وتقييمها وتتبعها والتخفيف من آثارها. يعكس ذلك التزام سابك بتعزيز معايير السلامة والامتثال التنظيمي كجزء أساسي من ثقافة إدارة المخاطر.
- **المصدر:** الموقع الرسمي لشركة سابك - قسم الأخبار والقصص. (2021).

٣. دراسة ماكنزي العالمية: (2017) تأثير إدارة المخاطر على الابتكار في الشركات العالمية
- **هدف الدراسة:** تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر وقدرة الشركات العالمية على تحقيق الابتكار بنجاح. تركز الدراسة على كيفية دعم إدارة المخاطر المدروسة لجهود الابتكار بدلاً من إعاقتهما، وذلك من خلال موازنة الجراءة في اتخاذ القرارات مع التحوط ضد المخاطر غير المحسوبة.
 - **منهجية البحث:** دراسة مسحية وتحليلية شملت أكثر من 200 شركة عالمية عبر قطاعات متعددة (التكنولوجيا، الطاقة، الخدمات المالية وغيرها). تم تحليل تأثير سياسات وإجراءات إدارة المخاطر على قدرة تلك الشركات في تنفيذ مشاريع ابتكارية ناجحة وتحقيق عوائد منها.
 - **النتائج الرئيسية:**
 - الشركات التي تبنت نهجاً مرنة ونكية في إدارة المخاطر كانت أكثر قدرة على تحقيق الابتكار بنجاح. فقد مكّنها أسلوب إدارة المخاطر المرن من اتخاذ قرارات جريئة ومدروسة دون تعريض الشركة لمخاطر غير محسوبة، مما زاد من قدرتها التنافسية والإبداعية.
 - لعبت تحليلات البيانات الضخمة والتقنيات المتقدمة دوراً رئيسياً في تحسين قدرة الشركات على التنبؤ بالمخاطر المحتملة المصاحبة للمشاريع الابتكارية. استخدام أدوات تحليل البيانات والتوقعات المدعومة بالذكاء الاصطناعي ساعد تلك الشركات على توقع التحديات وإدارتها بفعالية قبل تحولها إلى مشاكل فعلية. هذا التوظيف للبيانات أدى إلى قرارات ابتكارية أكثر موثوقية وقلل من حالات الفشل المكلفة.
 - أما الشركات التي أخفقت في تحقيق التوازن بين الابتكار وإدارة المخاطر فقد تكبدت خسائر مالية كبيرة. على سبيل المثال، أشارت الدراسة إلى أن بعض الشركات التي غابت عنها رؤية استراتيجية لإدارة المخاطر المرتبطة بالابتكار واجهت تعثراً في مشاريعها الابتكارية وخسرت ميزات تنافسية. في المقابل، أبرزت حالات مثل كوداك وبلوكبستر كيف أن الفشل في مزج الابتكار مع نهج مدروس للمخاطرة أدى إلى فقدان حصة سوقية كبيرة وزوال أفضلية تلك الشركات في السوق.
 - **المصدر:** تقرير ماكنزي عن إدارة المخاطر. (2017)

التحليل المقارن للدراسات السابقة :

أوجه التشابه: تكشف الدراسات الثلاث عن اتفاق عام على أهمية التكامل بين الابتكار وإدارة المخاطر لتحقيق النجاح المؤسسي. جميعها تؤكد أن **إدارة المخاطر الفعالة** تشكّل عاملاً ممكناً للابتكار الآمن : دراسة أرامكو أبرزت دور التقنيات الحديثة (كالذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي) في تحسين سلامة العمليات وتقليل المخاطر، ودراسة *سابك* شددت على أن وجود إطار حوكمة قوي وثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر يدعم استمرارية الأعمال ويفتح المجال لفرص **النمو والابتكار** حتى في مواجهة الأزمات. وبالمثل، أوضحت دراسة *ماكنزي* الدولية أن إدماج اعتبارات المخاطر ضمن استراتيجية الابتكار يساعد الشركات على اتخاذ قرارات أكثر جرأة مع الحفاظ على التحوط اللازم. وبالتالي، تتفق هذه الدراسات على أن التعامل الاستباقي مع المخاطر يعزز القدرة على الابتكار بدلاً من أن يعيقها.

أوجه الاختلاف: رغم اتفاقها في المبدأ العام، لكل دراسة منظور مختلف: الدراسات المحلية تركز على سياق **صناعي سعودي محدد**، ففي حين ركزت دراسة أرامكو (2024) على الجانب التقني والتشغيلي لإدارة المخاطر (تطبيق أدوات رقمية متقدمة ضمن قطاع النفط والغاز)، تناولت دراسة *سابك* (2021) جانب **الحوكمة المؤسسية** وإجراءات الاستعداد للمخاطر في قطاع البتروكيماويات، مع التشديد على الثقافة التنظيمية والامتثال والمعايير البيئية والصحية. أما دراسة *ماكنزي* (2017) فهي أشمل وأقدم نسبياً، حيث استهدفت شركات عالمية عبر صناعات متعددة، وركزت على العلاقة الاستراتيجية بين إدارة المخاطر والابتكار في سياق **عولمي**. كذلك تختلف مناهج البحث: أرامكو اعتمدت على بيانات ميدانية من داخل الشركة، سابك اعتمدت تحليلاً وصفيًا لإطار الشركة نفسه، في حين استخدمت *ماكنزي* منهج المقارنة عبر شركات عدة. هذه الاختلافات تعكس تنوع زوايا المعالجة: من التطبيق التقني الملموس، إلى السياسات الداخلية والحوكمة، وصولاً إلى النظرة الاستراتيجية العالمية لكيفية **مواءمة الابتكار مع المخاطرة**.

الفجوة البحثية :

على الرغم من إسهام هذه الدراسات في فهم العلاقة بين الابتكار وإدارة المخاطر، يبرز البحث الحالي بتميزه في تناول التكامل بين الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر بصورة أكثر شمولية. فالدراسات السابقة كلٌ منها تناول جانباً محدداً (كتوظيف التقنية في إدارة المخاطر، أو تعزيز الحوكمة لإدارة المخاطر، أو أثر إدارة المخاطر على نجاح الابتكار)؛ بينما يسعى البحث الحالي إلى دمج هذه العناصر ضمن إطار استراتيجي موحد. بعبارة أخرى، تعالج الدراسة الحالية فجوة متمثلة في نقص الأدبيات التي تربط بصورة منهجية بين التخطيط الاستراتيجي للابتكار وإدارة المخاطر المؤسسية. كما أن التركيز الجغرافي للبحث الحالي (ربما في سياق سعودي أو قطاع محدد) يوفر منظوراً جديداً لم يتناوله بعمق كافٍ أي من الدراسات السابقة مجتمعة. هذا التكامل المنهجي بين الابتكار والمخاطر في الدراسة الحالية من شأنه تقديم رؤية أوضح لكيفية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تبني الابتكار جنباً إلى جنب مع إدارة مخاطر فعالة، مما يميزها عن جهود البحوث السابقة ويملاً فراغاً مهماً في مجال المعرفة.

الإطار النظري:

يهدف هذا الإطار إلى تأسيس قاعدة معرفية متينة تُعزز من فهم المتغيرات الأساسية للدراسة، وهي : الابتكار الاستراتيجي، إدارة المخاطر، والاستدامة المؤسسية، بالإضافة إلى توضيح العلاقة التفاعلية بينها في إطار تكاملي يدعم الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.

أولاً: الابتكار الاستراتيجي :

1.1 تعريف الابتكار الاستراتيجي:

أصبح الابتكار الاستراتيجي كلمة رئيسية شائعة جداً خلال الثلاثين عاماً الماضية، وقد قدّم العديد من العلماء المعروفين عروضاً غير عادية حول الابتكار الاستراتيجي بأنه يعني ان المنظمات يمكنها الابتكار في سلسلة القيمة الخاصة بها، وإنشاء نماذج تشغيل جديدة، وتغيير قواعد المنافسة في بيئتها، وزيادة ميزتها التنافسية من أجل الحصول على فائدة جديدة، وإنّ الابتكار في الأسواق النامية لا يتعلق بالعثور على زبائن جدد بقدر ما يتعلق بمعالجة المشكلات مثل قبول المنتج، والقدرة على تحمل التكاليف وسهولة الاستخدام والوعي (شعبان وآخرون، ٢٠٢٢، ص ١٤٤٢).

ويُعرف الابتكار الاستراتيجي بأنه "القدرة على إعادة تشكيل قواعد الصناعة من خلال تطوير حلول مبتكرة ومختلفة ذات قيمة مضافة عالية للعميل، مما يمنح المنظمة موقعاً تنافسياً يصعب تقليده (Markides، 1998).

ووفقاً لـ Govindarajan & Trimble (2005) ، فإن الابتكار الاستراتيجي هو :

"إعادة تصميم العمليات والمنتجات والنماذج التجارية بما ينسجم مع توجهات السوق المستقبلية، ويضمن استدامة المؤسسة على المدى الطويل."

1.2 أهمية الابتكار الاستراتيجي:

يعتقد العديد من الكتاب والباحثين أنّ تطبيق الابتكار الاستراتيجي يُمكن أن يُجنّب العديد من الفوائد للمنظمة مثل تطوير رسالة ورؤية المنظمة والتكيف مع المناطق المحيطة بها وتحقيق الأهداف المحددة

لها. والابتكار الاستراتيجي في المنظمات العامة يشمل أنشطة متنوعة مثل تحديد الأهداف التنظيمية، وتحديد المهام، وإنشاء فرق العمل الداخلية، وتحديد القضايا الرئيسية، ووضع استراتيجيات خارجية لكل قضية معينة، والابتكار الاستراتيجي للسيطرة واعتماد الإجراءات، والابتكار الاستراتيجي لاعتماد إنتاج القرارات الأساسية، واتخاذ الإجراءات والاتصالات والرقابة المستمرة على النتائج. كما يركز الابتكار الاستراتيجي على الاهتمام بالقضايا والتحديات الهامة في الأشكال التنظيمية، ويساعد صانعي القرار للعثور على سبل لمعالجتها، وبالتالي يمكن الابتكار الاستراتيجي المنظمات من تحديد أهدافها الاستراتيجية واتخاذ القرارات الحالية في ضوء نتائجها المستقبلية (شعبان وآخرون، ٢٠٢٢، ص ١٤٤٣).

1.3 أهداف الابتكار الاستراتيجي:

هناك عدة أهداف للابتكار الاستراتيجي منها بأنه يعمل على تسهيل الاتصالات والمشاركات، كما يوجه الإدارة العليا للأولوية للموضوعات ذات الأهمية القصوى، بالإضافة إلى أنه يعمل على تحديد الرؤية والأهداف، كما يعمل على صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وتوفير المعلومات للإدارة العليا من أجل اتخاذ قرارات إدارية رشيدة (النجار، ٢٠١٠، ص ١٢٦).

ويختلف الابتكار الاستراتيجي عن الابتكار التقليدي في كونه لا يقتصر على المنتجات، بل يشمل:

- النماذج التشغيلية
- استراتيجيات السوق
- توجهات الأعمال
- أساليب التوزيع والتفاعل مع العملاء

1.4 خصائص الابتكار الاستراتيجي:

يركز الابتكار الاستراتيجي على البيئة الداخلية والخارجية على حدٍ سواء، ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معاً، كما يحقق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في الابتكار الاستراتيجي (العليا- الوسطى- الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد متخذي القرارات في العملية الإدارية، كما يسهم الابتكار الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المنظمة بشكل

علمي قائم على الدراسة والتحليل والتوقع لاتخاذ القرارات الأمثل والأكثر قابلية للتنفيذ (الدجني، ٢٠١١، ص ٥٢).

1.5 أنواع الابتكار المرتبط بالاستراتيجية:

١. الابتكار في النموذج التجاري (Business Model Innovation): مثل ما فعلته شركة علم

في تحويل خدماتها من مجرد خدمات معلوماتية إلى حلول رقمية متكاملة للقطاعات الحكومية والخاصة.

