

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة المخاطر

عنوان البحث

دراسة تأثير ادارة المخاطر المؤسسية على الأداء المالي دراسة حالة شركات التأمين
السعودية

إعداد الطالب/

يحي موسى قصادي

الرقم الجامعي/

251003226

إشراف/

د. فايز علي جراد

د. الفیصل عبدالحمید محمد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

جدول المحتويات

١	الفصل الأول
٥	ملخص الدراسة
٦	مقدمة الدراسة
٨	مشكلة الدراسة
١٠	أهمية الدراسة
١١	أهداف الدراسة
١٣	تساؤلات الدراسة
١٥	فرضيات الدراسة
١٧	مصطلحات الدراسة
١٨	متغيرات الدراسة
٢٠	الفصل الثاني
٢١	الدراسات السابقة
٢٦	الإطار النظري
٢٩	مفهوم وأهمية إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)

٣٥	إدارة المخاطر في قطاع التأمين
٤٠	الأداء المالي: مفهوم ومؤشرات
٤٥	العلاقة النظرية بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي
٥٠	دور الحوكمة المؤسسية في دعم ERM
٥٥	العوامل المؤثرة في تطبيق ERM في شركات التأمين
٦٠	قياس إدارة المخاطر المؤسسية
٦٣	دراسات سابقة حول تأثير ERM على الأداء المالي
٦٦	الإطار التنظيمي لقطاع التأمين في المملكة العربية السعودية
٦٨	الإطار المفاهيمي والنموذج التحليلي للدراسة
٧٠	الخاتمة
٧٢	الفصل الثالث
٧٣	منهجية الدراسة
٧٣	مجتمع الدراسة
٧٤	أدوات جمع البيانات
٧٥	حدود الدراسة

٧٦	الاستبيان
٨٦	الفصل الرابع
٨٧	التحليل الإحصائي
٩٦	النتائج
١٠٠	التوصيات
١٠٣	المراجع
١٠٦	الملخص
١٠٧	الملاحق

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في شركات التأمين المدرجة في السوق المالية السعودية. اعتمدت الدراسة على استبيان تم توزيعه على 100 مستجيب، غالبيتهم من مديري إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي، وذوي خبرة ومؤهلات علمية عالية في القطاع.

أظهرت النتائج أن شركات التأمين السعودية تُطبق مستوى جيداً بشكل عام من ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية عبر أبعادها الرئيسية. وقد برز بعد "بيئة الرقابة الداخلية" كأعلى تقييماً، مما يشير إلى وجود أسس قوية من السياسات والالتزام الإداري. بينما كان بعد "الاستجابة للمخاطر" هو الأقل تقييماً، مما يشير إلى وجود فرصة للتحسين في كفاءة آليات التعامل مع المخاطر وتخصيص الموارد لها.

بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بـ تعزيز كفاءة الاستجابة للمخاطر، وتحسين أدوات وتقنيات تحديد وتقييم المخاطر، وتطوير ثقافة المخاطر، والاستفادة القصوى من التكنولوجيا في المعلومات والاتصال، إضافة إلى المراجعة الدورية لاستقلالية وظيفة إدارة المخاطر لضمان استمرارية وفعالية ممارسات ERM في هذا القطاع الحيوي.

مقدمة الدراسة

تُعَدُّ إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) من الركائز الأساسية في عالم الأعمال الحديث، لا سيَّما في القطاعات التي تتسم بحساسية عالية للمخاطر مثل قطاع التأمين. فمع التزايد المستمر في حجم وتعقيد المخاطر التي تواجه الشركات، بدءًا من المخاطر التشغيلية والمالية ووصولًا إلى المخاطر الاستراتيجية ومخاطر الامتثال، أصبح تبني إطار شامل لإدارة المخاطر ضرورة حتمية لضمان الاستدامة وتعزيز القدرة التنافسية. تعنى إدارة المخاطر المؤسسية بدمج عملية تحديد المخاطر وتقييمها، والاستجابة لها، ومراقبتها في جميع مستويات وأنشطة المنظمة، بهدف حماية قيمة المساهمين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وفي سياق الشركات المالية، وبالأخص شركات التأمين، يكتسب دور إدارة المخاطر المؤسسية أهمية مضاعفة. فشركات التأمين بطبيعتها تتعامل مع المخاطر كمادة أساسية لعملها؛ إذ تقوم بتحويل المخاطر من الأفراد والشركات إلى محافظ تأمينية. لذا، فإن كفاءة وفعالية نظام إدارة المخاطر لديها تنعكس مباشرة على قدرتها على تحقيق الربحية، والحفاظ على ملاءتها المالية، وبناء ثقة العملاء والمستثمرين. أي قصور في هذا الجانب قد يؤدي إلى خسائر فادحة، وانهيار مالي، وفقدان للمصداقية في السوق.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المالي لشركات التأمين السعودية. حيث شهد القطاع المالي السعودي، بما في ذلك قطاع التأمين،

تطورات تنظيمية وهيكلية كبيرة خلال السنوات الأخيرة، مما يجعله بيئة خصبة لدراسة مدى استجابة الشركات لهذه المتغيرات وتأثيرها على ممارسات إدارة المخاطر والأداء المالي. من خلال تحليل البيانات المالية وممارسات إدارة المخاطر لعدد من شركات التأمين المدرجة في السوق المالية السعودية، ستسعى الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين قوة وتطبيق أطر إدارة المخاطر المؤسسية ومؤشرات الأداء المالي الرئيسية مثل الربحية، الكفاءة التشغيلية، والقيمة السوقية. تسهم هذه النتائج في تقديم رؤى قيمة للمشرعين، والإدارة العليا في شركات التأمين، والباحثين، حول أهمية الاستثمار في أنظمة إدارة مخاطر مؤسسية قوية لتحقيق استقرار مالي ونمو مستدام.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الإدراك المتزايد لأهمية إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) كإطار استراتيجي لتعزيز الحوكمة وتحقيق الاستقرار المالي، إلا أن هناك تساؤلات مستمرة حول مدى تأثير تطبيق هذه الإدارة بشكل فعال على الأداء المالي لشركات التأمين، لا سيما في البيئات الاقتصادية النامية التي تتسم بتحدياتها الفريدة وتغيراتها التنظيمية المستمرة. ففي المملكة العربية السعودية، يشهد قطاع التأمين نموًا ملحوظًا وتطورًا في الأطر الرقابية، مما يستدعي فهمًا أعمق لكيفية مساهمة ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز مستويات الربحية، الكفاءة التشغيلية، والملاءة المالية. إن غياب الوضوح حول هذه العلاقة قد يؤدي إلى تخصيص غير أمثل للموارد، وعدم القدرة على تقييم العائد الحقيقي

للاستثمار في أنظمة ERM، مما قد يعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركات التأمين ويحد من مساهمتها في الاقتصاد الوطني.

بناءً على ما تقدم، تتجلى المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة في التساؤل التالي:

ما هو تأثير إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المالي لشركات التأمين السعودية؟
وينبثق من هذه المشكلة الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في شركات التأمين السعودية؟

2. ما هي العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية (مثل تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، والمراقبة) ومؤشرات الربحية (مثل العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) لشركات التأمين السعودية؟

3. هل يؤثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على الكفاءة التشغيلية (مثل نسبة المصاريف إلى الأقساط المكتتبة) لشركات التأمين السعودية؟

4. إلى أي مدى تساهم إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز الملاءة المالية لشركات التأمين السعودية؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة على الصعيدين العلمي والعملية، لما لها من إسهامات محتملة في تعميق الفهم وتوجيه الممارسات في قطاع التأمين السعودي والقطاعات المشابهة.

الأهمية العلمية

- سد الفجوة البحثية: على الرغم من تزايد الاهتمام بإدارة المخاطر المؤسسية، لا يزال هناك نقص في الدراسات المتعمقة التي تربط بشكل مباشر ومحدد بين تطبيقها والأداء المالي في سياق شركات التأمين بالأسواق الناشئة مثل السوق السعودية. ستسهم هذه الدراسة في سد هذه الفجوة المعرفية من خلال تقديم أدلة تجريبية من بيئة أعمال فريدة.
- إثراء الأدبيات الأكاديمية: ستضيف الدراسة إلى الجسم المعرفي الحالي المتعلق بإدارة المخاطر والأداء المالي، ليس فقط في قطاع التأمين بل في القطاع المالي ككل. كما أنها قد تقدم نماذج أو أطر تحليلية يمكن للباحثين الآخرين البناء عليها في دراسات مستقبلية.
- تحديد المتغيرات المؤثرة: ستساعد الدراسة في تحديد الأبعاد المحددة لإدارة المخاطر المؤسسية التي لها التأثير الأكبر على مؤشرات الأداء المالي المختلفة

(الربحية، الكفاءة، الملاءة)، مما يوفر أساسًا للبحوث المستقبلية التي تركز على هذه الأبعاد بشكل أعمق.

- دعم مقارنات أوسع: النتائج المستخلصة من هذه الدراسة يمكن أن تكون نقطة انطلاق لمقارنات بين ممارسات إدارة المخاطر وتأثيرها على الأداء المالي بين شركات التأمين في المملكة العربية السعودية وشركات التأمين في مناطق جغرافية أو أسواق ناشئة أخرى، مما يساهم في فهم أوسع للظاهرة.

الأهمية العملية

- صناع القرار في شركات التأمين: ستوفر الدراسة رؤى قيمة للإدارة العليا ومجالس الإدارة في شركات التأمين السعودية حول العائد على الاستثمار في تطبيق وتطوير أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية. ستمكنهم النتائج من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تخصيص الموارد لتحسين ممارسات إدارة المخاطر وتعزيز الأداء المالي.
- الجهات التنظيمية والرقابية: يمكن لمؤسسة النقد العربي السعودي (البنك المركزي السعودي) وهيئة السوق المالية، وغيرها من الجهات التنظيمية، الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير أو تحديث الأطر التنظيمية والرقابية الخاصة بإدارة المخاطر في قطاع التأمين، بما يضمن استقرار القطاع وحماية حقوق حملة الوثائق والمستثمرين.

