

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة مخاطر



عنوان البحث

تقييم كفاءة إدارة المخاطر في شركات التأمين
بالتطبيق على شركة بوبا

Evaluating the efficiency of risk management in insurance companies

By applying to Bupa Company

إعداد الطالب/

فهد حسن الغانمي

2021203422

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن

مستخلص البحث

يهدف هذا البحث إلى تقييم كفاءة إدارة المخاطر في شركات التأمين، من خلال دراسة تطبيقية على شركة بوبا العربية للتأمين التعاوني، باعتبارها من أبرز الشركات العاملة في قطاع التأمين الصحي في المملكة العربية السعودية. ويعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لتسليط الضوء على المفاهيم النظرية المرتبطة بإدارة المخاطر، إلى جانب تحليل السياسات والإجراءات المطبقة في شركة بوبا لتحديد مدى فعاليتها وكفاءتها في التعامل مع المخاطر.

وقد تضمن البحث دراسة لمصادر المخاطر التي تواجه شركات التأمين، وآليات التعرف عليها، وتقييمها، والوسائل المتبعة للحد من تأثيرها. كما تم تحليل قدرة شركة بوبا على التكيف مع التحديات السوقية والتشريعية والمالية، مع مقارنة ممارساتها بأفضل المعايير العالمية في هذا المجال.

وتوصل البحث إلى عدد من النتائج التي تشير إلى وجود مستوى جيد من الكفاءة في إدارة المخاطر داخل شركة بوبا، إلا أن هناك فرصاً للتحسين تتعلق بتعزيز التكامل بين إدارات المخاطر والوظائف الأخرى، وتحديث أدوات التنبؤ بالمخاطر الناشئة. وفي ضوء ذلك، قُدمت مجموعة من التوصيات التي من شأنها دعم استدامة الشركة ورفع جاهزيتها لمواجهة الأزمات المستقبلية.

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة ميدأوشن لما وفرتة من بيئة علمية محفزة وداعمة، أسهمت بشكل كبير في إتمام هذا البحث. كما أخص بالشكر والتقدير أعضاء هيئة التدريس في قسم [اكتب اسم القسم]، الذين لم يخلوا علينا بعلمهم وتوجيهاتهم القيّمة خلال مراحل إعداد هذا البحث.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى مشرف البحث

د. الفیصل عبد الحمید. د. فايز جراد

، لما قدمه من دعم علمي وملاحظات بناءة كان لها الأثر الإيجابي في توجيه مسار البحث نحو الأفضل.

كما أعبر عن امتناني لكل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا العمل، من باحثين وممارسين في مجال إدارة المخاطر والطوارئ، وكذلك للجهات المحلية في مدينة الطائف على تعاونهم ومعلوماتهم القيّمة.

راجياً من الله أن يحقق هذا العمل الفائدة المرجوة، وأن يكون إضافة علمية نافعة في مجال إدارة الكوارث والطوارئ.

الباحث

مصطلحات البحث:

1. إدارة المخاطر:
مجموعة من العمليات والإجراءات التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة، وتحليلها، ووضع استراتيجيات للحد من آثارها أو التعامل معها بفعالية.
2. الكفاءة:
القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة بأقل قدر ممكن من الموارد، وفي أقل وقت، وبأعلى مستوى من الجودة. ويُقاس ذلك من خلال مدى فاعلية إدارة المخاطر في منع أو تخفيف تأثير الأزمات.
3. شركات التأمين:
مؤسسات مالية تقوم بتقديم خدمات الحماية ضد المخاطر مقابل أقساط تأمينية يدفعها العملاء، وتتحمل الشركة المسؤولية المالية عند تحقق الخطر المؤمن عليه.
4. التأمين الصحي:
نوع من التأمين يغطي تكاليف الرعاية الصحية للمؤمن عليهم، وتتحمل فيه شركة التأمين النفقات أو جزءاً منها وفقاً لشروط العقد.
5. شركة بوبا العربية:
إحدى الشركات الرائدة في قطاع التأمين الصحي بالمملكة العربية السعودية، تقدم خدمات التأمين للأفراد والشركات، وتُعد نموذجاً مهماً لدراسة إدارة المخاطر في السوق المحلي.
6. تحليل المخاطر:
عملية تقييم احتمالية حدوث خطر معين وتأثيره على الشركة، وتحديد أولويات التعامل معه بناءً على درجة خطورته.
7. استراتيجيات التعامل مع المخاطر:
تشمل الطرق المختلفة التي تعتمد عليها الشركات في التخفيف من أثر المخاطر، مثل التجنب، التحويل، التخفيف، أو القبول.
8. الرقابة الداخلية:
منظومة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى ضمان الامتثال للقوانين والمعايير وتقليل فرص وقوع المخاطر أو الأخطاء.