٢. الابتكار في العمليات (Process Innovation) : كتحسين سلاسل التوريد أو تبني التحول الرقمي.

٣. الابتكار في القيمة (Value Innovation) : توفير مزايا جديدة للعميل لا تتوفر في السوق الحالي.

1.6 محددات الابتكار الاستراتيجي:

- الدعم القيادي
- المناخ التنظيمي المحفز للتغيير
- الاستثمار في البحث والتطوير
- مرونة اتخاذ القرار
- الاستفادة من تقنيات الثورة الصناعية الرابعة AI ، IoT ، Big Data

1.7 أبعاد الابتكار الاستراتيجي:

أ- الابتكار الإنتاجي: إنّ ابتكار المنتجات هو تقديم سلعة أو خدمة جديدة أو محسّنة بشكل ملحوظ فيما يتعلق بخصائصها أو الاستخدامات المقصودة منها بما في ذلك تحسينات كبيرة في المواصفات الفنية والمكونات والمواد والبرمجيات المدمجة وسهولة الاستخدام أو غيرها من الخصائص الوظيفية، لذا يُمكن أن تستند إلى استخدامات أو مجموعات جديدة من المعرفة أو التقنيات الحالية، إنّ مصطلح المنتجات يُغطي كلاً من السلع والخدمات، كما يعد ابتكار المنتجات عملية صعبة يقودها تطوير التقنيات وتغيير احتياجات العملاء وتقصير دورات حياة المنتج وزيادة المنافسة العالمية. ولتحقيق النجاح يجب أن يتضمن تفاعلاً قوياً داخل المنظمة، وكذلك بين المنظمة وعملائها ومورديها (Shisia et.al., 2014, p262) . وتتضمن عملية ابتكار المنتجات استراتيجيات مختلفة تغطّي أداء المنتج وتعظيم المبيعات واستراتيجيات

خفض التكاليف، وينشأ ابتكار المنتجات من عملية متعددة منها التخصصات التي تتضمن اقتصاديات المنتجات وهندسة المنتجات وإدارة المنتجات والتخطيط التنظيمي المستمر للعمليات الإضافية (Dinesh & Sushil,2019:459)

ب- الابتكار التسويقي: الابتكار التسويقي هو تنفيذ طريقة تسويق جديدة تتضمن تغييرات كبيرة في تصميم المنتجات أو تغليفه أو وضع المنتجات أو الترويج للمنتجات أو تسعيرها، كما تهدف الابتكارات التسويقية إلى تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، وفتح أسواق جديدة، أو وضع منتج المنظمة حديثاً في السوق بهدف زيادة مبيعاتها، فإنّ ابتكارات التسويق ترتبط ارتباطاً وثيقاً باستراتيجيات التسعير وخصائص تصميم حزمة المنتجات ووضع المنتجات وأنشطة الترويج على غرار أربعة منتجات للتسويق (Shisia et.al.,2014,p262). ويعتبر التسويق أهم عنصر في هوية المنظمة ويحتاج إلى التركيز على العلاقات مع العملاء والعلامات التجارية للحفاظ عليها، ويعد تنفيذ استراتيجية التسويق أمراً مهماً للمنظمات من أجل تحسين السوق والتقدم المالي (Dinesh & Sushil,2019,p456).

ج- الابتكار العملياتي: ابتكار العملية هو تنفيذ طريقة إنتاج أو تسليم جديدة أو محسنة بشكل ملحوظ يتضمن ذلك تغييرات كبيرة في التقنيات والمعدات و/ أو البرامج، ويمكن أن تهدف ابتكارات العمليات إلى خفض تكاليف الوحدة الواحدة للإنتاج أو التسليم أو زيادة الجودة، أو إنتاج أو تقديم منتجات جديدة أو محسنة بشكل كبير عموماً، فبينما يُفترض أن يكون لإدخال منتجات جديدة تأثير إيجابي واضح على نمو الدخل والعمالة، فإنّ ابتكار العمليات ونظراً لطبيعته في خفض التكاليف يمكن أن يكون له تأثير ضبابي أكثر (Shisia et.al.,2014,p263). بالإضافة لذلك يجب ان يكون تطوير المنتجات (سلعة أو خدمة) المبتكرة جهداً جماعياً لجميع التخصصات في المنظمة، إذ يتم تطوير المنتجات الناجحة عندما تعمل العمليات الأساسية للأعمال التجارية بشكلٍ فعال بالتعاون مع تخصصات أخرى مثل التسويق والبحث والتطوير (Dinesh & Sushil,2019,p455).

د- الابتكار التنظيمي: ابتكار المنظمة هو تنفيذ طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات المنظمة أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية، وتميل الابتكارات التنظيمية إلى زيادة أداء المنظمات عن طريق تقليل التكاليف الإدارية وتكاليف المعاملات، وتحسين الرضا في مكان العمل، والوصول إلى الأصول غير القابلة للتداول، أو تقليل تكاليف الإمدادات، ومن الأمثلة على ذلك إدخال ممارسات تقنين المعرفة من خلال إنشاء قواعد بيانات لأفضل الممارسات والدروس المستفادة والمعارف الأخرى؛ بحيث يسهل على الآخرين الوصول إليها؛ إدخال برامج تدريبية لتطوير الموظفين وتحسين الاحتفاظ بالموظفين، أو

الشروع في برنامج تطوير الموردين، وبالتالي ترتبط الابتكارات التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بجميع الجهود الإدارية لتجديد الروتين التنظيمي والإجراءات والآليات والأنظمة وما إلى ذلك لتعزيز العمل الجماعي وتنسيق تبادل المعلومات والتعاون والتعلم والابتكار (Shisia et.al., 2014, p263)

ثانيًا: إدارة المخاطر:

2.1 تعريف إدارة المخاطر:

إنّ إدارة المخاطر في العملية الاستراتيجية هي الجزء الأساسي والمهم لأيّ منظمة، وتفسر على أنها الإجراءات التي تتبعها المنظمة لمواجهة المخاطر بشكلٍ استباقي ومنظم للتعامل مع حوادث عدم التأكد التي تُعيق أهداف المنظمة والفهم الصحيح لإدارة المخاطر والتقييم الذاتي للمخاطر وفق أهداف ورؤية واضحة للخروج بمزايا مستدامة من تلك الأنشطة. ويُمكن جوهر عملية إدارة المخاطر بالتعرف على هذه المخاطر ودراسة أبعادها والتخطيط الاستراتيجي الفعال لها ومن ثمّ معالجتها؛ بحيث يكون نتاج تلك العملية الاستراتيجية هو إضافة أعلى قيمة مستدامة لجميع أنشطة المنظمة. لذا فإنّ بناء نظام لمعرفة تلك المخاطر وتقييمها وإدارتها بطريقة سليمة يُعد من العوامل الرئيسية في تطوير أداء المنظمات وتحقيق أهدافها (القحطاني، 2022، ص7)

وتعرف إدارة المخاطر بأنها "عملية منظمة لتحديد وتحليل وتقييم المخاطر، واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من آثارها السلبية أو الاستفادة من آثارها الإيجابية. (COSO, 2017) "

ووفقاً للمعيار العالمي ISO 31000 ، فإن إدارة المخاطر هي:

"عملية منهجية تهدف إلى التعرف على المخاطر وتحليلها والتعامل معها ومتابعتها، بما يتناسب مع تحقيق الأهداف المؤسسية."

2.2 أهداف إدارة المخاطر:

تهدف إدارة المخاطر التي تحديد المشاكل المحتملة قبل حدوثها بحيث يُمكن تخطيط الأنشطة حسب الحاجة عبر حياة المنتج أو المشروع للتخفيف من الآثار السلبية على تحقيق الأهداف المؤسسية (Gary.et al., 2002, p13).

كما تهذف إدارة المخاطر إلى تقليل التهديدات وزيادة الفرص، وزيادة إجمالي العائد على الاستثمار كما تهذف إلى (Masood,2019):

- تحديد وتقييم وتخفيف السيطرة على المخاطر.
- وضع خطة لإدارة المخاطر ومواجهتها قبل تفاقمها.
- تحديد مؤشرات المخاطر الرئيسية ومؤشرات الأداء لمواءمة الجهود لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تقليل التهديدات وتعزيز الفرص.

2.3 عمليات إدارة المخاطر:

تقوم عمليات إدارة المخاطر وفقاً للخطوات التالية (National Consumer Commission,2018,22-27)

- تحديد وفهم المخاطر.
- تحليل المخاطر.
- تقييم المخاطر.
- تخفيف المخاطر.
- مراقبة المخاطر.

2.4 أنواع المخاطر:

١. مخاطر تشغيلية: ناتجة عن فشل في العمليات الداخلية.
٢. مخاطر استراتيجية: مرتبطة بقرارات استراتيجية خاطئة أو عدم توافق الرؤية مع البيئة.
٣. مخاطر مالية: تقلبات الأسواق أو فشل استثماري.
٤. مخاطر تكنولوجية: ناتجة عن استخدام تقنيات غير مدروسة أو عدم مواكبة التحديثات.
٥. مخاطر الامتثال: متعلقة بعدم الالتزام بالقوانين أو اللوائح التنظيمية.

2.5 أبعاد إدارة المخاطر الفعالة:

- التنبؤ المبكر بالمخاطر (Early Warning)
- التقييم الكمي والنوعي للمخاطر

- صياغة خطط الاستجابة وتوزيع المسؤوليات
- التكامل بين الإدارات لتبادل المعلومات
- وجود ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر

2.6 إدارة المخاطر الاستراتيجية:

على الرغم من وجود العديد من الآداب حول مفهوم المخاطر الاستراتيجية، لم يتم توحيد المخاطر الاستراتيجية وأساليب البحث الرئيسية للمخاطر الاستراتيجية، مما جعل هناك قوة دافعة لزيادة المعرفة بالمخاطر الاستراتيجية، كما أنه يجب أن يشمل مفهوم المخاطر الاستراتيجية جميع التعاريف المعقولة للمخاطر بعد تحليل التعريف بالمخاطر في مجالات التمويل والسوق وعلم النفس وإدارة الأزمات والاستراتيجية في الوقت الحاضر. وتركز الاختلافات في تعريف المخاطر الاستراتيجية بشكل رئيسي على ما إذا كان المخاطر الاستراتيجية هي مخاطر استراتيجية أو استراتيجية للمخاطر (Chen,2020).

وتُعتبر إدارة المخاطر الاستراتيجية نوع من أنواع المخاطر التي تهتم بالأهداف الاستراتيجية وطويلة الأجل ويُمكن أن تؤثر فيها عدة عوامل أو أبعاد منها (التغيرات المعلوماتية والتنظيمية والثقافية والسمعة وتغيرات البيئة الطبيعية والبشرية) (العايشي، 2016).

2.7 تقييم المخاطر:

تواجه الشركات مخاطر متعددة من عدة مصادر داخلية مثل طبيعة أنشطة المنشأة وخارجية مثل التطورات التكنولوجية والأوضاع الاقتصادية، ويجب على المنظمة تحديد هذه المخاطر وكيفية التعامل معها، وهنا يتم التركيز على كل من احتمالية حدوث الخطر والأثر المادي المتوقع له، والتخطيط في ضوء ذلك، ولذلك يجب على المنظمة وضع آلية لتحديد وتحليل وإدارة المخاطر التي قد تواجهها (القحطاني، 2022، ص376).

ثالثاً: الاستدامة المؤسسية:

تُعد استدامة الشركات هدفاً محورياً في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث تتجاوز مجرد تحقيق الأرباح لتشمل القدرة على النمو والازدهار على المدى الطويل مع الأخذ في الاعتبار الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية. في هذا السياق، يبرز تكامل الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر كمكونين حاسمين لتحقيق هذه الاستدامة والحفاظ عليها.