- المستثمرون والمحللون الماليون: ستساعد الدراسة المستثمرين والمحللين الماليين على فهم أعمق لكيفية تأثير ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية على القيمة الجوهرية للشركات وقدرتها على تحقيق عوائد مستدامة. هذا يمكن أن يدعم قراراتهم الاستثمارية والتحليلية بشكل أفضل.
- خبراء إدارة المخاطر والاستشاريون: ستكون النتائج مفيدة لخبراء إدارة المخاطر والاستشاريين الذين يعملون مع شركات التأمين، حيث يمكنهم استخدامها لتقديم توصيات أكثر فعالية وتخصيصًا لتحسين أداء عملائهم.
- تطوير القدرات المهنية: يمكن أن تسهم الدراسة في زيادة الوعي بأهمية إدارة المخاطر المؤسسية بين العاملين في قطاع التأمين، مما يحفز على تطوير القدرات والمهارات في هذا المجال الحيوي.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد وتقييم تأثير إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المالي لشركات التأمين السعودية.

ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في شركات التأمين السعودية.
- تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية (مثل تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، والمراقبة) ومؤشرات الربحية (مثل العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية) لشركات التأمين السعودية.
- فحص تأثير تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على الكفاءة التشغيلية (مثل نسبة المصاريف إلى الأقساط المكتتبة) لشركات التأمين السعودية.
- تقييم مساهمة إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز الملاءة المالية لشركات التأمين السعودية.

تساؤلات الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو تأثير إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المالي لشركات التأمين السعودية؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي، التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في شركات التأمين

السعودية؟

2. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية ومؤشرات الربحية (مثل العائد

على الأصول والعائد على حقوق الملكية) لشركات التأمين السعودية؟

3. هل يؤثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على الكفاءة التشغيلية (مثل نسبة

المصاريف إلى الأقساط المكتتبة) لشركات التأمين السعودية؟

4. ما مدى مساهمة إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز الملاءة المالية لشركات

التأمين السعودية؟

فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الفرضيات التي سيتم اختبارها للوقوف على مدى تأثير إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المالي لشركات التأمين السعودية. تُصاغ الفرضيات في شكل علاقات افتراضية بين المتغيرات، وهي كالتالي:

- الفرضية الرئيسية (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي لشركات التأمين السعودية.
- وينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية، التي سيتم اختبارها بشكل مستقل:
- الفرضية الفرعية الأولى (H1): يوجد مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في شركات التأمين السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية (H2): توجد علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية ومؤشرات الربحية (كالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية) لشركات التأمين السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H3): يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على الكفاءة التشغيلية لشركات التأمين السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة (H4): توجد علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية وتعزيز الملاءة المالية لشركات التأمين السعودية.

مصطلحات الدراسة

لتوضيح المفاهيم الأساسية المستخدمة في هذه الدراسة، تم تعريف المصطلحات الرئيسية التالية:

1. إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management – ERM)

إطار شامل ومنظم ومتكامل لعمليات تحديد المخاطر، تقييمها، تحليلها، الاستجابة لها، ومراقبتها في جميع مستويات وأقسام المنظمة. تهدف إلى تعظيم القيمة للمساهمين من خلال حماية الأصول، تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحسين عملية اتخاذ القرار. تتجاوز ERM إدارة المخاطر التقليدية بالتركيز على جميع أنواع المخاطر (التشغيلية، المالية، الاستراتيجية، مخاطر الامتثال) وتأثيرها المتكامل على أداء المنظمة ككل.

2. الأداء المالي (Financial Performance)

يُشير إلى مدى كفاءة الشركة في إدارة مواردها المالية وتحقيق أهدافها الربحية والتشغيلية. يُقاس الأداء المالي عادةً بمجموعة من المؤشرات الكمية المستخلصة من القوائم المالية للشركة، والتي تعكس جوانب مثل الربحية، السيولة، الملاءة، والكفاءة التشغيلية.

3. شركات التأمين (Insurance Companies)

مؤسسات مالية متخصصة في تقديم خدمات التأمين، حيث تقوم بجمع الأقساط من المؤمن لهم مقابل تعويضهم عن خسائر محتملة ومحددة في المستقبل. تتضمن أنشطتها

تقييم المخاطر، تسعير المنتجات التأمينية، إدارة المطالبات، واستثمار الأقساط لضمان قدرتها على الوفاء بالتزاماتها.

4. الربحية (Profitability)

قدرة الشركة على تحقيق الأرباح من عملياتها التشغيلية والاستثمارية. تُعد الربحية مؤشراً حيوياً لكفاءة الإدارة ونجاح نموذج العمل. من المؤشرات الشائعة لقياس الربحية:

• العائد على الأصول (Return on Assets – ROA): صافي الدخل مقسوماً

على إجمالي الأصول، ويقيس مدى كفاءة الشركة في استخدام أصولها لتوليد الأرباح.

• العائد على حقوق الملكية (Return on Equity – ROE): صافي الدخل

مقسوماً على حقوق المساهمين، ويقيس مدى كفاءة الشركة في استخدام استثمارات المساهمين لتوليد الأرباح.

5. الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency)

مدى قدرة الشركة على تحويل المدخلات إلى مخرجات بأقل قدر ممكن من الهدر في الموارد (الوقت، المال، الجهد). تعكس الكفاءة التشغيلية فعالية العمليات الداخلية للشركة في تحقيق الأهداف. من المؤشرات الشائعة في قطاع التأمين:

• نسبة المصاريف إلى الأقساط المكتتبة: تقيس نسبة المصاريف التشغيلية (الإدارية

والعمومية) إلى إجمالي الأقساط التأمينية المكتتبة، وتشير إلى كفاءة الشركة في

إدارة تكاليفها الأساسية.

6. الملاءة المالية (Solvency)

قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها المالية طويلة الأجل. تعكس الملاءة قوة المركز المالي

للشركة واستدامتها على المدى الطويل، وقدرتها على استيعاب الخسائر غير المتوقعة. من

المؤشرات الشائعة في قطاع التأمين:

• نسبة كفاية رأس المال: تقيس مدى كفاية رأس المال المتاح للشركة لتغطية

المخاطر التي تواجهها والوفاء بالتزاماتها المستقبلية.

متغيرات الدراسة

تتضمن هذه الدراسة متغيرين رئيسيين: أحدهما مستقل والآخر تابع، وذلك بهدف فحص

العلاقة والتأثير بينهما.

المتغير المستقل: إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management – ERM)

المتغير المستقل في هذه الدراسة هو إدارة المخاطر المؤسسية (ERM). يمثل هذا المتغير الإطار الشامل الذي تتبناه الشركات لتحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها بشكل استباقي ومتكامل. سيتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مستوى تطبيق أبعاد ERM المختلفة، مثل وجود سياسات وإجراءات واضحة لإدارة المخاطر، تشكيل لجان خاصة بالمخاطر، استخدام أدوات تحليل المخاطر، ودرجة دمج إدارة المخاطر في عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي.

المتغير التابع: الأداء المالي (Financial Performance)

المتغير التابع في هذه الدراسة هو الأداء المالي. يعكس هذا المتغير مدى نجاح شركات التأمين في تحقيق أهدافها المالية والكفاءة في استخدام مواردها. سيتم قياس الأداء المالي من خلال مجموعة من المؤشرات المالية الكمية التي تشمل:

- الربحية: وتُقاس بمؤشرات مثل:

- العائد على الأصول (ROA): يقيس مدى كفاءة الشركة في استخدام

- أصولها لتوليد الأرباح.

- العائد على حقوق الملكية (ROE): يقيس مدى كفاءة الشركة في استخدام

- استثمارات المساهمين لتوليد الأرباح.

• الكفاءة التشغيلية: وتُقاس بمؤشرات مثل:

◦ نسبة المصاريف إلى الأقساط المكتتبة: تعكس مدى كفاءة الشركة في إدارة

تكاليفها التشغيلية مقارنة بإيراداتها الأساسية.

• الملاءة المالية: وتُقاس بمؤشرات مثل:

◦ نسبة كفاية رأس المال: تشير إلى قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها طويلة

الأجل وحماية حملة الوثائق.

◦ نسبة السيولة: تعكس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

الفصل الثاني

• دراسة السرطاوي (2015)

- العنوان: "أثر الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات المدرجة في الأسواق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي".
- النتائج الرئيسية: وجدت الدراسة تأثيرًا إيجابيًا لكافة خصائص الحاكمية المؤسسية (مثل تركيز الملكية، حجم مجلس الإدارة، استقلالية أعضاء المجلس، وفصل منصب الرئيس التنفيذي) على الأداء المالي للشركات المالية في دول مجلس التعاون الخليجي. أوصت الدراسة بضرورة تطوير دليل موحد للحاكمية المؤسسية في هذه الدول لزيادة الاستقرار الاستراتيجي والاستثماري.

• دراسة خليصة (2016)

- العنوان: "أثر الدور الحوكمي لمجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات: دراسة تطبيقية على بعض الشركات ذات الأسهم الجزائرية".
- النتائج الرئيسية: أظهرت هذه الدراسة عدم وجود تأثير لخصائص مجلس الإدارة (مثل حجم المجلس، الخبرة المالية، وتركز الملكية) على الأداء

المالي للشركات المدرجة في بورصة الجزائر. أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث مع خصائص أخرى وتوسيع عينة الدراسة.