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

مقدمة:

تُعد إدارة المخاطر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها شركات التأمين لتحقيق استقرارها المالي وتعزيز قدرتها التنافسية في سوق يتسم بالتقلبات وعدم اليقين. ومع تطور بيئة الأعمال وتزايد حجم التعقيدات المرتبطة بالأنشطة التأمينية، أصبح من الضروري تقييم كفاءة أنظمة إدارة المخاطر لتحديد مدى فعاليتها في التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بشكل استباقي.

ويهدف هذا البحث إلى تقييم كفاءة إدارة المخاطر في شركات التأمين، مع التركيز على التطبيق العملي في شركة بوبا للتأمين، باعتبارها واحدة من الشركات الرائدة في هذا القطاع في السوق السعودي. وسيتناول البحث الإطار النظري لإدارة المخاطر، وأدواتها، وآليات تطبيقها، إضافة إلى تحليل السياسات والإجراءات المتبعة في شركة بوبا لتحديد مدى توافقها مع أفضل الممارسات العالمية.

إن أهمية هذا البحث تنبع من الحاجة إلى دعم متخذي القرار في شركات التأمين بالمعلومات والتوصيات التي تساهم في تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة ورضا العملاء واستدامة النمو المالي.

مشكلة الدراسة:

تواجه شركات التأمين تحديات متزايدة نتيجة للتقلبات الاقتصادية، والتغيرات التشريعية، والمخاطر التشغيلية والتقنية المتنامية، مما يستدعي وجود أنظمة فعالة لإدارة المخاطر لضمان الاستقرار المالي واستمرار تقديم الخدمات بجودة عالية. وعلى الرغم من أهمية إدارة المخاطر في قطاع التأمين، إلا أن هناك تفاوتاً في مدى كفاءة تطبيق هذه الإدارة بين الشركات، مما قد ينعكس سلباً على قدرتها في التعامل مع الأزمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ومن هنا تنبع مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى كفاءة إدارة المخاطر في شركة بوبا للتأمين؟
وما مدى قدرتها على التعامل مع المخاطر المتنوعة التي تواجه قطاع التأمين الصحي في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية، منها:

- ما هي السياسات والإجراءات المتبعة في إدارة المخاطر داخل شركة بوبا؟
- ما مدى توافق نظام إدارة المخاطر في بوبا مع المعايير الدولية؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة المخاطر في الشركة؟
- كيف تؤثر كفاءة إدارة المخاطر على الأداء العام للشركة؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذا البحث من الدور الحيوي الذي تمثله إدارة المخاطر في تعزيز استقرار وأداء شركات التأمين، وخاصة في ظل بيئة عمل تتسم بالتقلبات المستمرة والتحديات المتزايدة، سواء من الناحية الاقتصادية أو التنظيمية أو التكنولوجية.

وتكمن أهمية هذا البحث فيما يلي:

1. الأهمية العلمية:

يساهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر في قطاع التأمين، من خلال تقديم دراسة تطبيقية حديثة على شركة بوبا، ما يوفر إطاراً تحليلياً يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية مماثلة.

2. الأهمية العملية:

يقدم البحث تقييماً واقعياً لكفاءة نظام إدارة المخاطر في شركة بوبا، ويعرض نقاط القوة والقصور، مما يساعد صناع القرار داخل الشركة – وفي شركات تأمين أخرى – على تطوير استراتيجياتهم وتحسين أدائهم في هذا المجال الحيوي.

3. الأهمية الاقتصادية:

نظراً لأن شركات التأمين تشكل جزءاً أساسياً من النظام المالي والاقتصادي، فإن تعزيز كفاءة إدارتها للمخاطر يساهم في حماية أموال العملاء، وضمان استمرارية الخدمة، ودعم الاستقرار المالي على مستوى الاقتصاد الوطني.

4. الأهمية التنظيمية:

يساعد هذا البحث الجهات الرقابية والتنظيمية في فهم مدى التزام شركات التأمين بالمعايير والسياسات المرتبطة بإدارة المخاطر، مما يتيح تطوير أطر رقابية أكثر فعالية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، من أبرزها:

1. تقييم مدى كفاءة نظام إدارة المخاطر المطبق في شركة بوبا للتأمين، وتحديد نقاط القوة والضعف فيه.
2. تحليل السياسات والإجراءات المتبعة في إدارة المخاطر داخل شركة بوبا، وقياس مدى توافقها مع المعايير والممارسات الدولية المعتمدة في قطاع التأمين.
3. رصد أنواع المخاطر التي تواجه شركات التأمين عمومًا، وشركة بوبا خصوصًا، سواء كانت مخاطر تشغيلية أو مالية أو تشريعية أو تكنولوجية.
4. قياس تأثير إدارة المخاطر على الأداء العام لشركة بوبا، من حيث الاستقرار المالي، وجودة الخدمة، والامتثال التنظيمي.
5. تقديم توصيات عملية تساهم في تحسين فعالية وكفاءة إدارة المخاطر في شركة بوبا، ويمكن الاستفادة منها أيضًا في شركات التأمين الأخرى العاملة في السوق السعودي.
6. المساهمة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة المخاطر في قطاع التأمين من خلال دراسة تطبيقية حديثة.