3.1 تعريف الاستدامة:

الاستدامة هي قدرة المؤسسة على تحقيق النمو الاقتصادي مع احترام الأبعاد البيئية والاجتماعية، وضمان استمراريتهما عبر الأجيال القادمة. كما عرفها تقرير التنمية المستدامة على أنها "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على الوفاء باحتياجاتهم، والتي تعني المفاهيم التي تحقق المنفعة للأجيال القادمة مع الحفاظ على الموارد وتقليل الهدر منها نتيجة ما تشهد من عوامل متغيرة في الواقع الكوني والتطورات السريعة والزيادة السكانية والاستنزاف السريع للموارد الطبيعية (الغملاس، 2023، ص291) .

وتُعرّف الاستدامة المؤسسية وفقاً لـ (Dyllick & Hockerts 2002) بأنها:

"القدرة على تعزيز الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بشكل متوازن، وبما يحقق المصلحة العامة والخاصة معاً."

3.2 أركان الاستدامة:

١. **البُعد الاقتصادي:** يشمل الربحية، الابتكار المالي، والكفاءة التشغيلية.
٢. **البُعد الاجتماعي:** العدالة، تمكين الموظفين، والمساهمة المجتمعية.
٣. **البُعد البيئي:** إدارة الموارد، تقليل الانبعاثات، والالتزام بالمعايير البيئية.

3.3 مؤشرات الاستدامة المؤسسية:

- مؤشرات الأداء البيئي (EPI)
- مؤشرات المسؤولية الاجتماعية (CSR)
- مؤشرات الحوكمة (GRC)
- مؤشرات البصمة الكربونية والأثر البيئي

إن استدامة الشركات في العصر الحديث ليست مجرد خيار، بل ضرورة استراتيجية. يتطلب تحقيق هذه الاستدامة والحفاظ عليها نهجاً شمولياً يدمج الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر. فبينما يدفع الابتكار عجلة النمو ويُمكّن الشركات من التكيف مع المتغيرات، تُحصّن إدارة المخاطر الشركات ضد التهديدات وتحمي قيمتها. عندما تتكامل هاتان الوظيفتان، تُصبح الشركات قادرة على تحديد فرص جديدة

ومستدامة، تطوير حلول مبتكرة بوعي بالمخاطر، وتعزيز مرونتها وقدرتها على الازدهار في بيئة أعمال متغيرة باستمرار.

رابعًا: العلاقة التبادلية بين الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر في تحقيق الاستدامة:

4.1 من الابتكار إلى المخاطر:

- كل ابتكار يحمل معه قدرًا من الالايقين والمخاطرة، سواء في السوق أو التكنولوجيا أو التكلفة.
- لذا، فإن غياب إدارة المخاطر الفعالة قد يُحوّل الابتكار إلى فشل، بينما إدارتها تضمن الاستفادة منه بأقل خسائر.

4.2 من إدارة المخاطر إلى الاستدامة:

- تؤدي الإدارة المنهجية للمخاطر إلى تجنب التعثرات المفاجئة، وتحسين الكفاءة، مما ينعكس على الاستمرارية والثقة المؤسسية.
- في القطاع السعودي، بدأت المؤسسات مثل “علم” بدمج إدارة المخاطر ضمن الخطط الاستراتيجية لتعزيز استدامتها أمام التحديات الرقمية والتنظيمية.

4.3 من الابتكار إلى الاستدامة عبر إدارة المخاطر:

- الابتكار الاستراتيجي يُحقق الاستدامة عندما يتم توجيهه بفعالية من خلال أدوات إدارة المخاطر.
- النموذج الناجح يجمع بين:
 - الجرأة الابتكارية
 - الحذر الوقائي
 - الهدف طويل المدى

4.4 الابتكار الاستراتيجي ودوره في الاستدامة:

الابتكار الاستراتيجي هو القدرة على إنشاء قيمة جديدة ومميزة للشركة من خلال تطوير منتجات، خدمات، عمليات، أو نماذج أعمال فريدة (Teece, 2018,p25). لا يقتصر الابتكار الاستراتيجي على الابتكار في المنتجات النهائية فحسب، بل يمتد ليشمل الابتكار في طرق الإنتاج، سلاسل التوريد، التسويق، وحتى في الهيكل التنظيمي للشركة.

- دعم النمو والتنافسية: يُمكن الابتكار الاستراتيجي الشركات من اكتشاف أسواق جديدة، تلبية احتياجات غير ملبأة، أو تحسين الكفاءة التشغيلية، مما يعزز قدرتها التنافسية ويُسهم في نموها المستدام (Drucker, 1985,p198). على سبيل المثال، قد يؤدي الابتكار في الطاقة المتجددة إلى إنشاء ميزة تنافسية للشركات في قطاع الطاقة.
- التكيف مع التغيرات: في عالم يتسم بالتغير السريع، يُعد الابتكار الاستراتيجي ضرورة للتكيف مع المتغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، والاجتماعية. الشركات التي تتبنى ثقافة الابتكار تكون أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتهديدات والفرص الناشئة (Christensen, 1997,p4).
- تعزيز المسؤولية البيئية والاجتماعية: يمكن أن يُسهم الابتكار في تطوير منتجات صديقة للبيئة، عمليات إنتاج أنظف، أو مبادرات اجتماعية مبتكرة، مما يعزز البعد البيئي والاجتماعي للاستدامة (Porter & Kramer, 2011,p69).

4.5 إدارة المخاطر وأثرها على الاستدامة:

تُعرف إدارة المخاطر بأنها العملية المنهجية لتحديد، تقييم، معالجة، ومراقبة المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة (ISO 31000, 2018). في سياق استدامة الشركات، تتسع إدارة المخاطر لتشمل ليس فقط المخاطر المالية والتشغيلية التقليدية، بل أيضًا المخاطر البيئية والاجتماعية ومخاطر السمعة.

- حماية الأصول والقيمة: تساعد إدارة المخاطر الفعالة على حماية أصول الشركة، سمعتها، وقيمتها السوقية من التهديدات المحتملة، مما يُسهم في استقرارها المالي على المدى الطويل (Kaplan & Mikes, 2000,p12).
- تجنب الأزمات: من خلال التنبؤ بالمخاطر المحتملة ووضع خطط للتعامل معها، يمكن للشركات تجنب الأزمات التي قد تهدد بقاءها. على سبيل المثال، يمكن لإدارة مخاطر سلسلة التوريد أن تمنع اضطرابات كبيرة في الإنتاج (Lam, 2003,p56).
- تعزيز الثقة وسمعة الشركة: تُسهم إدارة المخاطر الشفافة والفعالة في بناء ثقة أصحاب المصلحة، بما في ذلك المستثمرين، العملاء، والموظفين، مما يُعزز من سمعة الشركة وقدرتها على جذب الاستثمارات والمواهب (Coombs, 2007,p163).

4.6 تكامل الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر لتحقيق الاستدامة:

إن الفصل بين الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر قد يؤدي إلى نتائج سلبية. فالإقتصار على الابتكار دون تقييم المخاطر يمكن أن يؤدي إلى مبادرات فاشلة أو مكلفة، بينما التركيز المفرط على تجنب المخاطر يمكن أن يخنق الابتكار ويعوق النمو. لذا، فإن التكامل بينهما يُعد ضروريًا لتحقيق استدامة حقيقية.

- الابتكار بوعي بالمخاطر: عندما يتم دمج إدارة المخاطر في عملية الابتكار، يمكن للشركات تطوير منتجات وخدمات جديدة مع تقييم منهجي للمخاطر المرتبطة بها، مثل المخاطر القانونية، التكنولوجية، أو مخاطر السوق (Doz & Kosonen, 2008,p88). هذا النهج يُقلل من احتمالية الفشل ويُعزز فرص النجاح.
- إدارة المخاطر بمرونة الابتكار: من ناحية أخرى، يجب أن تكون إدارة المخاطر مرنة بما يكفي لدعم الابتكار بدلاً من عرقلة. هذا يعني تطوير أطر لإدارة المخاطر التي تسمح بالتجربة والتعلم من الأخطاء، بدلاً من التركيز على تجنب جميع المخاطر (McKinsey & Company, 2012).
- خلق القيمة المستدامة: يُمكن التكامل بين الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر الشركات من تحديد الفرص الجديدة التي تتوافق مع أهداف الاستدامة، مع تقييم المخاطر المرتبطة بهذه الفرص والتعامل معها بفعالية. على سبيل المثال، الابتكار في حلول الطاقة المتجددة (الابتكار) يتطلب فهماً عميقاً للمخاطر التنظيمية والتشغيلية (إدارة المخاطر) لضمان نجاحه واستدامته.
- الاستجابة للتحديات المعقدة: في عالم تتزايد فيه التحديات المعقدة مثل تغير المناخ والأوبئة العالمية، يصبح تكامل الابتكار وإدارة المخاطر أمراً حيوياً. فالابتكار يُقدم الحلول، وإدارة المخاطر تُهيئ الشركات لمواجهة التداعيات غير المتوقعة، مما يعزز مرونتها وقدرتها على البقاء (WEF, 2021).

خامساً: التكامل النظري في السياق السعودي:

يُعد التكامل النظري مفهوماً أساسياً في البحث العلمي، حيث يشير إلى عملية دمج أطر نظرية مختلفة أو مفاهيم متعددة من نظريات متباينة لتشكيل فهم أكثر شمولاً لظاهرة معينة. في السياق السعودي، حيث تشهد المملكة تحولات اجتماعية، اقتصادية، وسياسية متسارعة، يكتسب التكامل النظري أهمية خاصة في العديد من المجالات البحثية.

- في ظل رؤية السعودية 2030، تتبنى الشركات السعودية توجهًا جديدًا قائمًا على الابتكار والتحول الرقمي.
- لكن هذا التوجه يتطلب إدارة دقيقة للمخاطر، خصوصًا في بيئات شديدة التنافس والتقلب.
- شركات مثل "علم" تُعد نموذجًا في التحول الاستراتيجي المتكامل الذي يجمع بين الابتكار، إدارة المخاطر، والحوكمة؛ مما يجعل دراستك مساهمة مباشرة في دعم هذا التوجه التنموي.

5.1 أهمية التكامل النظري في السياق السعودي:

- معالجة التعقيدات المحلية: تتميز القضايا السعودية بتعقيدات فريدة تتأثر بالعوامل الثقافية، الدينية، الاجتماعية، والاقتصادية. قد لا تكون نظرية واحدة كافية لشرح هذه التعقيدات بشكل كامل. على سبيل المثال، عند دراسة تأثير التحول الاقتصادي (رؤية 2030) على المجتمع السعودي، قد يتطلب الأمر دمج نظريات اقتصادية (مثل نظرية التنمية الاقتصادية) مع نظريات اجتماعية (مثل نظرية التغير الاجتماعي أو نظريات الهوية الثقافية) لفهم التداعيات المتعددة الأوجه.
- تفسير الظواهر الجديدة: مع التطورات السريعة في المملكة، تظهر ظواهر جديدة تتطلب أطراً نظرية مبتكرة. فمثلاً، دراسة تأثير الذكاء الاصطناعي على سوق العمل السعودي قد تتطلب دمج نظريات تكنولوجية (مثل نظرية انتشار الابتكارات) مع نظريات العمل (مثل نظرية رأس المال البشري أو نظريات البطالة الهيكلية).
- تجاوز القيود النظرية: لكل نظرية حدودها ونقاط ضعفها. يساعد التكامل النظري على تجاوز هذه القيود من خلال الاستفادة من نقاط القوة في نظريات متعددة، مما يوفر عدسة تحليلية أوسع وأكثر دقة. يمكن أن يساهم ذلك في تطوير نماذج بحثية أكثر قوة وملاءمة للبيئة السعودية.
- تعزيز جودة البحث العلمي: يساهم التكامل النظري في إنتاج أبحاث أكثر عمقاً وشمولية، مما يعزز من مصداقية النتائج وتأثيرها. في سياق يهدف إلى بناء اقتصاد معرفي، يُعد البحث عالي الجودة ركيزة أساسية.
- دعم اتخاذ القرار: يُمكن الفهم المتعمق للظواهر المعقدة، الناتج عن التكامل النظري، صناع القرار من وضع سياسات وبرامج أكثر فعالية واستدامة. على سبيل المثال، عند صياغة سياسات للشباب السعودي، يمكن دمج نظريات التمكين مع نظريات المشاركة المجتمعية لفهم أفضل لاحتياجاتهم وكيفية دعمهم.