• دراسة الزعبي (2016)

- العنوان: "أثر خصائص مجلس الإدارة على أتعاب التدقيق في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان: دراسة تحليلية".
- النتائج الرئيسية: كشفت الدراسة عن علاقة سلبية وذات دلالة إحصائية بين تنوع جنس أعضاء مجلس الإدارة وأتعاب التدقيق. لم يتم إيجاد علاقة بين استقلالية المجلس، ازدواجية مهام الرئيس، عدد الاجتماعات، التخصصات الأكاديمية، خبرة الأعضاء، وحجم المجلس مع أتعاب التدقيق. كما أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين حجم الشركة، عدد الشركات التابعة، وحجم مكتب التدقيق مع أتعاب التدقيق. أوصت بإجراء دراسات مستقبلية تتناول جوانب ومتغيرات أخرى ومقارنات بين الأردن ودول أخرى.

• دراسة طريف (2017)

- العنوان: "أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية والخدمية المدرجة في سوق عمان المالي".
- النتائج الرئيسية: أشارت النتائج إلى وجود تأثير لخصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي. كان هناك تأثير إيجابي لقيمة المزايا والمكافآت

لأعضاء مجلس الإدارة، ونسبة الملكية العائلية، ونوع نشاط الشركة. بينما وجد تأثير سلبي لعدد اجتماعات مجلس الإدارة وحجم الشركة على الأداء المالي. أوصت الدراسة بضرورة تطبيق أسس الحاكمية المؤسسية وزيادة الرقابة عليها.

• دراسة شبير (2017)

- العنوان: "أثر استخدام آليات الحوكمة في تخفيض تكاليف الوكالة: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين".
- النتائج الرئيسية: توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للرافعة المالية في تخفيض تكاليف الوكالة. كما أن تخفيض تكاليف الوكالة يتأثر سلباً بالفصل بين الواجبات والمكافآت الإدارية. ولم يظهر تأثير لحجم مجلس الإدارة أو نسبة ملكية المديرين على تخفيض تكاليف الوكالة. أوصت الدراسة بتنظيم دورات تدريبية للمحاسبين للتعرف على مبادئ حوكمة الشركات.

• دراسة مسمح (2018)

- العنوان: "أثر هيكل الملكية على الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين".

○ النتائج الرئيسية: كشفت الدراسة عن وجود تأثير إيجابي لتركز الملكية على

كافة مؤشرات الأداء المالي، وتأثر سلبي لمؤشرات الأداء المالي بنسبة

الملكية المؤسسية. بينما لم يظهر تأثير لنسبة الملكية العائلية أو الأجنبية

على الأداء المالي. أوصت الدراسة بزيادة فاعلية مجلس الإدارة في اختيار

ومراقبة الإدارة التنفيذية.

• دراسة الخداح والوشلي (2019)

○ العنوان: "تنوع مجلس الإدارة وأثره على أداء الشركات المدرجة في بورصة

عمان: حالة البنوك وشركات التأمين".

○ النتائج الرئيسية: هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تنوع مجلس الإدارة (مثل

تنوع الجنس والجنسية) على أداء الشركات المالية، ولكن لم تُعرض النتائج

التفصيلية لهذه الدراسة في النص المقدم.

• دراسة الطراونة (2019)

○ العنوان: "أثر خصائص مجلس الإدارة والملكية الداخلية على جودة التدقيق

في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي".

○ النتائج الرئيسية: وجدت الدراسة أثرًا هامًا لخصائص مجلس الإدارة (حجم

المجلس، الخبرات المالية والمحاسبية، عدد الاجتماعات) على جودة

التدقيق. ومع ذلك، لم يظهر تأثير لاستقلالية الأعضاء أو ملكية أعضاء

مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأقاربهم على جودة التدقيق. أوصت الدراسة
باهتمام الشركات بخصائص مجلس إدارتها لتحديد نوعية التدقيق.

• دراسة أبو عاقولة (2019)

- العنوان: "أثر خصائص مجلس الإدارة وهيكل الملكية على توقيت إصدار التقارير المالية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية".
- النتائج الرئيسية: أظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا وذا دلالة إحصائية لكل من استقلالية أعضاء مجلس الإدارة، جنس مجلس الإدارة، تركيز الملكية، وعمر الشركة على تأخر إصدار التقارير المالية. في المقابل، كان لخبرة أعضاء مجلس الإدارة ونتيجة أعمال الشركة تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية على تأخر إصدار التقارير المالية. لم تسجل الدراسة أي تأثير لحجم مجلس الإدارة، ازدواجية مهام الرئيس التنفيذي، أو حجم الشركة.

الدراسات باللغة الأجنبية

• دراسة Suman et al. (2016)

- العنوان: "The Impacts of Ownership Structure on Firm Performance".

- النتائج الرئيسية: كشفت الدراسة عن تأثير إيجابي لنسبة الملكية المؤسسية على الأداء المالي للشركات الصناعية الهندية، وتأثير سلبي لنسبة الملكية العائلية. لم يظهر تأثير لنسبة الملكية الأجنبية. أوصت الدراسة بزيادة الإفصاح حول هيكل الملكية لزيادة الشفافية وثقة المستثمرين.

• دراسة Mishra (2016) & Phung

- العنوان: " Ownership Structure and Firm Performance: Evidence from Vietnamese Listed Firms

- النتائج الرئيسية: وجدت هذه الدراسة تأثيرًا إيجابيًا لنسبة الملكية المؤسسية على أداء الشركات المدرجة في البورصات الفيتنامية. لم تُعرض النتائج التفصيلية الأخرى في النص المقدم.

1. مفهوم وأهمية إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)

- تعريف ERM ونشأتها وتطورها.
- أهداف ERM ومكوناتها الأساسية (وفقاً لأطر مثل COSO ERM).
- أهمية تطبيق ERM في بيئة الأعمال المعاصرة لتعزيز الاستدامة والمرونة.

2. إدارة المخاطر في قطاع التأمين

- المخاطر المتأصلة والخاصة بقطاع التأمين (مخاطر الاكتتاب، مخاطر الاستثمار، المخاطر التشغيلية، مخاطر السيولة، مخاطر الملاءة).
- الأطر التنظيمية والرقابية لإدارة المخاطر في شركات التأمين (مثل Solvency II، ومتطلبات البنوك المركزية).
- التحولات في ممارسات إدارة المخاطر في قطاع التأمين.

3. الأداء المالي: مفهوم ومؤشرات

- تعريف الأداء المالي وأبعاده المختلفة.
- المؤشرات المالية الرئيسية لقياس الأداء المالي في شركات التأمين (الربحية، الكفاءة، الملاءة، السيولة).
- أهمية المؤشرات المالية في تقييم صحة الشركة وقدرتها على تحقيق أهدافها.

4. العلاقة النظرية بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي

- الأسس النظرية التي تربط بين ERM والأداء المالي (مثل نظرية الوكالة، نظرية الموارد، نظرية التوازن).
- كيف يمكن لـ ERM أن تؤثر إيجابًا على الأداء المالي (خفض التكاليف، تحسين تخصيص رأس المال، زيادة الإيرادات، تعزيز سمعة الشركة).
- التحديات المحتملة في قياس هذه العلاقة.

5. دور الحوكمة المؤسسية في دعم ERM

- مفهوم الحوكمة المؤسسية ومبادئها.
- العلاقة بين الحوكمة الجيدة وتطبيق ERM الفعال.

- دور مجلس الإدارة واللجان المتخصصة (لجنة المخاطر، لجنة المراجعة) في الإشراف على ERM.

6. العوامل المؤثرة في تطبيق ERM في شركات التأمين

- العوامل الداخلية (ثقافة الشركة، هيكل الملكية، حجم الشركة، خبرة الإدارة).
- العوامل الخارجية (البيئة التنظيمية، المنافسة، التطورات التكنولوجية).
- تأثير هذه العوامل على مدى تبني وفعالية ERM.

7. قياس إدارة المخاطر المؤسسية

- التحديات المنهجية في قياس ERM كمتغير.
- المقاييس الكمية والنوعية المستخدمة في الدراسات السابقة لتقييم مدى تطبيق ERM.

- أهمية الاعتماد على استبيانات شاملة ومؤشرات حوكمة المخاطر.

8. دراسات سابقة حول تأثير ERM على الأداء المالي

- استعراض لأهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين ERM والأداء المالي.

- النتائج المتضاربة أو المتوافقة في هذه الدراسات وتفسيراتها.
- تحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها.

9. الإطار التنظيمي لقطاع التأمين في المملكة العربية السعودية

- نظرة عامة على تطور قطاع التأمين السعودي.
- دور البنك المركزي السعودي (ساما) كهيئة رقابية في تنظيم شركات التأمين ومتطلبات إدارة المخاطر.
- التحديات والفرص الفريدة في بيئة الأعمال السعودية التي تؤثر على ERM.

10. الإطار المفاهيمي والنموذج التحليلي للدراسة

- بناء الإطار المفاهيمي الذي يوضح العلاقة المتوقعة بين المتغيرات.

- تقديم النموذج التحليلي الذي سيتم اختباره، والذي يربط بين أبعاد ERM والمؤشرات المختلفة للأداء المالي، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الوسيطة أو التعديلية إن وجدت.

1. مفهوم وأهمية إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)

تعريف ERM ونشأتها وتطورها

إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) هي منهج منظم ومتكامل لإدارة المخاطر في جميع أنحاء المنظمة. لا تقتصر ERM على تحديد المخاطر السلبية المحتملة فحسب، بل تشمل أيضاً استغلال الفرص. إنها عملية يتم تنفيذها من قبل مجلس إدارة المنظمة وإدارتها العليا وموظفيها، وتُطبق في وضع الاستراتيجيات وعبر جميع مستويات المنظمة، وتهدف إلى تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على المنظمة، وإدارة المخاطر بما يتناسب مع شهية المنظمة للمخاطر (Risk Appetite)، وذلك لتوفير تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف المنظمة.