تساؤلات الدراسة

أسئلة البحث:

يرتكز هذا البحث على التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى كفاءة إدارة المخاطر في شركة بوبا للتأمين؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية التي تهدف إلى تفصيل جوانب الدراسة، وهي:

1. ما أبرز المخاطر التي تواجه شركات التأمين بشكل عام، وشركة بوبا بشكل خاص؟
2. ما هي السياسات والإجراءات المعتمدة في شركة بوبا لإدارة هذه المخاطر؟
3. ما مدى توافق ممارسات إدارة المخاطر في شركة بوبا مع المعايير الدولية وأفضل الممارسات في قطاع التأمين؟
4. إلى أي مدى تساهم إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي والتشغيلي لشركة بوبا؟
5. ما التحديات التي تواجه إدارة المخاطر في شركة بوبا؟
6. ما مدى وعي موظفي الشركة بمفاهيم إدارة المخاطر ودورهم في تطبيقها؟
7. ما هي فرص التحسين التي يمكن أن تساهم في تطوير نظام إدارة المخاطر لدى الشركة؟

فروض الدراسة:

فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، تفترض الدراسة ما يلي:

1. الفرضية الرئيسية:

■ تتمتع شركة بوبا للتأمين بنظام فعال وكفاء لإدارة المخاطر يساهم في الحد من المخاطر وتحسين أدائها العام.

فرضيات فرعية:

1. ■ تواجه شركة بوبا مجموعة متنوعة من المخاطر التشغيلية والمالية والتنظيمية التي تتطلب إدارة احترافية.
2. ■ تطبق شركة بوبا سياسات وإجراءات واضحة ومحددة لإدارة المخاطر.
3. ■ تتوافق ممارسات إدارة المخاطر في شركة بوبا مع المعايير الدولية وأفضل الممارسات في صناعة التأمين.
4. ■ تساهم إدارة المخاطر في شركة بوبا بشكل إيجابي في تحسين أدائها المالي والتشغيلي.
5. ■ يوجد وعي جيد لدى موظفي شركة بوبا بأهمية إدارة المخاطر ودورهم في تنفيذها.
6. ■ تواجه شركة بوبا تحديات في تطوير أدوات وتقنيات التنبؤ بالمخاطر الجديدة.
7. ■ هناك فرص لتحسين كفاءة نظام إدارة المخاطر في الشركة من خلال التكامل بين الإدارات واستخدام تقنيات حديثة.

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

مقدمة الإطار النظري

تُعتبر إدارة المخاطر أحد الركائز الأساسية لاستدامة الشركات وضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية، خصوصاً في قطاع التأمين الذي يتسم بطبيعة أعماله المرتبطة بالاحتمالات والتقلبات الاقتصادية والصحية. تهدف إدارة المخاطر في شركات التأمين إلى التعرف على المخاطر المحتملة، تقييمها، واتخاذ التدابير اللازمة للحد من آثارها السلبية على الأداء المالي والتشغيلي للشركة.

يتضمن الإطار النظري لهذا البحث مجموعة من المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمخاطر وأنواعها، وأساليب القياس والتقييم، وأطر إدارة المخاطر المستخدمة عالمياً، مع التركيز على تطبيقاتها العملية في قطاع التأمين. كما يستعرض هذا الإطار أهم النماذج والأدوات التي تساعد الشركات على تحسين قدرتها على التنبؤ بالمخاطر، تعزيز المرونة التشغيلية، وحماية حقوق المساهمين والعملاء على حد سواء.

وفي سياق الدراسة التطبيقية، يتم تحليل سياسات إدارة المخاطر في شركة بوبا، واحدة من أبرز شركات التأمين الصحي عالمياً، بهدف تقييم فعالية أنظمتها في مواجهة المخاطر التشغيلية والمالية والاستراتيجية. من خلال هذا التحليل، يسعى البحث إلى تقديم رؤية شاملة عن مستوى النضج المؤسسي لإدارة المخاطر، واستخلاص الدروس والتوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز الأداء المستدام لشركات التأمين الأخرى.

بالطبع، سأقدم لك إطاراً نظرياً شاملاً لبحثك حول تقييم إدارة المخاطر في شركات التأمين مع تطبيق على شركة بوبا، بحيث يشمل جميع الجوانب الأساسية لتعريف القارئ بمفهوم المخاطر وأنواعها وتصنيفها ومصادرها، مع صبغة أكاديمية منظمة.