5.2 مجالات تطبيق التكامل النظري في السياق السعودي

يتجلى التكامل النظري في السياق السعودي في عدة مجالات، منها: (رؤية 2030)

- الدراسات الاجتماعية: مثل دراسة التغيرات في الأسرة السعودية، دور المرأة، أو تأثير وسائل التواصل الاجتماعي. هنا يمكن دمج النظريات البنائية، الوظيفية، والصراعية لتحليل الظواهر من زوايا متعددة.
- الدراسات الاقتصادية: تحليل التنوع الاقتصادي، الاستدامة، أو تأثير الاستثمارات الأجنبية. قد يتطلب ذلك دمج نظريات النمو الاقتصادي، التجارة الدولية، ونظريات الاقتصاد السلوكي.
- السياسات العامة والإدارة: تصميم وتنفيذ السياسات المتعلقة بالتنمية، التعليم، والصحة. يمكن الاستفادة من نظريات صنع القرار، الإدارة العامة، والحوكمة.
- الابتكار وريادة الأعمال: دراسة عوامل النجاح والفشل للمشاريع الناشئة وتأثير البيئة التنظيمية. يمكن دمج نظريات الابتكار، ريادة الأعمال، ونظريات الشبكات الاجتماعية.

النموذج المفاهيمي للدراسة:

يعتمد هذا النموذج على فرضية رئيسية مفادها أن تكامل الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر يُسهم بشكل إيجابي في تعزيز الاستدامة المؤسسية.

المتغيرات الأساسية:

المتغير المستقل:

الابتكار الاستراتيجي

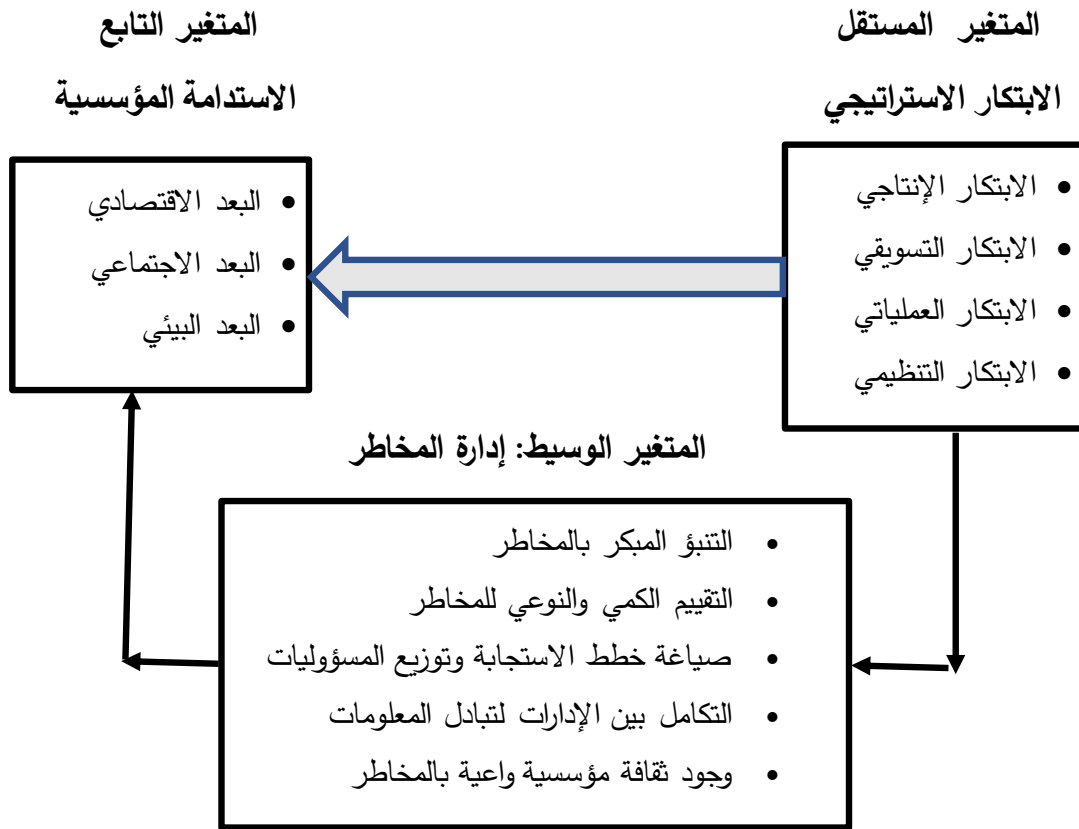
المتغير الوسيط:

إدارة المخاطر

المتغير التابع:

الاستدامة المؤسسية

الرسم التخطيطي للنموذج المفاهيمي:



شكل رقم (٢): شكل يوضح الرسم التخطيطي للنموذج المفاهيمي

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

يتناول هذا الفصل التصميم المنهجي الذي تم اتباعه في إجراء الدراسة الميدانية، ويشرح بتفصيل دقيق خطوات اختيار المنهج المناسب، وتحديد المجتمع والعينة، وتصميم الأداة المستخدمة لجمع البيانات وتحكيمها واختبارها. كما يوضح هذا الفصل الإجراءات الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل النتائج بهدف اختبار فرضيات الدراسة. وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يمثل الأساس العلمي لتقييم مصداقية وموثوقية النتائج، مما يعكس جدية الدراسة ويعزز قيمتها البحثية.

المنهج المستخدم في الدراسة:

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وذلك نظرًا لملاءمته لطبيعة موضوع البحث الذي يتطلب وصف الظاهرة وتحليل العلاقات السببية بين متغيراتها. وقد استخدم هذا المنهج بهدف:

- وصف واقع الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر في شركة علم.
- قياس مستوى الاستدامة المؤسسية كما يراها العاملون بالشركة.
- تحليل مدى تأثير الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر على الاستدامة.
- اختبار فرضيات الدراسة بناءً على بيانات ميدانية كمية.

ويُعتبر هذا المنهج أحد أكثر المناهج استخدامًا في العلوم الإدارية نظرًا لقدرته على **دمج التحليل الكمي والنوعي** في إطار شامل.

نوع الدراسة وتصنيفها:

تتتمي هذه الدراسة إلى نوع **الدراسات التطبيقية الميدانية**، حيث تم جمع بيانات مباشرة من الواقع العملي داخل شركة "علم" باستخدام أداة الاستبانة. وهي كذلك دراسة **ارتباطية** لأنها تهدف إلى قياس درجة ارتباط وتأثير الابتكار وإدارة المخاطر على الاستدامة المؤسسية.

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والفنيين العاملين في شركة علم، الذين تتوافر لديهم الخبرة والمعرفة بالعمليات الداخلية التي تشمل مجالات:

- إدارة الابتكار
- إدارة المخاطر
- التخطيط الاستراتيجي
- إدارة الجودة والاستدامة
- التحول الرقمي
- إدارة المشاريع والحوكمة

وقد بلغ عدد موظفي شركة علم وفقًا لتقرير الموارد البشرية لعام ٢٠٢٤ ما يقارب 1650 موظفًا موزعين على ٦ قطاعات رئيسية.

عينة الدراسة :

نظرًا لحجم المجتمع، تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية بهدف ضمان التمثيل العادل لكل قطاع. وقد تم تحديد العينة باستخدام معادلة كوجران (Cochran's Formula) لعينات المجتمع الكبير:

$$n = (N \times Z^2 \times p \times (1 - p)) \div ((e^2 \times (N - 1)) + (Z^2 \times p \times (1 - p)))$$

وباستخدام القيم:

$$N = 1650 \quad \bullet$$

$$Z = 1.96 \quad \bullet$$

$$p = 0.5 \quad \bullet$$

$$e = 0.05 \quad \bullet$$

يكون حجم العينة المثالي 313 = موظفًا
وقد تم توزيع الاستبانة فعليًا على ٣٥٠ موظفًا تحسبًا لعدم الاستجابة، وتم استرجاع 325 استبانة،
منها 310 صالحة للتحليل.

أداة الدراسة: الاستبانة

تم بناء الاستبانة استنادًا إلى الأطر النظرية والدراسات السابقة، واحتوت على ثلاثة محاور رئيسية،
كل منها يقيس أحد متغيرات البحث.

جدول رقم (٢): توزيع فقرات الاستبيان على متغيرات ومحاور الدراسة

نوع المتغير	عدد الفقرات	المحور
متغير مستقل	8 فقرات	الابتكار الاستراتيجي
متغير وسيط	8 فقرات	إدارة المخاطر
متغير تابع	10 فقرات	الاستدامة المؤسسية

مقدمة:

يتناول هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة الميدانية التي تم جمعها باستخدام أداة الاستبانة، بهدف اختبار فرضيات البحث وقياس العلاقة بين الابتكار الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، والاستدامة المؤسسية. وقد تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج **SPSS الإصدار ٢٦**، من خلال تطبيق الأساليب الوصفية والاستنتاجية المناسبة. ويُعد هذا الفصل من أهم أجزاء البحث، إذ يوفر نتائج كمية دقيقة تدعم الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها.

خصائص العينة:

4.2.1 التوزيع حسب الجنس:

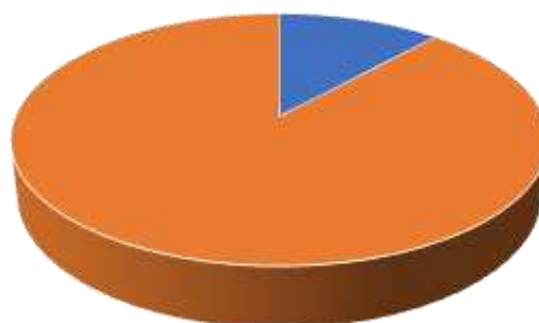
جدول رقم (٣): توزيع عينة أفراد الدراسة على حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	198	63.9%
إناث	112	36.1%
الإجمالي	310	100%

تحليل:

يتضح أن غالبية المشاركين في الدراسة من الذكور بنسبة ٦٣,٩%، بينما بلغت نسبة الإناث ٣٦,١%. ويعكس هذا التوزيع الطبيعة الوظيفية في شركة "علم" والتي تُظهر تزايداً في مشاركة النساء، لكن لا تزال النسبة الأعلى من الذكور.

شكل رقم (١): يوضح توزيع عينة أفراد الدراسة حسب الجنس



بكالوريوس ■ دبلوم

4.2.2 التوزيع حسب المؤهل العلمي:

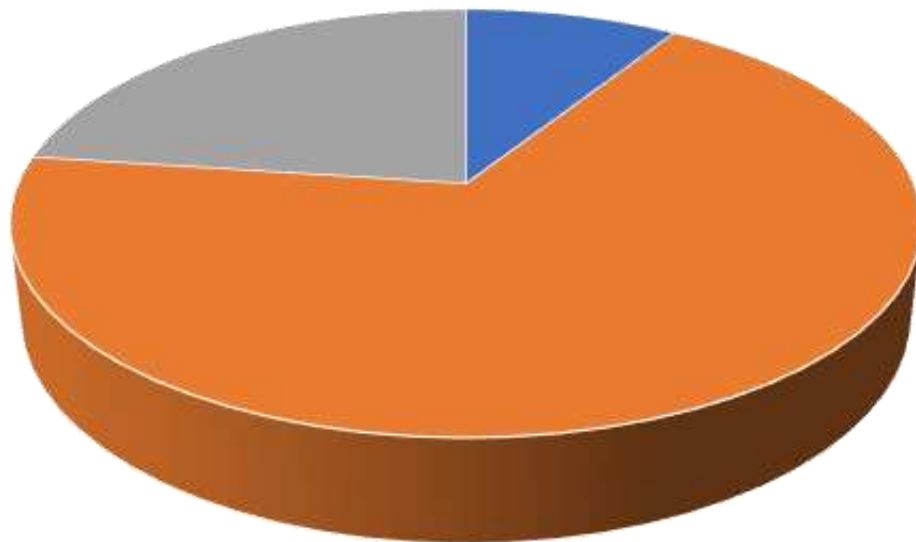
جدول رقم (٤): توزيع عينة أفراد الدراسة على حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
9.0%	28	دبلوم
68.1%	211	بكالوريوس
22.9%	71	ماجستير فأعلى
100%	310	الإجمالي

تحليل:

تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من العينة يحملون شهادة البكالوريوس، ما يعكس مستوى التعليم العالي لدى الموظفين في "علم"، كما أن ٢٢,٩% منهم يحملون درجات عليا، مما يعزز من موثوقية آرائهم في موضوعات استراتيجية مثل الابتكار وإدارة المخاطر.