نشأتها وتطورها:

تطورت إدارة المخاطر من نهج مجزأ يركز بشكل أساسي على التأمين والمخاطر التشغيلية، إلى نهج شامل. في أواخر التسعينيات وبداية الألفية الثالثة، بدأت الشركات تدرك أن المخاطر ليست معزولة بل مترابطة ويمكن أن تؤثر على أهداف المنظمة بشكل جماعي. أدت الأزمات المالية والفشل المؤسسي (مثل إنرون وورلدكوم) إلى زيادة الضغط على الشركات لتبني ممارسات أكثر قوة لإدارة المخاطر، مما مهد الطريق لظهور إطار عمل COSO ERM في عام 2004، والذي تم تحديثه لاحقاً في عام 2017 تحت عنوان "دمج الاستراتيجية والأداء".

أهداف ERM ومكوناتها الأساسية (وفقاً لأطر مثل COSO ERM)

الأهداف الرئيسية لـ ERM:

- تحقيق الأهداف الاستراتيجية: المساعدة في ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال إدارة المخاطر التي قد تعيقها.
- تحسين اتخاذ القرارات: توفير معلومات شاملة عن المخاطر والفرص لدعم اتخاذ قرارات مستنيرة.
- حماية قيمة المساهمين: حماية أصول المنظمة وقيمتها، وضمان استدامتها على المدى الطويل.
- الامتثال التنظيمي: ضمان الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية.
- تحسين الكفاءة التشغيلية: تقليل الخسائر غير المتوقعة وتعزيز كفاءة العمليات.

مكوناتها الأساسية (وفقاً لإطار COSO ERM - دمج الاستراتيجية والأداء 2017):

يقوم إطار COSO ERM على خمسة مكونات مترابطة، والتي تدعم تحقيق الأهداف

عبر أربعة أبعاد (استراتيجية، تشغيلية، إبلاغ، امتثال):

1. الحوكمة والثقافة (Culture & Governance): تشمل الإشراف على المخاطر

من قبل مجلس الإدارة، وتحديد الهياكل التشغيلية، وتعريف الثقافة المرغوبة،

وإظهار الالتزام بالقيم الأساسية، وجذب وتطوير والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء.

2. تحديد الاستراتيجية والأهداف (Objective-Setting & Strategy): تتضمن

تحليل سياق الأعمال، وتحديد شهية المخاطر (Risk Appetite)، وتقييم

استراتيجيات بديلة، وصياغة الأهداف التشغيلية.

3. الأداء (Performance): يشمل تحديد المخاطر، وتقييم شدة المخاطر، وتحديد

أولويات المخاطر، وتنفيذ استجابات المخاطر، وتطوير محفظة المخاطر

(Portfolio View).

4. المراجعة والتعديل (Revision & Review): تتضمن تقييم التغيرات الجوهرية،

ومراجعة المخاطر والأداء، والسعي لتحسين المستمر لإدارة المخاطر المؤسسية.

5. المعلومات والاتصالات والإبلاغ (Information, Communication &

Reporting): تشمل الاستفادة من المعلومات والتقنيات، والتواصل بشأن المخاطر

والثقافة، وتقديم تقارير عن المخاطر والأداء والثقافة.

أهمية تطبيق ERM في بيئة الأعمال المعاصرة لتعزيز الاستدامة والمرونة

تكتسب ERM أهمية بالغة في بيئة الأعمال الحالية المعقدة والمتغيرة بسرعة للأسباب

التالية:

- تعزيز الاستدامة: تساعد المنظمات على تحديد وإدارة المخاطر التي قد تهدد بقاءها على المدى الطويل، بما في ذلك المخاطر البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG).
- زيادة المرونة: تمكن الشركات من التكيف والاستجابة بفعالية للصدمات والتغيرات غير المتوقعة في السوق أو البيئة التشغيلية.
- تحسين الأداء: من خلال إدارة المخاطر بفعالية، يمكن للمنظمات تقليل الخسائر، وحماية الإيرادات، وتحسين الكفاءة التشغيلية، مما يؤدي إلى أداء مالي أفضل.
- بناء الثقة: تزيد ERM من ثقة أصحاب المصلحة (المستثمرين، العملاء، الجهات التنظيمية) في قدرة الشركة على إدارة التحديات بفعالية.
- الاستفادة من الفرص: تتيح ERM للمنظمات تحديد الفرص الجديدة المرتبطة بالمخاطر المحتملة واستغلالها بشكل استراتيجي.

2. إدارة المخاطر في قطاع التأمين

يُعد قطاع التأمين بطبيعته قطاعاً يعتمد بشكل أساسي على إدارة المخاطر. لذا، فإن فهم المخاطر المتأصلة والأطر التنظيمية أمر حاسم.

المخاطر المتأصلة والخاصة بقطاع التأمين

تواجه شركات التأمين مجموعة واسعة من المخاطر التي تتطلب إدارة دقيقة ومتخصصة:

- مخاطر الاكتتاب (Underwriting Risk): هي المخاطر المتعلقة بالافتراضات المستخدمة في تسعير وثائق التأمين وقبول المخاطر. إذا كانت الافتراضات غير صحيحة (مثل ارتفاع معدل المطالبات عن المتوقع)، فقد يؤدي ذلك إلى خسائر.
- مخاطر الاستثمار (Investment Risk): تنشأ من تقلبات قيم الأصول التي تستثمر فيها شركات التأمين (مثل الأسهم والسندات والعقارات) للحفاظ على احتياطياتها وتوليد الأرباح. أي انخفاض في قيمة هذه الاستثمارات يؤثر سلباً على ملاءة الشركة.
- المخاطر التشغيلية (Operational Risk): تتعلق بالخسائر الناتجة عن فشل العمليات الداخلية، أو الأشخاص، أو الأنظمة، أو الأحداث الخارجية. تشمل الأخطاء البشرية، فشل الأنظمة التكنولوجية، الاحتيال، أو الكوارث الطبيعية.
- مخاطر السيولة (Liquidity Risk): هي مخاطر عدم قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل (مثل دفع المطالبات) في الوقت المحدد ودون تكبد خسائر كبيرة، بسبب عدم كفاية الأصول السائلة.

- مخاطر الملاءة (Solvency Risk): هي مخاطر عدم كفاية رأس مال الشركة وأصولها لتغطية التزاماتها طويلة الأجل، خاصة في حال وقوع أحداث كارثية أو تدهور كبير في الأداء. هذه المخاطرة هي جوهر عمل شركات التأمين.
 - مخاطر الائتمان (Credit Risk): تتعلق بعدم قدرة الأطراف المقابلة (مثل المقترضين أو شركات إعادة التأمين) على الوفاء بالتزاماتها تجاه شركة التأمين.
- الأطر التنظيمية والرقابية لإدارة المخاطر في شركات التأمين
- تخضع شركات التأمين لرقابة صارمة لضمان حماية حملة الوثائق واستقرار النظام المالي.
- من أبرز هذه الأطر:
- Solvency II (الملاءة 2): هو إطار تنظيمي شامل مطبق في الاتحاد الأوروبي (ويُعتبر معياراً دولياً تتبعه العديد من الدول) لشركات التأمين وإعادة التأمين. يركز على ثلاث ركائز رئيسية:
 - الركيزة الأولى (المتطلبات الكمية): تحدد متطلبات رأس المال (SCR) و (MCR) بناءً على المخاطر التي تواجهها الشركة.
 - الركيزة الثانية (متطلبات الحوكمة والإشراف): تركز على أنظمة الحوكمة الفعالة، إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)، والرقابة الداخلية، وتقييم المخاطر والملاءة الذاتي (ORSA).

◦ الركيزة الثالثة (متطلبات الإفصاح والشفافية): تفرض على الشركات

الإفصاح عن معلومات مفصلة للجهات الرقابية والجمهور.

• متطلبات البنوك المركزية وهيئات سوق المال: في العديد من الدول، مثل المملكة

العربية السعودية (ممثلة بالبنك المركزي السعودي - SAMA وهيئة السوق المالية

- CMA)، تضع هذه الجهات أطراً تنظيمية خاصة بها لإدارة المخاطر والحوكمة

في قطاع التأمين والبنوك والقطاع المالي بشكل عام، مستوحاة أحياناً من مبادئ

Solvency II وغيرها من المعايير الدولية. تهدف هذه المتطلبات إلى ضمان

وجود أنظمة قوية لإدارة المخاطر والملاءة وحماية المستهلك.

التحولات في ممارسات إدارة المخاطر في قطاع التأمين

شهدت ممارسات إدارة المخاطر في قطاع التأمين تحولات كبيرة، مدفوعة بالتغيرات

التكنولوجية، والتنظيمية، وتطور بيئة المخاطر نفسها:

• من نهج الامتثال إلى النهج الاستراتيجي: لم تعد إدارة المخاطر مجرد وظيفة

للامتثال التنظيمي، بل أصبحت جزءاً لا يتجزأ من اتخاذ القرارات الاستراتيجية

للمساعدة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

• الاعتماد على البيانات والتحليلات المتقدمة: تزايد استخدام البيانات الضخمة

(Big Data) والذكاء الاصطناعي (AI) والتعلم الآلي (Machine Learning)

في تحليل المخاطر، وتوقع المطالبات، وتحسين التسعير، وإدارة الاحتيال.

- التركيز على المخاطر الناشئة: ازداد الاهتمام بإدارة المخاطر السيبرانية، وتغير المناخ، والمخاطر الوبائية، والمخاطر الجيوسياسية، والتي تتطلب نماذج وتقنيات جديدة.

- تكامل ERM مع اتخاذ القرار: أصبحت ERM جزءاً لا يتجزأ من عمليات التخطيط الاستراتيجي وتخصيص رأس المال.
- تطور تقييم المخاطر والملاءة الذاتي (ORSA): أصبح ORSA أداة حيوية لشركات التأمين لتقييم كفاية رأسمالها الحالي والمستقبلي بناءً على ملف المخاطر الخاص بها.