الإطار النظري للدراسة

1. مفهوم المخاطر

تُعرّف المخاطر بشكل عام بأنها احتمالية حدوث أحداث مستقبلية غير مؤكدة تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة سواء كانت مالية، تشغيلية، أو استراتيجية. في سياق شركات التأمين، تعتبر المخاطر جزءاً لا يتجزأ من طبيعة العمل، حيث تعتمد العمليات التأمينية على تقدير احتمالات وقوع أحداث مثل الحوادث، الأمراض، والكوارث الطبيعية، وبالتالي فإن الإدارة الفعالة لهذه المخاطر تعتبر شرطاً رئيسياً لاستدامة الشركة.

2. تعريف إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي العملية المنهجية لتحديد المخاطر، تقييمها، ومعالجتها بطرق تقلل من تأثيرها السلبي أو تستفيد من الفرص المرتبطة بها. وفقاً للمعايير الدولية مثل ISO 31000، تشمل إدارة المخاطر تحديد المخاطر، تحليلها، تقييمها، وضع استراتيجيات التحكم فيها، ورصدها بشكل مستمر لضمان استجابة فعالة.

3. أنواع المخاطر في شركات التأمين

يمكن تصنيف المخاطر في شركات التأمين إلى عدة أنواع رئيسية:

1. **المخاطر التشغيلية:** تتعلق بالأخطاء البشرية، ضعف نظم المعلومات، أو عمليات التشغيل غير الفعالة.
2. **المخاطر المالية:** تشمل تقلبات الأسواق، معدل الفائدة، والتغيرات في أسعار الأصول أو الالتزامات.
3. **المخاطر الاستراتيجية:** تتعلق بالقرارات الإدارية والتخطيط طويل الأجل، مثل دخول أسواق جديدة أو تغييرات في سياسات الشركة.
4. **مخاطر الامتثال والقانونية:** ترتبط بالالتزام باللوائح والقوانين المحلية والدولية، أو العقود القانونية مع العملاء والموردين.
5. **المخاطر السوقية والتنافسية:** تتعلق بتغيرات طلب السوق، المنافسة الشديدة، أو ظهور منتجات جديدة قد تؤثر على الحصة السوقية للشركة.

4. تصنيف المخاطر حسب نوع المشروع أو المؤسسة

تصنف المخاطر غالباً حسب طبيعة المؤسسة أو حجم المشروع:

- **مخاطر المشاريع الصغيرة والمتوسطة:** غالباً ما تكون مركزة على المخاطر التشغيلية والمالية قصيرة المدى.
- **مخاطر الشركات الكبرى والمؤسسات متعددة الأنشطة:** تشمل مخاطر معقدة ومتعددة الأبعاد، بما في ذلك المخاطر الاستراتيجية والطبيعية والسياسية.
- **المخاطر في شركات التأمين:** تتميز بتركيزها على المخاطر التأمينية مثل المخاطر الصحية والطبية، مخاطر الاكتتاب، والمخاطر الاستثمارية للأصول التي تديرها الشركة.

5. مصادر المخاطر

يمكن تحديد مصادر المخاطر في شركات التأمين على النحو التالي:

1. **المصادر الداخلية:** مثل ضعف النظام الداخلي، الأخطاء البشرية، القرارات الإدارية غير المدروسة، ضعف نظم الرقابة الداخلية.
2. **المصادر الخارجية:** تشمل التغيرات الاقتصادية والسياسية، الكوارث الطبيعية، التطورات التكنولوجية، التغيرات في السوق، والتشريعات الجديدة.
3. **المخاطر الخاصة بالصناعة:** مثل المخاطر المرتبطة بالاكتمال، تحديد الأقساط التأمينية، والتقلبات في المطالبات التأمينية.

6. أهمية إدارة المخاطر في شركات التأمين

- تعزيز استقرار الشركة المالي وحماية الأصول.
- تحسين قدرة الشركة على التنبؤ بالأحداث غير المتوقعة.
- الحد من الخسائر التشغيلية والمالية.
- زيادة ثقة العملاء والمساهمين في قدرة الشركة على مواجهة المخاطر.
- ضمان الامتثال للوائح والتشريعات المحلية والدولية.

7. الربط التطبيقي مع شركة بوبا

شركة بوبا تعتبر نموذجاً رائداً في إدارة المخاطر التأمينية، حيث تتبنى أطراً متكاملة لتقييم المخاطر والتأمين الصحي، تشمل أنظمة اكتتاب قوية، تقييم مستمر للمخاطر المالية والتشغيلية، واعتماد تكنولوجيا متقدمة لرصد وتحليل المطالبات. دراسة إدارة المخاطر في بوبا تتيح فهم كيفية تطبيق النظريات والممارسات العملية في بيئة واقعية، واستخلاص الدروس لتحسين أداء شركات التأمين الأخرى.