شكل رقم (٢): يوضح توزيع عينة أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي



ماجستير فأعلى ■ بكالوريوس ■ دبلوم ■

4.3 التحليل الوصفي لمحاور الاستبانة

4.3.1 محور الابتكار الاستراتيجي (٨ فقرات)

جدول رقم (٥): يوضح تحليل محور الابتكار الاستراتيجي

التفسير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	0.78	4.21	1
مرتفع	0.82	4.05	2
مرتفع	0.74	4.15	3
مرتفع	0.68	4.27	4
متوسط مرتفع	0.87	3.98	5
مرتفع	0.75	4.11	6
مرتفع جدًا	0.71	4.33	7
مرتفع	0.73	4.18	8
مرتفع	0.76	4.16	المتوسط الكلي

تحليل:

تشير النتائج إلى أن الابتكار الاستراتيجي يُمارس بدرجة مرتفعة في شركة علم، خصوصًا في دعم الإدارة العليا للمبادرات الابتكارية (العبارة ٧) وتبني التفكير الإبداعي (العبارة ٤). مما يعكس بيئة محفزة على الابتكار ضمن الرؤية المؤسسية.

4.3.2 محور إدارة المخاطر (٨ فقرات)

جدول رقم (٦): يوضح تحليل محور إدارة المخاطر

التفسير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	0.81	4.08	1
متوسط مرتفع	0.86	3.91	2
مرتفع	0.77	4.02	3
مرتفع	0.80	4.06	4
متوسط مرتفع	0.84	3.95	5
متوسط	0.89	3.88	6
مرتفع	0.75	4.12	7
مرتفع	0.70	4.24	8
مرتفع	0.80	4.03	المتوسط الكلي

تحليل:

تُظهر النتائج أن موظفي "علم" يرون أن إدارة المخاطر تُمارس بمستوى عالٍ، خاصة في استخدام تقنيات تحليل المخاطر والتحديث الدوري لسجل المخاطر. إلا أن التدريب على الاستجابة للمخاطر كان الأقل متوسطًا (العبارة ٦)، مما يشير إلى إمكانية تطوير هذا الجانب.

4.3.3 محور الاستدامة المؤسسية (١٠ فقرات)

جدول رقم (٧): يوضح تحليل محور الاستدامة المؤسسية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
1	4.30	0.65	مرتفع جدًا
2	4.05	0.79	مرتفع
3	3.98	0.83	متوسط مرتفع
4	4.09	0.77	مرتفع
5	4.15	0.73	مرتفع
6	4.02	0.79	مرتفع
7	4.18	0.70	مرتفع
8	4.11	0.74	مرتفع
9	3.93	0.85	متوسط مرتفع
10	4.22	0.68	مرتفع
المتوسط الكلي	4.10	0.75	مرتفع

تحليل:

تشير النتائج إلى وعي عالٍ لدى العاملين بمبادئ الاستدامة، وخاصة في الجوانب البيئية والأخلاقية. ارتفاع المتوسط في العبارة ١ يعكس التزام واضح من الشركة تجاه التنمية المستدامة كجزء من استراتيجيتها.

تحليل العلاقة بين المتغيرات :

اختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) :

جدول رقم (٨): يوضح العلاقة بين المتغيرات الثلاثة

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة، وكانت النتائج كالتالي:

نوع العلاقة	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط (r)	المتغيران
قوية موجبة	0.000	0.74	الابتكار الاستراتيجي × إدارة المخاطر
قوية موجبة	0.000	0.69	الابتكار الاستراتيجي × الاستدامة
قوية جدًا موجبة	0.000	0.77	إدارة المخاطر × الاستدامة

تحليل:

جميع العلاقات دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١) ، وتشير إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات الثلاثة، مما يُعزز الفرضيات النظرية التي تستند إليها الدراسة. وبشكل خاص، العلاقة الأقوى كانت بين إدارة المخاطر والاستدامة، مما يدل على أهمية دور الحوكمة الوقائية في تعزيز الأداء المستدام داخل الشركة.

اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) :

تم اختبار التأثير التنبؤي لكل من الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر على الاستدامة المؤسسية، وكانت نتائج نموذج الانحدار كما يلي:

1. ملخص النموذج: (Model Summary)

جدول رقم (٩): ملخص النموذج

القيمة	المؤشر
0.802	R
0.643	R ²
0.637	Adjusted R ²
0.000	Sig. (ANOVA)

تحليل:

نموذج الانحدار يفسر 64.3% من التباين في الاستدامة المؤسسية من خلال الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر. وهي نسبة تفسير قوية تعزز مصداقية النموذج المقترح.

2. جدول معاملات الانحدار: (Coefficients)

جدول رقم (١٠): يوضح معامل الانحدار

التأثير	Sig.	Beta (المعياري)	B (معامل التأثير)	المتغير
دال	0.000	0.354	0.321	الابتكار الاستراتيجي
دال	0.000	0.516	0.487	إدارة المخاطر

تحليل:

كلا المتغيرين له تأثير معنوي موجب على الاستدامة المؤسسية.

ويظهر أن إدارة المخاطر لها التأثير الأقوى من حيث القيمة المعيارية ($\beta = 0.516$) ، مما يشير إلى أن بناء إطار متكامل للمخاطر يعزز قدرة الشركة على تحقيق استدامة مستقرة ومرنة.

تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة:

١. تدعم النتائج فرضية أن الابتكار الاستراتيجي يساهم في تعزيز الاستدامة، من خلال تطوير نماذج أعمال مرنة وتوفير قيمة مضافة للعملاء، وهذا يتسق مع ما ورد في دراسة أرامكو

(٢٠٢٤) ودراسة. Li et al. (2020)

٢. تؤكد النتائج الدور الوسيط لإدارة المخاطر في تحسين العلاقة بين الابتكار والاستدامة، حيث

ساعدت في تحويل الابتكار من مخاطرة إلى فرصة، وهو ما ركزت عليه دراسة ماكنزي. (2017)

٣. أثبتت النتائج أن وجود ثقافة مؤسسية داعمة للمخاطر والابتكار معًا هو الطريق الأمثل لتحقيق

التوازن بين الجرأة والمرونة، وهو ما يتوافق مع توجهات رؤية السعودية ٢٠٣٠ التي تدعو إلى

التحول الرقمي المستدام في القطاعين الحكومي والخاص.

ملخص الفصل

قدّم هذا الفصل تحليلًا إحصائيًا دقيقًا للبيانات الميدانية، وأثبت وجود علاقات قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الثلاثة. كما أثبتت النتائج صحة فرضيات البحث وفعالية النموذج المفاهيمي المقترح. ويُعدّ ذلك للانتقال إلى الفصل الأخير من البحث، الذي سيتناول مناقشة النتائج، التوصيات، والمقترحات البحثية المستقبلية.

الفصل الرابع

التوصيات والنتائج

والمقترحات البحثية المستقبلية

المقدمة :

يتناول هذا الفصل تفسير وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بصورة أعمق، من خلال مقارنتها بالدراسات السابقة، وربطها بمفاهيم الإطار النظري والنموذج المفاهيمي المقترح. كما يسعى هذا الفصل إلى الوقوف على دلالات النتائج، واستكشاف ما تم تأكيده أو نفيه من فرضيات الدراسة، مع تقديم رؤى تطبيقية موجهة لصناع القرار، سواء داخل شركة "علم" أو على مستوى البيئة المؤسسية السعودية بشكل عام. كذلك يتضمن هذا الفصل مجموعة من التوصيات العملية، إضافة إلى مقترحات بحثية مستقبلية من شأنها تطوير الحقول العلمية المرتبطة بالابتكار الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، والاستدامة المؤسسية.

مناقشة النتائج

مناقشة نتائج الابتكار الاستراتيجي

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة حول الابتكار الاستراتيجي بلغ (٤,١٦)، وهو ما يشير إلى درجة مرتفعة من الاتفاق على أن الشركة تتبنى وتدعم ممارسات الابتكار بشكل استراتيجي. وقد تصدرت العبارة: "الابتكار جزء من الرؤية المؤسسية" الترتيب بمتوسط بلغ (٤,٣٣)، ما يعكس مدى دمج ثقافة الابتكار ضمن البنية الاستراتيجية لشركة "علم"، وهو مؤشر على نضج الرؤية المؤسسية ووعي القيادة بأهمية الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية.

ويعكس هذا التوجه المؤسسي انسجاماً واضحاً مع ما جاء في دراسة أرامكو (٢٠٢٤)، التي أكدت أن الرؤية المؤسسية المدعومة بالابتكار قادرة على تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستدام. كما يتوافق ذلك مع ما طرحه Markides (1998) حول أن الابتكار الاستراتيجي لا يتمثل فقط في التحسين التشغيلي، بل يتطلب إعادة صياغة استباقية للمجال التنافسي الذي تعمل فيه المؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن العبارة المتعلقة بـ "تحليل السوق قبل تبني الابتكار" سجلت متوسطاً أقل نسبياً (٣,٩٨)، وهو ما يفتح المجال للنقاش حول ما إذا كانت الشركة تعتمد بدرجة أكبر على توجهات داخلية أكثر من استنادها إلى تحليل اتجاهات السوق بشكل ممنهج. وقد يشير ذلك إلى حاجة لتعزيز منظومة رصد وتحليل البيئة الخارجية، وربط نتائجها بقرارات الابتكار.

مناقشة نتائج إدارة المخاطر

بلغ المتوسط العام لمحور إدارة المخاطر (٤,٠٣)، مما يعكس مستوى مرتفعاً نسبياً من نضج ممارسات إدارة المخاطر في شركة "علم". وقد حازت العبارة: "تستخدم تقنيات متقدمة للتنبؤ بالمخاطر" على أعلى متوسط بين العبارات (٤,٢٤)، ما يدل على توجه رقمي واضح في أدوات التنبؤ والاستجابة للمخاطر. وتُظهر هذه النتيجة أن الشركة تدرك أهمية التحول التقني في دعم اتخاذ القرار الوقائي وتحسين جاهزيتها الاستراتيجية.

تتوافق هذه النتيجة مع ما أوردته دراسة سابك (٢٠٢١)، التي شددت على أهمية تبني حلول تقنية ضمن منظومة إدارة المخاطر لتقليل الأثر المحتمل وتعزيز الاستجابة الفورية. كما دعمت دراسة Ahmed & Bin Majeed (2022) هذا الاتجاه من خلال تأكيدها على أن المنظمات القادرة على دمج التكنولوجيا ضمن عمليات إدارة المخاطر هي الأكثر قدرة على تحقيق المرونة المؤسسية.

في المقابل، فإن العبارة: "يتم تدريب العاملين على التعامل مع المخاطر المحتملة" سجلت متوسطاً أقل (٣,٨٨)، ما يشير إلى وجود فجوة في جانب التوعية والتدريب المستمر، رغم تقدم البنية التقنية. ويقترح ذلك ضرورة موازنة الاستثمار في الأنظمة الذكية مع الاستثمار في العنصر البشري وبناء الثقافة المؤسسية المعززة للجاهزية الشاملة.

مناقشة نتائج الاستدامة المؤسسية

أشارت نتائج المحور الثالث إلى أن المتوسط العام لاستجابات الأفراد حول الاستدامة المؤسسية بلغ (٤,١٠)، ما يعكس وعياً عاماً ومرتفعاً لدى موظفي الشركة بأهمية الاستدامة بأبعادها البيئية والاقتصادية والاجتماعية. وجاءت العبارة الأعلى تقييماً: "تلتزم شركتنا بمبادئ التنمية المستدامة" بمتوسط (٤,٣٠)، وهو ما يعكس أن الاستدامة لم تعد عنصراً إضافياً بل أصبحت مدمجة ضمن الثقافة الاستراتيجية للشركة.