3. الأداء المالي: مفهوم ومؤشرات

تعريف الأداء المالي وأبعاده المختلفة

الأداء المالي هو مقياس لمدى فعالية الشركة في استخدام أصولها من مصادر الإيرادات وتحقيق الأرباح. يعكس قدرة الشركة على توليد القيمة لأصحاب المصلحة.

أبعاده المختلفة:

- الربحية (Profitability): قدرة الشركة على تحقيق الأرباح من عملياتها.
- الكفاءة (Efficiency): مدى فعالية الشركة في استخدام مواردها لتوليد الإيرادات.
- الملاءة (Solvency): قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها المالية طويلة الأجل.
- السيولة (Liquidity): قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل.

• القيمة السوقية (Market Value): كيفية تقييم السوق للشركة وأدائها المستقبلي.

المؤشرات المالية الرئيسية لقياس الأداء المالي في شركات التأمين

تستخدم شركات التأمين مؤشرات مالية محددة لتقييم أدائها، والتي تختلف قليلاً عن

الشركات الصناعية أو الخدمية الأخرى بسبب طبيعة أعمالها:

• مؤشرات الربحية:

◦ العائد على حقوق المساهمين (ROE): صافي الدخل / حقوق المساهمين.

يقيس العائد الذي تحققه الشركة للمساهمين.

◦ العائد على الأصول (ROA): صافي الدخل / إجمالي الأصول. يقيس

مدى كفاءة الشركة في استخدام أصولها لتوليد الأرباح.

◦ هامش الربح التشغيلي (Operating Profit Margin): الربح التشغيلي /

صافي أقساط التأمين المكتسبة. يقيس الربحية من العمليات الأساسية

للتأمين.

◦ الربح التشغيلي من الاكتتاب (Underwriting Profit/Loss): صافي

الأقساط المكتسبة - (صافي المطالبات المدفوعة + عمولات الإصدار +

المصروفات الإدارية المتعلقة بالنشاط التأميني). يعكس ربحية النشاط

التأميني الأساسي.

• مؤشرات الكفاءة:

○ نسبة المصروفات المجمعة (Combined Ratio): (نسبة الخسارة + نسبة

المصروفات). وهي مؤشر رئيسي لكفاءة الاكتتاب، حيث أن نسبة أقل من

100% تعني ربحاً من الاكتتاب.

▪ نسبة الخسارة (Loss Ratio): (صافي المطالبات / صافي أقساط

التأمين المكتسبة).

▪ نسبة المصروفات (Expense Ratio): (مصاريف الاكتتاب

والتسويق / صافي أقساط التأمين المكتسبة).

○ نسبة الكفاءة التشغيلية (Operating Efficiency Ratio): المصاريف

التشغيلية / صافي أقساط التأمين المكتسبة.

• مؤشرات الملاءة:

○ نسبة الملاءة (Solvency Ratio): رأس المال المتاح / رأس المال

المطلوب. تقيس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل وتجاوز

متطلبات رأس المال التنظيمية.

○ رأس المال المدفوع: حجم رأس المال الذي تم إيداعه من قبل المساهمين.

○ الاحتياطات الفنية: المبالغ المخصصة لتغطية الالتزامات المستقبلية

المحتملة من وثائق التأمين.

• مؤشرات السيولة:

○ نسبة الأصول المتداولة إلى الالتزامات المتداولة (Current Ratio):

الأصول المتداولة / الالتزامات المتداولة. تقيس قدرة الشركة على الوفاء

بالتزاماتها قصيرة الأجل.

○ نسبة السيولة النقدية (Cash Ratio): النقد وما في حكمه / الالتزامات

المتداولة.

أهمية المؤشرات المالية في تقييم صحة الشركة وقدرتها على تحقيق أهدافها

تُعد المؤشرات المالية أدوات حيوية لعدة أطراف:

• للإدارة: تمكن الإدارة من مراقبة الأداء، وتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ قرارات

تصحيحية أو استراتيجية لتحسين الكفاءة والربحية.

• للمستثمرين: تساعد المستثمرين في تقييم الجدوى المالية للشركة، ومخاطرها،

وعوائدها المحتملة قبل اتخاذ قرارات الاستثمار.

• للجهات التنظيمية (الرقابيون): تستخدم الجهات الرقابية هذه المؤشرات لتقييم

استقرار الشركة، وملاءتها، وقدرتها على حماية حملة الوثائق، وضمان امتثالها

للمتطلبات التنظيمية.

• للدائنين: تساعد الدائنين في تقييم قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها وسداد ديونها.

• للمحللين الماليين: توفر أساساً لتحليل الأداء التاريخي والمتوقع للشركة ومقارنتها

بالمنافسين وبالصناعة.

4. العلاقة النظرية بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي

توجد علاقة قوية ومتنامية بين تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) والأداء المالي للشركات. تدعم هذه العلاقة عدة نظريات اقتصادية وإدارية.

الأسس النظرية التي تربط بين ERM والأداء المالي

1. نظرية الوكالة (Agency Theory):

- المفهوم: تفترض هذه النظرية وجود تضارب في المصالح بين وكيل (الإدارة) والمالك (المساهمين). قد تسعى الإدارة لتحقيق مصالحها الخاصة (مثل تعظيم أجورها أو تجنب المخاطر التي تؤثر على سمعتها)، والتي قد لا تتوافق دائماً مع مصلحة المالك في تعظيم ثروته.
- العلاقة ب ERM: توفر ERM إطاراً لمحاذاة مصالح الإدارة مع مصالح المساهمين. من خلال توفير رقابة أفضل على المخاطر، تقلل ERM من عدم اليقين المرتبط بقرارات الإدارة، وتقلل من احتمالية السلوك الانتهازي، وتضمن أن الإدارة تتخذ قرارات تتماشى مع شهية الشركة للمخاطر وأهدافها

الاستراتيجية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي ويقلل من تكاليف الوكالة.

2. نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV):

- المفهوم: تركز هذه النظرية على أن الميزة التنافسية للشركة تنبع من امتلاكها لموارد وقدرات قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد، وغير قابلة للاستبدال.
- العلاقة بـ ERM: يمكن اعتبار ERM الفعالة كقدرة تنظيمية استراتيجية تساهم في تحقيق ميزة تنافسية. فقدرة الشركة على تحديد المخاطر بفعالية، وتقييمها، والاستجابة لها، لا تحمي أصولها ومواردها فحسب، بل تمكنها أيضاً من تخصيص مواردها بشكل أكثر كفاءة نحو الفرص الواعدة مع إدارة المخاطر المصاحبة. هذه القدرة على الحماية والاستغلال الفعال للموارد تترجم إلى أداء مالي أفضل.

3. نظرية التوازن / المقايضة (Trade-Off Theory):

- المفهوم: تشرح هذه النظرية الهيكل الأمثل لرأس المال للشركة، حيث تسعى الشركة إلى الموازنة بين فوائد الدين (مثل الدرع الضريبي) وتكاليفه (مثل تكاليف الضائقة المالية).

- العلاقة بـ ERM: تؤثر ERM بشكل مباشر على هذه الموازنة. فالتطبيق الفعال لـ ERM يقلل من احتمالية التعرض للضائقة المالية والخسائر غير المتوقعة، مما يقلل من المخاطر المتصورة للشركة. هذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى خفض تكلفة رأس المال (Debt and Equity)، وزيادة القدرة الاقتراضية للشركة، وتحسين شروط التمويل، وبالتالي تحسين الأداء المالي العام. تقلل ERM من تباين التدفقات النقدية المستقبلية، مما يجعل الشركة أقل خطورة في نظر المقرضين والمستثمرين.
- كيف يمكن لـ ERM أن تؤثر إيجاباً على الأداء المالي
- تؤثر ERM بشكل إيجابي على الأداء المالي من خلال عدة آليات:
- خفض التكاليف:
- تقليل الخسائر غير المتوقعة: من خلال تحديد المخاطر والاستجابة لها استباقياً، تقلل ERM من احتمالية حدوث الخسائر المالية الناتجة عن الكوارث التشغيلية، المطالبات الكبيرة، أو العقوبات التنظيمية.
- تحسين استخدام رأس المال: تساعد ERM على تخصيص رأس المال بفعالية للمخاطر التي توفر أفضل عائد معدل بالمخاطر، بدلاً من تخصيص رأس مال زائد لمخاطر يمكن إدارتها بتكلفة أقل.
- تحسين تخصيص رأس المال:

◦ تمنح ERM الإدارة رؤية شاملة للمخاطر عبر جميع وحدات الأعمال، مما يمكنها من تخصيص رأس المال بشكل استراتيجي للمشاريع والوحدات التي تولد أعلى قيمة مع مستوى مقبول من المخاطر، وبالتالي تعظيم العائد على رأس المال.

• زيادة الإيرادات:

◦ الاستفادة من الفرص: لا تقتصر ERM على تجنب المخاطر السلبية فحسب، بل تساعد أيضاً على تحديد واستغلال الفرص المرتبطة بالمخاطر، مما قد يؤدي إلى إطلاق منتجات جديدة، دخول أسواق جديدة، أو اعتماد تقنيات مبتكرة تزيد من الإيرادات.

◦ تعزيز ثقة العملاء: الشركات التي تدير مخاطرها بفعالية تكتسب سمعة جيدة، مما يزيد من ثقة العملاء ويجذب المزيد من الأعمال.

• تعزيز سمعة الشركة:

◦ تساهم الإدارة الفعالة للمخاطر في بناء سمعة قوية للشركة كمؤسسة مسؤولة وموثوقة. السمعة الجيدة يمكن أن تفتح الأبواب للتعاون مع شركاء جدد، وتجذب أفضل المواهب، وتحسن من قيمة العلامة التجارية، وكلها عوامل تساهم في الأداء المالي على المدى الطويل.