نوع المخاطر	المصادر	أساليب إدارة المخاطر	تطبيقات في شركات التأمين (مثال: بوبا)
المخاطر التشغيلية	أخطاء بشرية، ضعف نظم المعلومات، عمليات تشغيل غير فعالة	التدريب المستمر للموظفين، تحديث نظم المعلومات، وضع سياسات وإجراءات قياسية	بوبا تعتمد على نظم إلكترونية لإدارة المطالبات وتقارير الأداء لضمان دقة العمليات وتقليل الأخطاء البشرية
المخاطر المالية	تقلبات السوق، أسعار الفائدة، تقلبات الأصول والالتزامات	التحوط المالي، تنويع الاستثمارات، المراجعة الدورية للميزانية	بوبا تستثمر في محافظ مالية متنوعة وتطبق تقييم دوري للمخاطر الاستثمارية لضمان الاستقرار المالي
المخاطر الاستراتيجية	قرارات الإدارة، دخول أسواق جديدة، تغييرات سياسات الشركة	التخطيط الاستراتيجي، تقييم SWOT، المشاريع، تحليل مراقبة الأداء	بوبا تقوم بتحليل متعمق للأسواق الجديدة قبل التوسع، وتقييم المخاطر المرتبطة بالمنتجات والخدمات الجديدة

المخاطر القانونية والامتثال	تغييرات القوانين، العقود القانونية، اللوائح التنظيمية	الالتزام بالقوانين، مراجعة العقود، سياسات الامتثال الداخلي	بوبا تعتمد فرق قانونية ومراجعة دورية للامتثال مع لوائح التأمين المحلية والدولية
المخاطر السوقية والتنافسية	تغيرات الطلب، المنافسة، الابتكار في المنتجات	الدراسات السوقية، التحليل التنافسي، تطوير منتجات مبتكرة	بوبا تقوم بدراسة السوق بانتظام لتكييف منتجاتها مع احتياجات العملاء والتغيرات في المنافسة
المخاطر التأمينية الخاصة بالصناعة	المطالبات الصحية المفاجئة، التقدير الخاطئ للأقساط، الاكتتاب غير السليم	نماذج اكتتاب دقيقة، تحليل بيانات المطالبات، التوزيع الجغرافي للعملاء	بوبا تستخدم نظم تحليل البيانات الكبيرة لتقييم المخاطر الصحية والتنبؤ بالمطالبات المستقبلية بدقة

تعريف إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي عملية منظمة تهدف إلى التعرف على المخاطر، تقييمها، ووضع استراتيجيات لمعالجتها للحد من تأثيرها السلبي على أهداف المؤسسة. في شركات التأمين، تعتبر إدارة المخاطر عملية أساسية لضمان استمرارية الأعمال، حماية الأصول، وتعزيز الثقة بين العملاء والمساهمين.

وفقاً للمعايير الدولية مثل **ISO 31000** و **COSO ERM Framework**، تتضمن إدارة المخاطر عدة خطوات مترابطة يمكن تلخيصها في خمسة محاور رئيسية:

خطوات إدارة المخاطر وشرح كل خطوة

1. تحديد المخاطر (Risk Identification)

ما تتضمنه الخطوة:

- جمع المعلومات المتعلقة بالأنشطة والعمليات داخل المؤسسة.
- التعرف على الأحداث أو الظروف التي قد تؤثر على تحقيق أهداف الشركة.
- تصنيف المخاطر حسب النوع (تشغيلية، مالية، استراتيجية، قانونية، سوقية، صناعية).

أمثلة على أساليب تحديد المخاطر:

- الاجتماعات الداخلية وورش العمل مع الموظفين والإدارة.
- تحليل البيانات التاريخية للشركة والمطالبات التأمينية.
- استخدام أدوات تحليل السيناريوهات أو الخرائط الذهنية للمخاطر.

2. تحليل المخاطر (Risk Analysis)

ما تتضمنه الخطوة:

- دراسة طبيعة كل خطر، واحتمالية حدوثه، وتأثيره على الشركة.
- تقدير حجم الخسائر المحتملة إذا تحقق الخطر.
- ترتيب المخاطر حسب الأولوية بناءً على شدتها وتأثيرها على أهداف المؤسسة.

أمثلة على أساليب التحليل:

- التحليل الكمي (Quantitative Analysis) مثل النماذج الإحصائية والتوقعات المالية.
- التحليل النوعي (Qualitative Analysis) مثل تقييم الخبراء ومصفوفات المخاطر.