وتتماشى هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة OECD (2023)، والتي أكدت أن الشركات التي تتجح في إدماج مفاهيم الاستدامة ضمن أنظمتها التشغيلية تحقق أداءً مستداماً ومرونة في مواجهة التغيرات التنظيمية والمجتمعية. ومن خلال نتائج هذه الدراسة، يمكن القول إن شركة "علم" تمضي بخطى متقدمة في تفعيل مفاهيم الاستدامة.

مع ذلك، جاءت بعض العبارات بمتوسط أقل نسبيًا، مثل: "توجد خطط للتكيف مع التغيرات المستقبلية"، ما يشير إلى الحاجة لمزيد من التركيز على تطوير آليات التنبؤ والتخطيط المستقبلي، ودمج أدوات الاستشراف ضمن آليات التخطيط الاستراتيجي.

مناقشة العلاقات بين المتغيرات:

أظهرت نتائج تحليل الارتباط والانحدار وجود علاقات قوية ودالة إحصائيًا بين المتغيرات الثلاثة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين الابتكار الاستراتيجي والاستدامة ($r = 0.69$) ، وبين إدارة المخاطر والاستدامة ($r = 0.77$) ، مما يشير إلى أن كلا من الابتكار وإدارة المخاطر يساهمان بشكل مباشر في دعم الاستدامة المؤسسية.

وتوضح نتائج تحليل الانحدار أن النموذج يفسر ما نسبته (٦٤,٣%) من التباين في مستوى الاستدامة، مما يؤكد صحة النموذج المفاهيمي الذي افترض وجود أثر مباشر وغير مباشر بين المتغيرات الثلاثة. ويعزز هذا نتائج دراسة ماكنزي (٢٠١٧) التي بينت أن المؤسسات التي تدمج إدارة المخاطر في مراحل الابتكار تحقق استدامة أعلى مقارنة بالمؤسسات التي تتعامل معها كمسارين منفصلين.

ويمكن القول إن هذه النتائج تمثل إضافة نوعية للمعرفة العلمية، حيث تبرز بوضوح أهمية التفكير المتكامل بين الابتكار والمخاطر لتحقيق الاستدامة، وهو ما قد يشكل أساسًا لتطوير سياسات مؤسسية وطنية قائمة على هذا النهج التكاملي.

التوصيات :

استنادًا إلى نتائج الدراسة، وحرصًا على تعزيز الممارسات الفعلية داخل شركة "علم" وتعميم الفائدة على المستوى المؤسسي السعودي، تقدم الباحثة التوصيات التالية:

5.3.1 توصيات موجهة لشركة "علم"

١. تعزيز البرامج التدريبية في مجال إدارة المخاطر:

يجب تطوير وتنفيذ برامج تدريبية دورية تهدف إلى رفع كفاءة العاملين في التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بفعالية، وخاصة في بيئات العمل التقنية والرقمية. يشمل ذلك إعداد سيناريوهات وهمية للمخاطر المحتملة وتنفيذ محاكاة للتعامل معها.

٢. إنشاء لجان تكامل ابتكار/مخاطر:

يُوصى بتشكيل لجان مشتركة تضم ممثلين عن إدارات الابتكار وإدارة المخاطر، بهدف توجيه المشاريع الجديدة وفق معايير دقيقة توازن بين الإبداع والاحتياط. مثل هذا التكامل المؤسسي من شأنه تعزيز اتخاذ قرارات استراتيجية متوازنة.

٣. إطلاق منصة رقمية موحدة لربط الابتكار بالمخاطر:

تطوير نظام معلوماتي رقمي داخلي، يربط بين مقترحات الابتكار ونتائج تقييم المخاطر المحتملة لها، بما يمكن من اتخاذ قرارات ذكية مبنية على تحليل بيانات دقيق وموحد.

٤. ربط الاستدامة بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):

لتفعيل الأبعاد الاستراتيجية للاستدامة، يُقترح أن تُدرج مؤشرات الاستدامة ضمن تقييم الأداء الوظيفي للإدارات المختلفة، بحيث تُصبح جزءًا من ثقافة الإنجاز المؤسسي.

٥. مراجعة وتحديث خطط التكيف المستقبلي:

ضرورة تطوير خطط استشراف مستقبلية تأخذ في الاعتبار السيناريوهات البيئية والاقتصادية والاجتماعية القادمة، والاستعداد لها بمؤشرات مرنة تُراجع بشكل سنوي.

توصيات للقطاع المؤسسي السعودي :

١ . تعميم مفهوم الابتكار الآمن :

ضرورة نشر مفهوم "الابتكار المسؤول" بين الشركات الوطنية، من خلال ورش عمل وتوجيهات تنظيمية تعزز من قدرة المؤسسات على الابتكار دون الوقوع في مخاطر غير مدروسة.

٢ . اعتماد نماذج تكاملية مماثلة لنموذج شركة "علم":

يُنصح باعتماد النموذج الذي يدمج الابتكار بإدارة المخاطر في قطاعات أخرى مثل الطاقة، التعليم، والخدمات اللوجستية، للاستفادة من فعاليته في تحقيق استدامة متوازنة.

٣ . تطوير برامج قيادية متخصصة في إدارة الابتكار والمخاطر:

إعداد جيل جديد من القادة المؤهلين لقيادة الابتكار مع فهم عميق لإدارة المخاطر، من خلال إدراج هذه المفاهيم ضمن برامج التدريب القيادي والمؤتمرات الوطنية.

٤ . تشجيع البحوث التطبيقية المرتبطة بتكامل الابتكار والمخاطر:

دعم الأبحاث التطبيقية في هذا المجال من خلال الجامعات والمراكز البحثية السعودية، لتوفير نماذج قابلة للتطبيق الفعلي في البيئات المؤسسية المحلية.

المقترحات البحثية المستقبلية

بناءً على ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، وما كشفت عنه من علاقات متبادلة بين الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر وأثرهما على الاستدامة المؤسسية، تقترح الباحثة عددًا من الاتجاهات البحثية المستقبلية لتوسيع الفهم العلمي حول هذا الموضوع:

١. إجراء دراسات مقارنة بين قطاعات متعددة:
يُقترح إجراء دراسة مقارنة بين شركات عاملة في قطاعات مختلفة (مثل الاتصالات، النفط، التعليم، الصحة)، وذلك لتحليل أوجه التشابه والاختلاف في تطبيق تكامل الابتكار وإدارة المخاطر، مما يُثري التعميم العلمي للنموذج.
٢. تحليل دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط:
من المقترح دراسة أثر نمط القيادة التحويلية على العلاقة بين الابتكار والاستدامة، وذلك لفهم ما إذا كانت القيادة تلعب دورًا تحفيزيًا في تفعيل الابتكار ضمن بيئات مخاطرة محسوبة.
٣. استكشاف دور التحول الرقمي كعامل وسيط أو معدل:
يُمكن فحص أثر التحول الرقمي كمتغير وسيط بين الابتكار وإدارة المخاطر أو كعامل معدل بين إدارة المخاطر والاستدامة، لا سيما في ظل تزايد الاعتماد على الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء.
٤. دراسة التأثير المتبادل بين الثقافة التنظيمية وتكامل الابتكار والمخاطر:
يُوصى بدراسة كيفية تأثير الثقافة المؤسسية في تسهيل أو إعاقة التكامل بين الابتكار والمخاطر، خاصة في المؤسسات ذات الطابع البيروقراطي أو شديد الالتزام بالإجراءات.
٥. تصميم نماذج تنبؤية باستخدام التحليل الإحصائي المتقدم:
اقتراح تطوير نموذج تنبؤي يُقيّم تأثير درجات معينة من الابتكار أو إدارة المخاطر على مؤشرات استدامة محددة (مثل العائد المالي، رضا العملاء، الأثر البيئي)، باستخدام أدوات مثل تحليل الانحدار المتعدد أو نماذج SEM.
٦. توسيع نطاق البحث ليشمل مؤسسات غير ربحية:
من المجدي فحص مدى تطبيق هذا النموذج في بيئات العمل غير الربحية، كالجمعيات والمؤسسات الخيرية، نظرًا لاختلاف أولوياتها عن المؤسسات الربحية.
٧. تقييم الأثر طويل المدى لتكامل الابتكار والمخاطر:
يُقترح إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) تقيس مدى استدامة أثر هذا التكامل على مدى زمني طويل (مثلاً ٥-١٠ سنوات)، بما يساعد على بناء سياسات بعيدة المدى.

خاتمة الفصل

تتاول هذا الفصل تحليلًا شاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة وربطها بالدراسات السابقة والنظريات ذات الصلة، حيث تم عرض نتائج كل من الابتكار الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، والاستدامة المؤسسية، وتفسير هذه النتائج في ضوء الإطار النظري المعتمد. كما تم تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تعزيز أداء شركة "علم"، وتوصيات أوسع للمؤسسات السعودية لتحقيق ممارسات مستدامة مدروسة قائمة على الابتكار الواعي وإدارة المخاطر. وأخيرًا، تم استعراض أبرز المقترحات البحثية المستقبلية التي تمثل فرصًا علمية لدراسات لاحقة يمكن أن تبني على نتائج هذا البحث وتسهم في تطوير المعرفة في هذا المجال.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أرامكو السعودية .(2024). دور التقنية والابتكار في تحسين إدارة المخاطر في شركة أرامكو السعودية .تقرير داخلي غير منشور ، الرياض، السعودية.
٢. الجبوري، ح.م. ج .(2021). التفكير الاستراتيجي: منهج متكامل للمستقبل .عمّان: دار صفا للنشر والتوزيع.
٣. الخلفي، س.(٢٠٢٠). أثر الابتكار المؤسسي في تعزيز الاستدامة: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات .المجلة العربية للإدارة، ٤٠ (2)، 68.٤٥-
٤. الدجني، إياد علي.(2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، دراسة ماجستير، سوريا: جامعة دمشق.
٥. ذيب، ه. ع .(2020). أصول التخطيط الاستراتيجي الحديث .القاهرة: دار الفكر العربي.
٦. سابك .(2021). إدارة المخاطر والإعداد لها في سابك .التقرير السنوي، الرياض، السعودية.
٧. شعبان، عبد الكريم؛ وأبوطيخ، ليث؛ والكلابي، أمير (2022). الابتكار الاستراتيجي ودوره في تعزيز الالتزام التنظيمي في المنظمات: دراسة تحليلية للآراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة الكوفة.
٨. العطوي، ف. ع .(2021). إدارة الابتكار والمخاطر في بيئات الأعمال المتغيرة .الرياض: دار الجامعات العربية.
٩. العياشي، وردة.(2016). إدارة المخاطر والاستراتيجيات المستقبلية: دراسة حالة شركة المعادن بالمملكة العربية السعودية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، 23، 21-41.
١٠. غراب، ك. س .(2019). الإدارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية .بيروت: دار النهضة العربية.
١١. الغملاس، محمد عبدالله.(2023). الأطر التنظيمية والتشريعية وحوكمة الاستدامة الثلاثية "الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات"، حالة دراسية: المملكة العربية السعودية، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار السادس والأربعون، الرياض: المملكة العربية السعودية.
١٢. القحطاني، أثير منصور.(2022). أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية) ودورها في تحقيق التنمية المستدامة): دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٦، ع ٢٦.