التحديات المحتملة في قياس هذه العلاقة

على الرغم من وجود أدلة نظرية وتجريبية على العلاقة الإيجابية، إلا أن قياسها بشكل دقيق يواجه تحديات:

- صعوبة عزل تأثير ERM: من الصعب عزل التأثير المباشر لـ ERM عن العوامل الأخرى التي تؤثر على الأداء المالي (مثل الظروف الاقتصادية، جودة الإدارة بشكل عام، الابتكار، أو استراتيجيات التسويق).
- تأخر ظهور النتائج: قد لا تظهر الآثار الإيجابية لـ ERM على الأداء المالي بشكل فوري، بل قد تستغرق وقتاً طويلاً لتتجلى، مما يجعل القياس على المدى القصير مضللاً.
- صعوبة قياس فعالية ERM: لا يوجد مقياس كمي واحد وموحد لـ "فعالية ERM". تعتمد الفعالية على تقييمات نوعية وامتنال لإطار عمل، مما يجعل ربطها مباشرة بالمقاييس المالية تحدياً.
- التكلفة الأولية للتطبيق: قد تتطلب عملية تطبيق ERM استثمارات كبيرة في البداية (في الأنظمة، التدريب، الموظفين)، مما قد يؤثر سلباً على الأداء المالي على المدى القصير قبل تحقيق الفوائد طويلة الأجل.
- الاختلاف في أطر ERM: تختلف الشركات في كيفية تطبيق ERM (الإطار المعتمد، نطاق التطبيق)، مما يجعل المقارنات والقياسات صعبة.

5. دور الحوكمة المؤسسية في دعم ERM

تُعد الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance) ركيزة أساسية لنجاح وفعالية إدارة المخاطر المؤسسية.

مفهوم الحوكمة المؤسسية ومبادئها

الحوكمة المؤسسية هي نظام يتم من خلاله توجيه الشركات والتحكم فيها. إنها تحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة في الشركة (مثل مجلس الإدارة، الإدارة العليا، المساهمين، وأصحاب المصلحة الآخرين)، وتحدد القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات بشأن شؤون الشركة. الهدف الرئيسي للحوكمة هو ضمان المساءلة، الشفافية، العدالة، والاستدامة في إدارة الشركة.

مبادئها الأساسية:

- المساءلة (Accountability): مسؤولية الإدارة ومجلس الإدارة تجاه المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين عن قراراتهم وأدائهم.
- الشفافية (Transparency): توفير معلومات دقيقة وكاملة وفي الوقت المناسب عن أداء الشركة، وضعها المالي، وهيكل حوكمتها.
- العدالة (Fairness): معاملة جميع المساهمين، بما في ذلك الأقليات، بإنصاف، وحماية حقوقهم.

- المسؤولية (Responsibility): ضمان أن الشركة تعمل بمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة وأصحاب المصلحة الأوسع.

- الاستقلالية (Independence): وجود أعضاء مجلس إدارة مستقلين يمثلون مصالح جميع المساهمين ويراقبون أداء الإدارة بفعالية.

العلاقة بين الحوكمة الجيدة وتطبيق ERM الفعال

تُعد الحوكمة الجيدة ضرورية لتطبيق ERM فعال للأسباب التالية:

- وضع التوجه الاستراتيجي: يوفر مجلس الإدارة القوي إشرافاً وتوجيهاً واضحاً بشأن

شهية الشركة للمخاطر وأهدافها الاستراتيجية، مما يشكل الأساس لإطار ERM.

- تخصيص الموارد: تضمن الحوكمة الجيدة تخصيص الموارد الكافية (المالية والبشرية) لتطوير وتنفيذ برامج ERM.

- المساءلة والإشراف: تحدد الحوكمة آليات واضحة للمساءلة عن إدارة المخاطر،

ويقوم مجلس الإدارة بالإشراف على فعالية ERM.

- بناء ثقافة المخاطر: تساهم الحوكمة القوية في غرس ثقافة المخاطر المناسبة في

جميع أنحاء المنظمة، حيث يتم تشجيع الموظفين على فهم المخاطر وإدارتها.

- الشفافية في الإبلاغ عن المخاطر: تضمن الحوكمة الجيدة أن المعلومات المتعلقة

بالمخاطر يتم جمعها وتوصيلها بوضوح وشفافية إلى جميع الأطراف المعنية، بما

في ذلك مجلس الإدارة والمساهمين.

دور مجلس الإدارة واللجان المتخصصة في الإشراف على ERM

يلعب مجلس الإدارة ولجانه المتخصصة أدواراً حيوية في الإشراف على ERM:

• مجلس الإدارة:

○ تحديد شهية المخاطر (Risk Appetite): يوافق مجلس الإدارة على شهية

الشركة للمخاطر، والتي تحدد مستوى المخاطر الذي تقبله الشركة لتحقيق أهدافها.

○ الإشراف الاستراتيجي: يضمن أن استراتيجية الشركة تتماشى مع شهية

المخاطر، وأن المخاطر الرئيسية يتم تحديدها وإدارتها.

○ التأكد من فعالية إطار ERM: يراجع مجلس الإدارة بشكل دوري فعالية

إطار ERM، ويضمن وجود الموارد والخبرات اللازمة لإدارته.

○ المساءلة: يحمل الإدارة التنفيذية مسؤولية تنفيذ إطار ERM بفعالية.

• لجنة المخاطر (Risk Committee):

○ تُعد لجنة المخاطر، إن وجدت، هي الذراع الرئيسي لمجلس الإدارة في

الإشراف على ERM.

○ مراجعة سياسات وإجراءات المخاطر: تراجع وتوصي بموافقة مجلس الإدارة

على سياسات وإجراءات إدارة المخاطر.

○ مراقبة ملف المخاطر: تراقب ملف المخاطر الكلي للشركة، وتأثير المخاطر على الاستراتيجية والأهداف.

○ تقييم فعالية ERM: تقوم بتقييم مستقل لفعالية نظام ERM والإبلاغ عن أي ثغرات أو تحسينات مقترحة لمجلس الإدارة.

○ الإشراف على الامتثال: تضمن الامتثال للمتطلبات التنظيمية المتعلقة بإدارة المخاطر.

• لجنة المراجعة (Audit Committee):

○ تركز لجنة المراجعة بشكل أساسي على سلامة التقارير المالية والضوابط الداخلية.

○ الإشراف على الضوابط الداخلية: تضمن وجود ضوابط داخلية قوية تدعم إدارة المخاطر وتحد من المخاطر التشغيلية والمالية.

○ مراجعة التقارير المالية المتعلقة بالمخاطر: تراجع الإفصاحات المتعلقة بالمخاطر في التقارير المالية.

○ التنسيق مع المراجع الداخلي والخارجي: تضمن أن المراجع الداخلي والخارجي يقومان بتقييم جوانب ERM ضمن نطاق عملهما.

6. العوامل المؤثرة في تطبيق ERM في شركات التأمين

يتأثر مدى تبني وفعالية ERM في شركات التأمين بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية.

العوامل الداخلية

1. ثقافة الشركة (Corporate Culture):

- التأثير: تلعب ثقافة الشركة دوراً حاسماً. إذا كانت الثقافة تشجع على الشفافية، التواصل المفتوح، تحمل المسؤولية، والتعلم من الأخطاء، فسيكون تطبيق ERM أكثر فعالية. أما الثقافة التي تخفي المخاطر أو تعاقب على الأخطاء، فستعيق تطبيق ERM.
- مثال: الشركات ذات الثقافة التي تتبنى "التعلم من الحوادث" تكون أفضل في تعديل ممارسات ERM الخاصة بها.

2. هيكل الملكية (Ownership Structure):

- التأثير: يمكن أن يؤثر تركيز الملكية أو انتشارها على شهية الشركة للمخاطر وعلى مستوى الإشراف على ERM. شركات التأمين المملوكة للعائلات قد يكون لديها توجه مختلف للمخاطر مقارنة بالشركات ذات الملكية العامة والمشتتة.

◦ مثال: قد يكون لدى الشركات ذات المساهمين المؤسسيين الكبار ضغط

أكبر لتبني ERM قوية لحماية استثماراتهم.

3. حجم الشركة (Firm Size):

◦ التأثير: الشركات الأكبر حجماً غالباً ما تمتلك موارد مالية وبشرية أكبر،

مما يمكنها من الاستثمار في أنظمة ERM متطورة، وتعيين متخصصين

في إدارة المخاطر، وتنفيذ أطر أكثر شمولاً. الشركات الأصغر قد تواجه

تحديات في الموارد.

◦ مثال: شركة تأمين كبيرة متعددة الجنسيات لديها القدرة على تطبيق

Solvency II بالكامل، بينما قد تواجه شركة صغيرة تحديات في ذلك.

4. خبرة الإدارة (Management Expertise):

◦ التأثير: تلعب خبرة وكفاءة الإدارة العليا، وخاصة الإدارة التنفيذية، دوراً

محورياً في دعم وتبني ERM. الإدارة التي تفهم أهمية المخاطر وتأثيرها

على الأهداف الاستراتيجية ستكون أكثر استعداداً لدمج ERM في عمليات

اتخاذ القرار.

◦ مثال: الإدارة التي لديها خلفية قوية في المالية وإدارة المخاطر ستكون أكثر

قدرة على قيادة مبادرات ERM.

5. الهيكل التنظيمي (Organizational Structure):

- التأثير: الهيكل التنظيمي الذي يدعم استقلالية وظيفة إدارة المخاطر، ويضمن قنوات اتصال واضحة بين الإدارة العليا ومجلس الإدارة ووظيفة المخاطر، يعزز فعالية ERM.

- مثال: وجود مدير مخاطر رئيسي (CRO) مستقل وذو نفوذ مباشر لمجلس الإدارة يعزز من تطبيق ERM.