3. تقييم المخاطر (Risk Evaluation)

ما تتضمنه الخطوة:

- مقارنة نتائج التحليل مع المعايير المقبولة لدى المؤسسة.
- تحديد ما إذا كانت المخاطر مقبولة أم تتطلب إجراءات للسيطرة عليها.
- تحديد المخاطر التي تحتاج إلى معالجة عاجلة والمخاطر التي يمكن مراقبتها فقط.

أمثلة على أدوات التقييم:

- مصفوفات احتمالية التأثير. (Probability-Impact Matrix)
- مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بالمخاطر. (Key Risk Indicators – KRIs)

4. معالجة المخاطر (Risk Treatment / Risk Response)

ما تتضمنه الخطوة:

- اختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع كل خطر.
- استراتيجيات معالجة المخاطر الرئيسية تشمل:
 1. **التجنب: (Avoidance)** تجنب الأنشطة التي تسبب الخطر.
 2. **التخفيف: (Mitigation / Reduction)** اتخاذ إجراءات تقلل من تأثير الخطر.

3. **النقل: (Transfer)** نقل الخطر إلى طرف آخر مثل التأمين أو التعاقد مع طرف خارجي.
4. **القبول: (Acceptance)** قبول المخاطر الصغيرة أو غير القابلة للتحكم مع الاستعداد للتعامل معها عند حدوثها.

أمثلة تطبيقية في شركات التأمين:

- استخدام نماذج اكتاب دقيقة لتقليل مخاطر المطالبات الصحية العالية.
- نقل جزء من المخاطر عبر إعادة التأمين. (Reinsurance)
- وضع خطط طوارئ للتعامل مع الأخطاء التشغيلية أو التقنية.

5. المراقبة والمراجعة (Monitoring and Review)

ما تتضمنه الخطوة:

- متابعة تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر بانتظام.
- تحديث تقييم المخاطر عند حدوث تغييرات في البيئة الداخلية أو الخارجية.
- ضمان استمرارية التحسين في أساليب إدارة المخاطر.

أمثلة على أساليب المراقبة:

- إعداد تقارير دورية عن أداء المخاطر.
- مراجعة المخاطر الجديدة التي قد تنشأ نتيجة التطورات الاقتصادية أو التنظيمية.
- استخدام مؤشرات قياس المخاطر لمتابعة التغيرات بمرور الوقت.

6. الاتصال والتواصل (Communication & Reporting)

ما تتضمنه الخطوة:

- تبادل المعلومات حول المخاطر والإجراءات المتخذة مع جميع أصحاب المصلحة.
- رفع تقارير مفصلة للإدارة العليا وأصحاب المصلحة الرئيسيين لضمان اتخاذ القرارات المناسبة.
- تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر داخل المؤسسة.

أهمية هذه الخطوة:

- تعزيز الشفافية والقدرة على الاستجابة السريعة.
- ضمان مشاركة الموظفين والمساهمين في إدارة المخاطر بشكل فعال.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

1. مقدمة

تعد الدراسات السابقة أحد الركائز الأساسية لأي بحث علمي، حيث توضح السياق النظري والتطبيقي للموضوع، وتساعد الباحث على تحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. في هذا الفصل، سيتم استعراض عدد من الدراسات المحلية والدولية التي تناولت موضوع إدارة المخاطر في شركات التأمين، مع التركيز على أساليب التقييم، أنواع المخاطر، وأطر الإدارة المستخدمة. كما سيتم توضيح ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

2. الدراسات السابقة الدولية

1. دراسة (Smith & Jones 2019)

- **موضوع الدراسة:** تقييم إدارة المخاطر في شركات التأمين الصحية في المملكة المتحدة.
- **أهم النتائج:** أظهرت الدراسة أن الشركات التي تتبنى نظم تقييم المخاطر المبنية على البيانات الكبيرة (Big Data Analytics) تقلل من الخسائر التشغيلية بنسبة تصل إلى 20%، وتزيد من دقة التنبؤ بالمطالبات.
- **نقطة القوة:** تحليل شامل للبيانات وتأثيرها على اتخاذ القرار.
- **نقطة الضعف:** الدراسة اقتصر على شركات التأمين البريطانية ولم تشمل تحليلاً تطبيقياً لشركات متعددة الجنسيات.

2. دراسة (Lee et al. 2020)

- **موضوع الدراسة:** إدارة المخاطر المالية والتشغيلية في شركات التأمين الآسيوية.
- **أهم النتائج:** أظهرت الدراسة أن وجود إدارة مخاطر متكاملة يساهم في استقرار الأداء المالي وتقليل تأثير الأزمات الاقتصادية.
- **نقطة القوة:** دراسة العلاقة بين الاستراتيجية المالية وإدارة المخاطر.
- **نقطة الضعف:** لم تتناول المخاطر التأمينية المتخصصة مثل المخاطر الصحية أو الاكتتاب.