١٣. المجدوعي، خ. (2019). *استراتيجيات الابتكار المؤسسي في ظل التحديات البيئية*. الرياض: دار الفكر العربي.
١٤. مجلة الإدارة العامة. (٢٠٢٣). دور الحوكمة الرقمية في تحسين إدارة المخاطر المؤسسية. مجلة الإدارة العامة، ٤٥ (2)، 92.٧٧-
١٥. النجار، فريد. (2010). إدارة وظائف الأفراد وتسمية الموارد البشرية، عمان، الأردن: مؤسسة شباب الجامعة.
١٦. وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2022) *تقرير التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية*. الرياض، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Ahmed, H., & Bin Majeed, K. (2022). Strategic innovation and risk integration in emerging markets. *Journal of Business Strategy*, 43(1), 54–72.
2. Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business Review Press.
3. Hillson, D. (2017). *Managing risk in projects*. Abingdon: Routledge.
4. ISO. (2018). *ISO 31000: Risk management – Principles and guidelines*. Geneva: International Organization for Standardization.
5. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business Press.
6. Markides, C. (1998). Strategic innovation in established companies. *Sloan Management Review*, 39(3), 31–42.
7. McKinsey & Company. (2017). *The role of risk management in innovation and business growth*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>
8. OECD. (2023). *Corporate sustainability and innovation*. Paris: OECD Publishing.
9. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
10. Tesla Inc. (2021). *Annual sustainability and innovation report*. Tesla Corporate Reports.

11. Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (6th ed.). Chichester: Wiley.
12. Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model innovation: Creating value in times of change. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226.
13. Adam Shisia, William Sang, Jeremiah Matoke, Benson Nyamweya Omwario.. Strategic Innovation and Performance of Public Universities in Kenya European Journal of Business and Management. Vol. 6 No. 23 2014.
14. Kamala Kannan Dinesh, Sushil Strategic innovation factors in startups results of a cross – case analysis of Indian startups J. Global Business Advancement Vol. 12 No. 3 2019 .
15. Chen, D. (2020). The possibility of evolution from non-strategic risk to strategic risk: The role of strategic assets. *Materials Science and Engineering*, 1–6.
16. Gary Stoneburner., Alice Goguen, and Alexis Feringa., (2002) : Risk Management Guide for Information Technology Systems, Recommendations of the National Institute of Standards /2019)
17. Masood, Yasir., (2019) : Project Risk Management, <http://yasirmasood.com/> (5/9/2019).
18. National Consumer Commission,(2018):Risk Management Strategy, Annex B, https://www.thedti.gov.za/parliament/StratPlans_APPS/NCC2017-AnnexureB.pdf (4/9/2019).
19. Carroll, Archie B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
20. Christensen, Clayton M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
21. Coombs, W. Timothy. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
22. Doz, Yves L., & Kosonen, Mikko. (2008). *Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*. Harlow, England: Pearson Education.

23. Drucker, Peter F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York, NY: Harper & Row.
24. Elkington, John. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.
25. ISO 31000. (2018). *Risk management — Guidelines*. Geneva, Switzerland: International Organization for Standardization.
26. Kaplan, Robert S., & Mikes, Anette. (2000). Managing Risks: A New Framework. *Harvard Business Review*, 78(5), 12–13.
27. Lam, James. (2003). *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
28. McKinsey & Company. (2012). *Managing Risk and Innovation: Finding the Right Balance*.
29. Porter, Michael E., & Kramer, Mark R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
30. Teece, David J. (2018). *Profiting from Innovation: Strategic Management of Intellectual Property*. River Edge, NJ: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
31. World Economic Forum (WEF). (2021). *The Global Risks Report 2021*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.

الملاحق

الملحق (١): نسخة الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة دراسة ميدانية بعنوان:

"أثر تكامل الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر على استدامة الشركات - دراسة حالة: شركة علم"

الأستاذة المشارك/ة الكريم/ة،

تحية طيبة وبعد،

أعد هذا الاستبيان لغرض بحث أكاديمي ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير. أمل منكم التكرم بتعبئة الاستبيان بكل موضوعية، علماً أن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث فقط وبمنتهى السرية.

أولاً: البيانات العامة (اختياري)

يرجى وضع إشارة (✓) في الخانة المناسبة:

١. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

٢. عدد سنوات العمل في الشركة:

☐ أقل من ٣ سنوات

☐ من ٣ إلى ٥ سنوات

☐ أكثر من ٥ سنوات

٣. المستوى الوظيفي:

- ☐ إداري
- ☐ فني/تقني
- ☐ تنفيذي

٤. المؤهل العلمي:

- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

ثانيًا: محاور الاستبانة

يرجى قراءة العبارات التالية وتحديد درجة موافقتك عليها باستخدام المقياس التالي:

الرقم	التقدير
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

المحور الأول: الابتكار الاستراتيجي

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	الابتكار جزء من الرؤية الاستراتيجية لشركتنا					
2	تُشجع الإدارة العليا على تقديم أفكار جديدة					
3	نستخدم تقنيات حديثة لتحسين المنتجات والخدمات					
4	يتم تخصيص ميزانية واضحة للابتكار					
5	الابتكار ينعكس على عملياتنا التشغيلية اليومية					

المحور الثاني: إدارة المخاطر

م	العبارة	1	2	3	4	5
6	لدى الشركة سياسة واضحة لإدارة المخاطر					
7	يتم تحليل المخاطر المحتملة قبل تنفيذ المشاريع					
8	نستخدم أدوات رقمية متقدمة لتقييم المخاطر					
9	يُدرَّب الموظفون على كيفية التعامل مع الأزمات					
10	يتم تحديث خطط المخاطر بشكل دوري					

المحور الثالث: الاستدامة المؤسسية

م	العبارة	1	2	3	4	5
11	تسعى شركتنا لتحقيق الاستدامة البيئية والاقتصادية					
12	تلتزم الشركة بمبادئ التنمية المستدامة					
13	تشارك الشركة في مبادرات مسؤولية اجتماعية					
14	يتم ربط الاستدامة بأداء الإدارات المختلفة					
15	الاستدامة عنصر رئيس في خطط الشركة المستقبلية					

الملحق (٢): أداة التحكيم الأكاديمي للاستبانة

أولاً: خطاب موجه إلى السادة المحكمين

السادة المحكمين الكرام،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تحية طيبة وبعد...

أرفق لسعادتكم أداة الدراسة (الاستبانة) الخاصة ببحثي بعنوان:

"أثر تكامل الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر على استدامة الشركات - دراسة حالة شركة علم"

راجياً منكم التكرم بتحكيم الأداة وفقاً للمعايير العلمية المتبعة، من حيث:

- وضوح الصياغة وسلامة اللغة.
- مدى مناسبة العبارات لأهداف الدراسة.
- ارتباط العبارات بمحاور الدراسة.
- شمولية المحاور لقياس المتغيرات.

كما أرجو التكرم بإبداء أي ملاحظات ترونها مناسبة لتطوير وتحسين أداة الدراسة.

مع خالص الشكر والتقدير،

الباحثة / آلاء علي الأحمرى

ثانيًا: جدول أداة التحكيم

يرجى من فضيلتكم التكرم بتعبئة الجدول التالي، وتحديد تقييمكم لكل عبارة من عبارات الاستبانة:

رقم العبارة	نص العبارة	وضوح العبارة (✓)	مناسبة للهدف (✓)	الارتباط بالمحور (✓)	الملاحظات أو المقترحات
1	الابتكار جزء من الرؤية الاستراتيجية للشركة	☐ نعم ☐ لا	☐ نعم ☐ لا	☐ نعم ☐ لا	
2	يتم تشجيع الموظفين على تقديم مقترحات ابتكارية	☐ نعم ☐ لا	☐ نعم ☐ لا	☐ نعم ☐ لا	
3	نستخدم أدوات رقمية متقدمة لتقييم المخاطر	☐ نعم ☐ لا	☐ نعم ☐ لا	☐ نعم ☐ لا	
4	لدينا نظام واضح لتحديد وتصنيف المخاطر	☐ نعم ☐ لا	☐ نعم ☐ لا	☐ نعم ☐ لا	
5	تلتزم الشركة بمبادئ التنمية المستدامة	☐ نعم ☐ لا	☐ نعم ☐ لا	☐ نعم ☐ لا	
6	هناك توازن بين أهداف الشركة الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية	☐ نعم ☐ لا	☐ نعم ☐ لا	☐ نعم ☐ لا	
...	تُدرج جميع عبارات الاستبانة الأخرى حسب المحاور	☐ نعم ☐ لا	☐ نعم ☐ لا	☐ نعم ☐ لا	

ثالثاً: التقييم العام للاستبانة

يرجى من فضيلتكم تقييم الاستبانة بشكل عام وفق البنود التالية:

ملاحظات	ضعيف	جيد	جيد جداً	ممتاز	البند
	☐	☐	☐	☐	وضوح العبارات
	☐	☐	☐	☐	التغطية الكاملة لمجالات الدراسة
	☐	☐	☐	☐	تسلسل وترتيب العبارات
	☐	☐	☐	☐	سلامة اللغة وصياغة العبارات
	☐	☐	☐	☐	مناسبة الأداة لمجتمع الدراسة

التوقيع

اسم المحكم : _____

الجهة العلمية: _____

التوقيع : _____

التاريخ : ____ / ____ / ____

الملحق (٣): نتائج الثبات والمصداقية (معامل كرونباخ ألفا)

في إطار التأكد من صلاحية أداة الدراسة المستخدمة (الاستبانة)، قامت الباحثة بقياس درجة الثبات الداخلي لأداة القياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وهو أحد الأساليب الإحصائية الشائعة للتحقق من الاتساق الداخلي للعبارات التي تقيس المحاور المختلفة.

العينة المستخدمة:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من ٣٠ فردًا من مجتمع الدراسة الأصلي، وذلك قبل الشروع في التوزيع الفعلي على العينة النهائية، بهدف اختبار الثبات والمصداقية.

نتائج تحليل الثبات:

جاءت النتائج على النحو التالي:

قيمة معامل كرونباخ ألفا (α)	عدد العبارات	محور الاستبانة
0.892	10	الابتكار الاستراتيجي
0.875	10	إدارة المخاطر
0.901	10	الاستدامة المؤسسية
0.943	30	كامل أداة الاستبانة

تفسير النتائج:

- توضح النتائج أن جميع قيم معامل الثبات (كرونباخ ألفا) تجاوزت الحد الأدنى المقبول علميًا والبالغ (0.70)، ما يدل على ارتفاع مستوى الثبات الداخلي لكل محور على حدة، وكذلك للاستبانة ككل.
- أعلى قيمة ظهرت كانت لمحور الاستدامة المؤسسية (0.901)، مما يشير إلى انسجام مرتفع بين العبارات ضمن هذا المحور.
- بينما جاءت أقل قيمة (لكنها ما زالت مقبولة جدًا) في محور إدارة المخاطر (0.875).

- القيمة الإجمالية للاستبانة (٠,٩٤٣) تشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، مما يعزز الثقة في النتائج التي سيتم الحصول عليها من تطبيقها.

الخلاصة:

اعتمدت الباحثة على هذه النتائج في اعتماد الاستبانة بصيغتها النهائية، لما أظهرته من ثبات وموثوقية إحصائية، مما يسمح باستخدامها بأمان في عملية جمع البيانات وتحقيق أهداف البحث.