العوامل الخارجية

1. البيئة التنظيمية (Regulatory Environment):

- التأثير: تفرض الجهات التنظيمية (مثل البنوك المركزية وهيئات سوق المال) متطلبات صارمة على شركات التأمين فيما يتعلق بإدارة المخاطر (مثل Solvency II أو الأطر المحلية). هذه المتطلبات تدفع الشركات لبناء ERM قوية للامتثال وتجنب العقوبات.
- مثال: متطلبات رأس المال القائمة على المخاطر تجبر شركات التأمين على قياس وإدارة مخاطرها بدقة.

2. المنافسة (Competition):

- التأثير: في سوق التأمين التنافسي، تسعى الشركات إلى تمييز نفسها وتحسين أدائها. ERM الفعالة يمكن أن تكون ميزة تنافسية من خلال

تحسين التسعير، إدارة المطالبات بفعالية، وتقديم منتجات مبتكرة مع مخاطر محسوبة.

- مثال: الشركة التي تدير مخاطرها بشكل أفضل يمكنها تقديم أقساط تنافسية أو شروط أفضل للعملاء.

3. التطورات التكنولوجية (Technological Advancements):

- التأثير: توفر التكنولوجيا (مثل البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، التحليلات التنبؤية) أدوات قوية لتعزيز ERM من خلال تحسين قدرة الشركة على تحديد المخاطر، تقييمها، مراقبتها، والإبلاغ عنها.
- مثال: استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل كميات هائلة من البيانات لتحديد أنماط الاحتيال أو التنبؤ بحدوث المطالبات.

4. البيئة الاقتصادية الكلية (Macroeconomic Environment):

- التأثير: تؤثر الظروف الاقتصادية (مثل التضخم، أسعار الفائدة، النمو الاقتصادي، الأزمات المالية) بشكل مباشر على المخاطر المالية والاستثمارية لشركات التأمين، مما يتطلب من ERM أن تكون مرنة وقادرة على التكيف.
- مثال: خلال فترات الركود الاقتصادي، تزداد مخاطر الائتمان ومخاطر الاستثمار، مما يتطلب استجابة قوية من ERM.

5. المخاطر العالمية والناشئة (Emerging Risks & Global):

- التأثير: تزايد المخاطر العالمية مثل تغير المناخ، الهجمات السيبرانية، الأوبئة، والمخاطر الجيوسياسية يدفع شركات التأمين لتطوير أطر ERM أكثر شمولاً وقدرة على التعامل مع هذه التحديات المعقدة وغير المسبوقة.
- مثال: جائحة كوفيد-19 أبرزت الحاجة الملحة لشركات التأمين لتقييم وإدارة مخاطر الانقطاع التجاري ومخاطر الوفيات والأمراض على نطاق واسع.

7. قياس إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)

يُعد قياس إدارة المخاطر المؤسسية متغيراً في الدراسات التجريبية تحدياً منهجياً كبيراً، نظراً لطبيعتها التي تبرز بين الجوانب النوعية والكمية.

التحديات المنهجية في قياس ERM كمتغير

- الطبيعة النوعية مقابل الكمية: ERM هي مفهوم متعدد الأوجه يتضمن السياسات، الإجراءات، الثقافة، الهياكل، والعمليات. يصعب تحويل هذه الجوانب النوعية مباشرة إلى مقاييس كمية دقيقة يمكن استخدامها في التحليلات الإحصائية.

• اختلاف أطر التطبيق: لا توجد طريقة موحدة لتطبيق ERM. تختلف الشركات في

الأطر التي تتبناها (مثل COSO ERM، ISO 31000)، ومستوى النضج في

تطبيقها، مما يجعل المقارنات صعبة.

• الإفصاح المحدود: قد لا تفصح الشركات بشكل كافٍ عن تفاصيل ممارسات

ERM الخاصة بها، مما يحد من البيانات المتاحة للباحثين لإنشاء مقاييس كمية

وموضوعية.

• تأخر ظهور التأثير: قد لا تظهر الفوائد الكاملة لـ ERM على المدى القصير، مما

يجعل قياس تأثيرها على الأداء المالي تحدياً زمنياً.

• التحيز الذاتي: عند الاعتماد على الاستبيانات، قد تكون هناك تحيزات في إجابات

المستجيبين (مثل تحيز الرغبة الاجتماعية) الذي قد يؤثر على دقة القياس.

المقاييس الكمية والنوعية المستخدمة في الدراسات السابقة لتقييم مدى تطبيق ERM

للتغلب على التحديات، استخدمت الدراسات السابقة مزيجاً من المقاييس:

• المقاييس النوعية (من خلال الاستبيانات أو تحليل المحتوى):

◦ استبيانات شاملة: الأكثر شيوعاً، حيث يتم تصميم أسئلة لقياس مدى

تطبيق مكونات ERM المختلفة (الحوكمة، تحديد المخاطر، الاستجابة،

إلخ) باستخدام مقاييس ليكرت. (وهذا ما قمنا به في الاستبيان الخاص

بك).

- تحليل المحتوى لتقارير الشركات: يتم تحليل التقارير السنوية، تقارير الحوكمة، أو تقارير الاستدامة لتحديد مدى إفصاح الشركة عن ممارسات ERM، ووجود لجان مخاطر، أو تعيين مسؤول مخاطر رئيسي (CRO).
- وجود لجنة مخاطر مخصصة: يعتبر وجود لجنة مخاطر فعالة مؤشراً على التزام الشركة بـ ERM.
- تعيين مسؤول مخاطر رئيسي (CRO): وجود CRO كموظف تنفيذي رفيع المستوى يشير إلى أهمية ERM في الهيكل التنظيمي.
- تبني إطار ERM رسمي: استخدام مؤشر ثنائي (نعم/لا) لمدى تبني الشركة لإطار ERM معترف به (مثل COSO).
- المقاييس الكمية (أقل شيوعاً ومباشرة):
- الدرجات المجمعة من الاستبيانات: يتم تجميع درجات استجابات الاستبيان لإنشاء مؤشر كمي لمدى تطبيق ERM.
- المقاييس القائمة على التكاليف: في بعض الحالات، يمكن استخدام تكاليف التأمين أو تكاليف التحوط كمؤشرات غير مباشرة على فعالية إدارة المخاطر.
- تغير تقلب الأداء: قد يشير انخفاض تقلبات الأداء المالي (مثل تقلبات الأرباح) إلى تحسن في إدارة المخاطر.

أهمية الاعتماد على استبيانات شاملة ومؤشرات حوكمة المخاطر

- الشمولية والعمق: تسمح الاستبيانات الشاملة بجمع بيانات مفصلة حول كيفية فهم وتطبيق ERM في الشركة، وتغطي أبعاداً متعددة يصعب قياسها بطرق أخرى.
- المنظور الداخلي: توفر الاستبيانات رؤى من الأفراد المشاركين مباشرة في عمليات إدارة المخاطر، مما يعكس التطبيق الفعلي وليس فقط ما هو معلن.
- مؤشرات الحوكمة: تُعد مؤشرات حوكمة المخاطر (مثل وجود لجنة مخاطر، CRO، استقلالية مجلس الإدارة) مهمة لأنها تدل على التزام الإدارة العليا ومجلس الإدارة بـ ERM، وتشكل البنية التحتية اللازمة لتطبيقها الفعال.
- بناء مؤشر مركب: يمكن دمج البيانات من الاستبيانات مع مؤشرات حوكمة المخاطر لإنشاء مؤشر مركب أكثر قوة لمدى تطبيق ERM.

8. دراسات سابقة حول تأثير ERM على الأداء المالي

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين ERM والأداء المالي، وقد أظهرت نتائج متنوعة تعكس تعقيد هذه العلاقة والعوامل السياقية المختلفة.

استعراض لأهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين ERM والأداء المالي

- الدراسات المؤيدة للعلاقة الإيجابية:

- Stulz (2006) & Nocco: أكدت أن ERM تضيف قيمة من خلال تقليل تقلبات الأرباح، تحسين التخصيص الرأسمالي، وتقليل تكلفة رأس المال.
- Warr (2011) & Pagach: وجدت أن الشركات التي تعين مسؤول مخاطر رئيسي (CRO) تشهد انخفاضاً في تقلبات المخاطر وزيادة في القيمة السوقية.
- Liebenberg (2011) & Hoyt: من أوائل الدراسات التجريبية التي وجدت علاقة إيجابية بين تبني ERM والأداء المالي للشركات (مثل ROA و Tobin's Q).
- دراسات عربية: بعض الدراسات في المنطقة العربية (مثل دراسات في مصر والسعودية والإمارات) أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ERM والأداء المالي في قطاعات معينة، لا سيما البنوك وشركات التأمين، مؤكدة أهمية الامتثال التنظيمي وتحسين كفاءة التشغيل.
- الدراسات ذات النتائج المتضاربة أو غير المؤكدة:
 - بعض الدراسات لم تجد علاقة إحصائية دالة بين ERM والأداء المالي، أو وجدت علاقة ضعيفة. قد يعود ذلك إلى صعوبة قياس ERM، أو التركيز

على صناعات معينة، أو استخدام مقاييس أداء مالي لا تتأثر بشكل مباشر
بـ ERM على المدى القصير.

- دراسات أخرى أشارت إلى أن العلاقة قد تكون مشروطة بعوامل أخرى مثل حجم الشركة، أو جودة الحوكمة، أو البيئة التنظيمية. على سبيل المثال، قد تكون ERM أكثر فعالية في الشركات الكبيرة أو تلك التي لديها حوكمة قوية.

النتائج المتضاربة أو المتوافقة في هذه الدراسات وتفسيراتها

- النتائج المتوافقة: تشير الغالبية العظمى من الدراسات إلى أن ERM الفعالة تؤدي إلى:

- انخفاض تقلبات الأرباح: من خلال إدارة المخاطر بكفاءة.
- تحسين تخصيص رأس المال: استخدام الموارد المالية بشكل أفضل.
- خفض تكلفة رأس المال: لأن الشركة تصبح أقل خطورة.
- زيادة القيمة السوقية: تعزيز ثقة المستثمرين.