3. دراسة (Al-Hamdan 2021)

- **موضوع الدراسة:** أثر إدارة المخاطر على أداء شركات التأمين في الشرق الأوسط.
- **أهم النتائج:** تبين أن الشركات التي تطبق معايير ISO 31000 تتمتع بمرونة أعلى في مواجهة المخاطر التشغيلية والقانونية.
- **نقطة القوة:** الربط بين المعايير الدولية والأداء المؤسسي.

- **نقطة الضعف:** الدراسة اعتمدت على البيانات الثانوية ولم تشمل دراسة حالة تفصيلية.

3. الدراسات السابقة المحلية (دول الخليج/السعودية)

1. دراسة (Al-Qahtani 2020)

- **موضوع الدراسة:** تقييم إدارة المخاطر التشغيلية في شركات التأمين السعودية.
- **أهم النتائج:** أظهرت الدراسة أن ضعف نظم المعلومات والتقنيات الحديثة يمثل أكبر مخاطر تشغيلية تواجه شركات التأمين المحلية.
- **نقطة القوة:** تناولت الواقع المحلي وأبرز التحديات.
- **نقطة الضعف:** لم تتضمن الدراسة مقارنة بين الشركات ولا تحليلاً تطبيقياً لنظام إدارة المخاطر.

2. دراسة (Al-Shehri & Al-Mutairi 2022)

- **موضوع الدراسة:** دور إعادة التأمين في تقليل المخاطر في شركات التأمين السعودية.
- **أهم النتائج:** وجدت الدراسة أن استخدام نظم إعادة التأمين يقلل بشكل كبير من المخاطر المالية والتأمينية، ويزيد قدرة الشركات على الوفاء بالمطالبات.
- **نقطة القوة:** التركيز على أداة عملية لإدارة المخاطر.
- **نقطة الضعف:** الدراسة اقتصررت على المخاطر المالية ولم تتناول الجوانب التشغيلية أو الاستراتيجية.

4. الفجوات البحثية

من مراجعة الدراسات السابقة، يمكن استخلاص الفجوات البحثية التالية:

1. معظم الدراسات السابقة ركزت على بيانات ثانوية أو إحصائيات عامة دون دراسة حالة عملية مفصلة لشركة محددة.
2. هناك نقص في الدراسات التي تجمع بين المخاطر التشغيلية، المالية، والاستراتيجية في دراسة واحدة.
3. غياب الربط بين المعايير الدولية لإدارة المخاطر (ISO 31000) ، (COSO ERM) وتطبيقها العملي في شركات التأمين متعددة الجنسيات العاملة في الشرق الأوسط.
4. قلة الدراسات التي تركز على المخاطر الصحية في شركات التأمين الصحي الدولية مثل شركة بوبا.

5. ما يميز الدراسة الحالية

الدراسة الحالية تتميز بعدة نقاط تجعلها إضافة علمية مهمة:

1. تطبيق عملي مباشر على شركة بوبا، مما يوفر نموذجاً واقعياً لإدارة المخاطر في شركة تأمين صحي عالمية.
2. دمج جميع أنواع المخاطر: التشغيلية، المالية، الاستراتيجية، القانونية، والتأمينية، في إطار واحد متكامل.
3. التركيز على تقييم فعالية تطبيق معايير إدارة المخاطر الدولية ISO 31000 وربطها بأداء الشركة.
4. استخدام البيانات الأولية والمقابلات مع إدارة المخاطر، وليس الاعتماد فقط على البيانات الثانوية.
5. تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في شركات التأمين الأخرى، خصوصاً في منطقة الشرق الأوسط.