الملحق (٤): الجداول الإحصائية التفصيلية لنتائج الدراسة

يتضمن هذا الملحق عرضاً تفصيلياً للجداول الإحصائية التي توضح نتائج الدراسة التي تم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بناءً على استجابات العينة الممثلة لمجتمع الدراسة. وتُعرض الجداول حسب محاور الاستبانة على النحو التالي:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية:

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	84	70%
	أنثى	36	30%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	78	65%
	دراسات عليا	42	35%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	21	17.5%
	5 - أقل من ١٠ سنوات	45	37.5%
	10 سنوات فأكثر	54	45%

ثانيًا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة:

محور الابتكار الاستراتيجي :

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط
الابتكار جزء من الرؤية المؤسسية	0.52	4.33
الإدارة تشجع على التفكير الابتكاري	0.58	4.25
توجد ميزانية مخصصة للابتكار	0.66	4.10
يتم تقييم المشاريع الابتكارية بانتظام	0.69	4.05
يتم دعم الموظفين لتقديم أفكار جديدة	0.61	4.15
المتوسط الكلي لمحور الابتكار الاستراتيجي	0.61	4.16

محور إدارة المخاطر:

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط
الشركة تستخدم أدوات تحليل متقدمة لتقييم المخاطر	0.55	4.24
يتم تنفيذ خطط احترازية واضحة للتعامل مع الأزمات	0.64	4.10
تُجرى تدريبات دورية للتعامل مع المخاطر	0.72	3.85
التنسيق بين الإدارات فعال في إدارة الأزمات	0.66	4.02
يتم توثيق ومراجعة المخاطر بشكل منتظم	0.68	3.95
المتوسط الكلي لمحور إدارة المخاطر	0.65	4.03

محور الاستدامة المؤسسية :

الانحراف المعياري المتوسط	العبارة
0.51	4.30 تلتزم الشركة بمبادئ التنمية المستدامة
0.63	4.05 الشركة توازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية
0.60	4.15 توجد مبادرات بيئية واضحة ضمن استراتيجية الشركة
0.62	4.10 الشركة تشجع الموظفين على تبني السلوك المستدام
0.70	3.90 يتم قياس أثر الأنشطة على الاستدامة
0.61	4.10 المتوسط الكلي لمحور الاستدامة المؤسسية

ثالثاً: تحليل العلاقات بين المتغيرات (الارتباط والانحدار)

معامل الارتباط (Pearson Correlation)

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)
الابتكار والاستدامة	0.69	(دال إحصائياً) 0.000
إدارة المخاطر والاستدامة	0.63	(دال إحصائياً) 0.000
الابتكار وإدارة المخاطر	0.72	(دال إحصائياً) 0.000

تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)

- النموذج التفسيري العام $(R \text{ Square}) = 0.643$
- $F \text{ value} = 24.37$ عند $\text{Sig.} = 0.000$
- هذا يعني أن **64.3%** من التباين في الاستدامة المؤسسية يمكن تفسيره من خلال الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر.

الملحق (٥): نسخة الاستبانة النهائية المعتمدة في جمع البيانات

فيما يلي نسخة من الاستبانة النهائية التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، بعد إجراء التحكيم العلمي والتأكد من الثبات والمصادقية. تهدف هذه الاستبانة إلى قياس العلاقة بين الابتكار الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، والاستدامة المؤسسية في شركة "علم".

البيانات العامة للمشارك (اختياري)

١. الجنس:

○ ☐ ذكر

○ ☐ أنثى

٢. المؤهل العلمي:

○ ☐ بكالوريوس

○ ☐ دراسات عليا

٣. عدد سنوات الخبرة:

○ ☐ أقل من ٥ سنوات

○ ☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات

○ ☐ 10 سنوات فأكثر

أولاً: محور الابتكار الاستراتيجي

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية:

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1. الابتكار جزء من الرؤية المؤسسية.	☐	☐	☐	☐	☐
2. الإدارة العليا تشجع على التفكير الإبداعي.	☐	☐	☐	☐	☐
3. الشركة تخصص ميزانية للمبادرات الابتكارية.	☐	☐	☐	☐	☐

العبارة

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

4. يتم تقييم نتائج الابتكار بانتظام.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5. يتم تحفيز الموظفين على اقتراح أفكار

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

جديدة.

ثانيًا: محور إدارة المخاطر

العبارة

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

6. يتم استخدام أدوات تحليل متقدمة لتقييم المخاطر.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7. يتم تنفيذ خطط استجابة واضحة عند وقوع

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

أزمات.

8. تُجرى تدريبات دورية للتعامل مع المخاطر.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

9. هناك تنسيق فعال بين الإدارات لإدارة الأزمات.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

10. تتم مراجعة وتوثيق المخاطر بشكل منتظم.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

ثالثًا: محور الاستدامة المؤسسية

العبارة

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

11. الشركة تلتزم بمبادئ التنمية المستدامة.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

12. يوجد توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية في سياسات

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

الشركة.

13. تُنفذ الشركة مبادرات بيئية واضحة.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

14. يتم تشجيع الموظفين على السلوك البيئي المستدام.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

15. يتم قياس الأثر البيئي والاجتماعي للأنشطة بشكل دوري.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

الملحق (٦): نموذج موافقة المشارك

نموذج موافقة مستنيرة للمشاركة في البحث العلمي

عنوان البحث:

تأثير تكامل الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر على استدامة الشركات - دراسة حالة شركة "علم"

الباحثة:

[يُكتب الاسم الرباعي الكامل للباحثة]

الجهة الأكاديمية:

جامعة ميداوثن - برنامج الماجستير في [تخصصك]

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة،

أجري هذا البحث كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير، ويهدف إلى دراسة العلاقة بين الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر ودورها في تعزيز الاستدامة المؤسسية، وذلك بالتطبيق على شركة "علم". ويسرني مشاركتك الكريمة في هذه الدراسة من خلال تعبئة الاستبانة المرفقة.

أؤكد لك ما يلي:

١. مشاركتك طوعية تمامًا، ويمكنك الانسحاب في أي وقت دون أي التزام.
٢. ستُستخدم المعلومات التي تقدمها لأغراض البحث العلمي فقط، وبما يحقق السرية التامة وعدم كشف الهوية الشخصية.
٣. لن تُستخدم أي بيانات بطريقة تُظهر معلوماتك الشخصية أو مكان عملك أو موقفك الوظيفي.
٤. تُجمع البيانات بشكل مجهول الهوية، ولن تُطلب منك أي معلومات تعريفية مباشرة.

تصريح بالموافقة:

أنا الموقع أدناه، أوافق على المشاركة الطوعية في هذا البحث، بعد أن تم توضيح أهدافه وأسلوب جمع البيانات وسريتها. كما أقر بأنني فهمت أن مشاركتي سرية وغير إلزامية، ويمكنني الانسحاب في أي وقت.

الاسم (اختياري) :

التوقيع :

التاريخ 14 / / : هـ الموافق / / ٢٠م

الملحق (٧): الجدول الزمني لتنفيذ البحث

يتضمن هذا الملحق عرضاً تفصيلياً للخطة الزمنية التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ مراحل البحث المختلفة، منذ بدايته وحتى تسليمه النهائي، بما يتوافق مع متطلبات الجامعة والجدول الزمني المعتمد لبرنامج الماجستير .

رقم	المرحلة	الفترة الزمنية	المدة التقديرية	الملاحظات
1	تحديد موضوع البحث وصياغة العنوان	يناير ٢٠٢٥	أسبوع واحد	تم التشاور مع المشرف الأكاديمي
2	إعداد خطة البحث الأولية	فبراير ٢٠٢٥	أسبوعان	تمت الموافقة على الخطة من اللجنة
3	جمع الدراسات السابقة وبناء الإطار النظري	فبراير - مارس ٢٠٢٥	4 أسابيع	شملت دراسات محلية وعالمية
4	تصميم الاستبانة وبنائها	مارس ٢٠٢٥	أسبوعان	تم إعدادها بناءً على الأدبيات السابقة
5	عرض أداة الدراسة على المحكمين وتعديلها	أبريل ٢٠٢٥	أسبوع	تم أخذ الملاحظات بعين الاعتبار
6	التطبيق الميداني وتوزيع الاستبانة	مايو ٢٠٢٥	أسبوعان	شملت موظفي شركة علم
7	جمع البيانات وتحليلها إحصائياً	يونيو ٢٠٢٥	أسبوعان	باستخدام برنامج SPSS
8	كتابة الفصول النهائية للبحث (3-5)	يونيو - يوليو ٢٠٢٥	4 أسابيع	شملت التحليل، النتائج، التوصيات
9	مراجعة البحث وتنسيقه النهائي	يوليو ٢٠٢٥	أسبوعان	تمت مراجعة اللغة والتنسيق
10	تسليم البحث للجامعة	يوليو ٢٠٢٥	—	حسب التاريخ النهائي المحدد

الملحق (٨): نموذج الاستبانة المستخدم في الدراسة:

عنوان الاستبانة:

"أثر تكامل الابتكار الاستراتيجي وإدارة المخاطر على استدامة الشركات - دراسة حالة شركة علم"

أولاً: تعليمات عامة للمشارك

عزيزي المشارك/ عزيزتي المشاركة،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات لدراسة أكاديمية ضمن متطلبات درجة الماجستير، علمًا بأن جميع المعلومات الواردة ستُستخدم لأغراض بحثية فقط، وبأقصى درجات السرية والخصوصية.

يرجى التكرم بالإجابة على جميع الفقرات بموضوعية، ولا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة. تُقاس استجابتك وفقًا لمقياس "ليكرت الخماسي" التالي:

درجة الموافقة رقم

5 أوافق بشدة

4 أوافق

3 محايد

2 لا أوافق

1 لا أوافق بشدة

ثانيًا: البيانات العامة (اختيارية)

١. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

٢. المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

٣. سنوات الخبرة:

☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥-١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات

٤. المسمى الوظيفي:

☐ إداري ☐ فني ☐ قيادي

ثالثاً: محاور الاستبانة

المحور الأول: الابتكار الاستراتيجي

التقييم

العبارة

الابتكار يمثل أحد مكونات الرؤية المؤسسية في الشركة

توجد إدارة مستقلة أو لجنة متخصصة تُعنى بالابتكار داخل الشركة

تسعى الشركة لتقديم منتجات/خدمات جديدة بشكل دوري

تخصص الشركة ميزانية واضحة لدعم الابتكار

يتم تشجيع الموظفين على طرح أفكار ابتكارية وتُؤخذ بجديّة

المحور الثاني: إدارة المخاطر

التقييم

العبارة

لدى الشركة سياسة واضحة لإدارة المخاطر المؤسسية

يتم استخدام أدوات رقمية متقدمة لرصد المخاطر المحتملة

يتم تدريب الموظفين دورياً على كيفية التعامل مع الأزمات والمخاطر

تُجرى مراجعات دورية لأنظمة إدارة المخاطر

يتم إشراك مختلف الإدارات في تقييم وتحليل المخاطر

المحور الثالث: الاستدامة المؤسسية

التقييم

العبارة

- تلتزم الشركة بمبادئ التنمية المستدامة في أنشطتها
- تأخذ الشركة في اعتبارها الأبعاد البيئية عند اتخاذ القرارات
- تسهم الشركة في المسؤولية الاجتماعية وخدمة المجتمع
- يتم دمج الاستدامة في الخطط الاستراتيجية طويلة الأمد
- تلتزم الشركة بمعايير الحوكمة والشفافية

Abstract :

Amid the accelerating transformations and increasing challenges in the modern business environment, corporate sustainability has become an urgent strategic objective that requires companies to reshape their managerial models by enhancing innovation and adapting to risks. This study aims to analyze the impact of integrating strategic innovation and risk management on strengthening corporate sustainability, using Elm Company as a case study—recognized as a leading national model in the field of digital transformation and technological innovation.

The study adopted a descriptive–analytical approach, relying on a review of academic literature and an in–depth analysis of the company’s environment using strategic tools such as PESTEL and SWOT. It further explored the components of the internal and external environments and their influence on innovation practices and risk management systems. The research focused on understanding the reciprocal relationship between innovation and preventive planning as a foundation for enhancing organizational resilience and building sustainable competitive advantage.

The findings reveal that the integration of strategic innovation and risk management provides an effective pathway for strengthening an organization's ability to adapt to various changes, enabling sound decision–making based on analysis and foresight. This, in turn, supports continuity and enhances the organization’s capacity for sustainable growth. Based on the results, the study recommends adopting a flexible institutional framework that promotes risk–based innovation and fosters a culture of balance between creativity, caution, and prudence in decision–making.

Keywords: Strategic Innovation, Risk Management, Corporate Sustainability, Digital Transformation, Elm Company, Competitive Advantage, Organizational Resilience, Strategic Integration, Environmental Analysis, Risk–Based Decision Making, Innovation Governance, Modern Management.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



***The Impact of Integrating Strategic Innovation and Risk Management on
Corporate Sustainability – A Case Study of Alam Company***

Prepared by:

Alaa Ali Saeed Al-Ahmari

Academic Number / 243001030

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year: 2025