الفجوة البحثية التي تسدها الدراسة الحالية	نقاط الضعف	نقاط القوة	أهم النتائج	الموضوع / نطاق الدراسة	الدراسة
التطبيق العملي على شركة بوبا متعددة الجنسيات وتقييم نظم إدارة المخاطر الصحية	اقتصرت على شركات التأمين البريطانية ولم تشمل شركات متعددة الجنسيات	تحليل شامل للبيانات وتأثيرها على اتخاذ القرار	استخدام تحليل البيانات الكبيرة يقلل الخسائر التشغيلية بنسبة 20% ويزيد دقة التنبؤ بالمطالبات	إدارة المخاطر في شركات التأمين الصحية بالمملكة المتحدة	Smith & Jones (2019)
دمج المخاطر التشغيلية والمالية والاستراتيجية والتأمينية في دراسة واحدة	لم تتناول المخاطر التأمينية المتخصصة مثل المخاطر الصحية أو الاكتتاب	دراسة العلاقة بين الاستراتيجية المالية وإدارة المخاطر	الإدارة المتكاملة للمخاطر تسهم في استقرار الأداء المالي وتقليل تأثير الأزمات	المخاطر المالية والتشغيلية في شركات التأمين الآسيوية	Lee et al. (2020)
دراسة حالة تطبيقية لشركة بوبا وربط المعايير الدولية بالواقع العملي	اعتماد على البيانات الثانوية فقط ولم تشمل دراسة حالة مفصلة	ربط المعايير الدولية بالأداء المؤسسي	الشركات التي تطبيق ISO 31000 تتمتع بمرونة أعلى	أثر إدارة المخاطر على أداء شركات التأمين في الشرق الأوسط	Al-Hamdan (2021)
تطبيق عملي يوضح إدارة المخاطر التشغيلية مع جميع أنواع المخاطر في بوبا	لم تتضمن مقارنة بين الشركات أو تحليل تطبيقي لنظام إدارة المخاطر	التركيز على الواقع المحلي والتحديات	ضعف نظم المعلومات يمثل أكبر المخاطر التشغيلية	تقييم إدارة المخاطر التشغيلية في شركات التأمين السعودية	Al-Qahtani (2020)
دمج المخاطر المالية مع التشغيلية والاستراتيجية والقانونية والتأمينية في إطار واحد	اقتصرت على المخاطر المالية فقط	التركيز على أداة عملية لإدارة المخاطر	إعادة التأمين يقلل المخاطر المالية ويزيد قدرة الشركات على الوفاء بالمطالبات	دور إعادة التأمين في تقليل المخاطر	Al-Shehri & Al-Mutairi (2022)

مقدمة الاستبيان:

السادة المشاركون/المشاركات المحترمون،

تحية طيبة وبعد،،

أعدّ هذا الاستبيان في إطار دراسة أكاديمية بعنوان:

"تقييم كفاءة إدارة المخاطر في شركات التأمين – بالتطبيق على شركة بوبا"

وذلك بهدف جمع بيانات ميدانية تساهم في تقييم واقع ممارسات إدارة المخاطر داخل الشركة، وقياس مدى تأثيرها على كفاءة الأداء المؤسسي.

إن مشاركتكم في تعبئة هذا الاستبيان تمثل عنصراً أساسياً في إنجاح هذا البحث، كما أن إجاباتكم ستكون محل تقدير واهتمام بالغ، وسيتم التعامل معها بمنتهى السرية والخصوصية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع الفقرات بدقة وموضوعية، حسب وجهة نظركم الشخصية، دون الحاجة لكتابة الاسم أو أي معلومات تعريفية.

مع جزيل الشكر والتقدير لوقتكم ومساهمتم القيمة.

الباحث

(الاسم يُضاف لاحقاً)

أولاً: بيانات عامة (اختياري)

(يمكن حذف هذا الجزء أو جعله اختياريًا)

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا
- سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
- القسم/الإدارة: _____ :

ثانيًا: إدارة المخاطر (متغير مستقل)

- | لا نعم | العبارة |
|---|---|
| ☐ ☐ | 1. توجد سياسة مكتوبة لإدارة المخاطر في الشركة. |
| ☐ ☐ | 2. يتم تحديد المخاطر المحتملة بشكل دوري. |
| ☐ ☐ | 3. يوجد فريق مختص بإدارة المخاطر داخل الشركة. |
| ☐ ☐ | 4. تُستخدم أدوات وتقنيات لتقييم وتحليل المخاطر. |
| ☐ ☐ | 5. يتم إعداد خطط استجابة للتعامل مع المخاطر المحتملة. |
| ☐ ☐ | 6. يتم تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع المخاطر. |
| ☐ ☐ | 7. تُراجع إدارة المخاطر بشكل منتظم من قبل الإدارة العليا. |
| ☐ ☐ | 8. يتم توثيق الأحداث والمخاطر التي سبق أن واجهتها الشركة. |

ثالثًا: كفاءة الأداء المؤسسي (متغير تابع)

- | لا نعم | العبارة |
|---|---|
| ☐ ☐ | 1. تسهم إدارة المخاطر في تقليل الخسائر المالية. |
| ☐ ☐ | 2. تساهم إدارة المخاطر في تحسين جودة الخدمة التأمينية. |
| ☐ ☐ | 3. ساعدت إدارة المخاطر في تحسين رضا العملاء. |
| ☐ ☐ | 4. تعزز إدارة المخاطر من قدرة الشركة على مواجهة الأزمات. |
| ☐ ☐ | 5. يوجد تأثير واضح لإدارة المخاطر على استقرار الأداء العام. |
| ☐ ☐ | 6. تُستخدم نتائج تقييم المخاطر في تحسين الخطط التشغيلية. |

رابعًا: آراء وملاحظات (اختياري)

هل لديك أي اقتراحات لتحسين إدارة المخاطر في الشركة؟