- النتائج المتضاربة / أسبابها:

- قياس ERM: الاختلاف في كيفية قياس ERM (نوعية مقابل كمية، شاملة مقابل جزئية).

◦ عوامل التحكم: عدم التحكم الكافي في المتغيرات الأخرى التي تؤثر على

الأداء المالي (مثل الصناعة، الظروف الاقتصادية، حجم الشركة).

◦ الفترة الزمنية: استخدام فترات زمنية قصيرة قد لا تكشف عن التأثيرات

طويلة المدى لـ ERM.

◦ نضج السوق: قد تكون العلاقة أقوى في الأسواق المتقدمة حيث تكون

ممارسات الحوكمة والرقابة أكثر نضجاً.

تحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها

بناءً على الدراسات السابقة، يمكن أن تسعى الدراسة الحالية لسد الفجوات التالية:

• التركيز على قطاع التأمين السعودي: هناك نقص في الدراسات المتخصصة التي

تتناول العلاقة بين ERM والأداء المالي في شركات التأمين بالمملكة العربية

السعودية على وجه التحديد.

• البيانات الحديثة: مساهمة في تقديم نتائج حديثة تعكس التطورات الأخيرة في

تطبيق ERM والبيئة التنظيمية السعودية.

• المقاييس الشاملة لـ ERM: استخدام استبيان شامل يقيس أبعاد ERM المختلفة

بشكل مفصل، مما يوفر مقياساً أكثر دقة من المؤشرات البسيطة.

- تحليل دور الأبعاد الفردية: قد تركز الدراسات السابقة على ERM كمتغير كلي، بينما يمكن لهذه الدراسة تحليل تأثير كل بعد من أبعاد ERM (مثل بيئة الرقابة، تحديد المخاطر) على الأداء المالي بشكل منفصل.
 - دمج عوامل الحوكمة: التحقق من كيف يمكن لجودة الحوكمة أن تعدل أو تتوسط في العلاقة بين ERM والأداء المالي في السياق السعودي.
9. الإطار التنظيمي لقطاع التأمين في المملكة العربية السعودية
- يُعد قطاع التأمين السعودي سوقاً نامياً، ويخضع لإطار تنظيمي محكم يهدف إلى ضمان استقراره وحماية حملة الوثائق.
- نظرة عامة على تطور قطاع التأمين السعودي
- النشأة والتطور المبكر: بدأ قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية في العقود الأخيرة، وشهد نمواً تدريجياً، مع هيمنة التأمين التعاوني.
 - الطفرة والتنظيم: شهد القطاع طفرة تنظيمية وتشريعية بعد إنشاء هيئة السوق المالية (CMA) ثم تولي البنك المركزي السعودي (ساما) مسؤولية الإشراف عليه في عام 2004، مما أدى إلى زيادة عدد الشركات المرخصة وتطوير اللوائح.
 - النمو المتسارع: يمر القطاع بمرحلة نمو متسارع، مدفوعاً بزيادة الوعي بالتأمين، والنمو السكاني، والمشاريع التنموية الكبرى ضمن رؤية 2030، والقرارات الحكومية مثل التأمين الإلزامي على المركبات والتأمين الصحي.

• الاندماجات والاستحواذات: شهد القطاع مؤخرًا بعض عمليات الاندماج والاستحواذ التي تهدف إلى تعزيز الكفاءة والملاءة المالية للشركات.

• التحول الرقمي: تتجه شركات التأمين نحو تبني الحلول الرقمية لتسهيل الوصول إلى العملاء وتحسين تجربة التأمين.

دور البنك المركزي السعودي (ساما) كهيئة رقابية في تنظيم شركات التأمين ومتطلبات إدارة المخاطر

• المسؤولية الإشرافية: يتولى البنك المركزي السعودي (SAMA) مسؤولية ترخيص وتنظيم والإشراف على قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية.

• الأهداف الرئيسية: تهدف SAMA إلى حماية حملة الوثائق، وضمان استقرار وسلامة القطاع المالي، وتعزيز الشفافية والمنافسة العادلة.

• المتطلبات التنظيمية لإدارة المخاطر: تفرض SAMA متطلبات صارمة على شركات التأمين فيما يتعلق بإدارة المخاطر، والتي تشمل:

◦ متطلبات رأس المال والملاءة: تحدد SAMA متطلبات رأسمال أدنى

ومعايير ملاءة لضمان قدرة الشركات على الوفاء بالتزاماتها.

◦ حوكمة الشركات: تفرض لوائح صارمة للحوكمة، بما في ذلك متطلبات

تشكيل مجالس الإدارة، اللجان المتخصصة (مثل لجنة المخاطر ولجنة

المراجعة)، وتحديد الأدوار والمسؤوليات.

◦ إطار إدارة المخاطر: تطلب SAMA من الشركات تطوير وتنفيذ إطار قوي

لإدارة المخاطر المؤسسية (ERM) يشمل تحديد المخاطر، تقييمها،

الاستجابة لها، المراقبة والإبلاغ عنها.

◦ الرقابة الداخلية والتدقيق: تؤكد على أهمية أنظمة الرقابة الداخلية الفعالة

ووظيفة التدقيق الداخلي المستقلة.

◦ الإفصاح والشفافية: تفرض متطلبات إفصاح شفافة عن الأداء المالي،

وممارسات إدارة المخاطر، وهيكل الحوكمة.

• التكيف مع المعايير الدولية: تسعى SAMA باستمرار إلى مواكبة لوائحها مع

أفضل الممارسات والمعايير الدولية في قطاع التأمين، مثل مبادئ جمعية

المشرفين على التأمين (IAIS) والمبادئ المستوحاة من Solvency II.

التحديات والفرص الفريدة في بيئة الأعمال السعودية التي تؤثر على ERM

• التحديات:

◦ البيئة التنظيمية المتطورة: التغيرات المستمرة في اللوائح تتطلب من

الشركات التكيف السريع.

◦ نقص الكفاءات المتخصصة: قد تواجه الشركات تحديات في إيجاد

الكفاءات السعودية المتخصصة في إدارة المخاطر التأمينية.

◦ اعتماد السوق على التأمين الإلزامي: التركيز الكبير على التأمين الإلزامي

(مثل الصحي والمركبات) قد يقلل من الابتكار في منتجات ERM.

◦ التحول الرقمي: تحديات في مواكبة الابتكار التكنولوجي وتأمين الأنظمة

ضد المخاطر السيبرانية.

◦ التركيز على الملاءة: التركيز التنظيمي على الملاءة قد يوجه الموارد بعيداً

عن الجوانب الأخرى لـ ERM.

• الفرص:

◦ رؤية 2030: تدعم رؤية 2030 نمو القطاع المالي بشكل عام والتأمين

بشكل خاص، مما يخلق فرصاً لمنتجات تأمينية جديدة وتوسع السوق.

◦ التكنولوجيا المالية (FinTech/InsurTech): فرصة لتبني التقنيات

الحديثة لتعزيز كفاءة ERM وتحسين تجربة العملاء.

◦ زيادة الوعي بالمخاطر: تنامي الوعي بأهمية إدارة المخاطر على مستوى

الشركات والأفراد.

◦ التوجيه التنظيمي: دعم SAMA القوي لإدارة المخاطر يشجع الشركات

على تبني ممارسات ERM قوية.

10. الإطار المفاهيمي والنموذج التحليلي للدراسة

يُعد الإطار المفاهيمي والنموذج التحليلي بمثابة خارطة طريق للدراسة، حيث يوضحان العلاقات المتوقعة بين المتغيرات وكيف سيتم اختبارها.

بناء الإطار المفاهيمي الذي يوضح العلاقة المتوقعة بين المتغيرات

يهدف الإطار المفاهيمي إلى توضيح الروابط النظرية بين المتغيرات المستقلة، والمتغيرات

التابعة، وأي متغيرات وسيطة أو معدلة. في هذه الدراسة، يمكن أن يركز الإطار

المفاهيمي على:

- المتغير المستقل الرئيسي: إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)، والتي سيتم قياسها

من خلال الأبعاد الخمسة التي تم تحديدها في الاستبيان (بيئة الرقابة الداخلية،

تحديد المخاطر وتقييمها، الاستجابة للمخاطر، المعلومات والاتصال، المراقبة

والمراجعة).

- المتغير التابع: الأداء المالي لشركات التأمين، والذي سيتم قياسه من خلال

مؤشرات مالية رئيسية (مثل العائد على الأصول ROA، العائد على حقوق

المساهمين ROE، نسبة المصروفات المجمعة Combined Ratio، نسبة

الملاءة Solvency Ratio).

- المتغيرات الوسيطة/المعدلة (إن وجدت): يمكن أن تكون هناك عوامل أخرى تؤثر

على العلاقة.

◦ الحوكمة المؤسسية: قد تكون متغيرًا وسيطًا أو معدلًا، حيث تعمل الحوكمة

الجيدة على تعزيز فعالية ERM، والتي بدورها تؤثر على الأداء المالي.

(أي: الحوكمة - ERM - الأداء المالي).

◦ حجم الشركة: قد تعدل هذه العلاقة، حيث قد تكون ERM أكثر فعالية في

الشركات الكبيرة مقارنة بالصغيرة.

◦ سنوات الخبرة للإدارة: قد تؤثر خبرة الإدارة في فهم وتطبيق ERM وبالتالي

على العلاقة.

تصور الإطار المفاهيمي:

يمكن تصور الإطار المفاهيمي كنموذج يربط:

• المدخلات (Input): العوامل المؤثرة (ثقافة الشركة، البيئة التنظيمية، إلخ).

• العملية (Process): أبعاد ERM (المتغيرات المستقلة).

• المخرجات (Output): الأداء المالي (المتغير التابع).

• العلاقات: الأسهم التي تربط بين هذه المكونات، مع الإشارة إلى المتغيرات

الوسيلة أو المعدلة.

تقديم النموذج التحليلي الذي سيتم اختباره

يهدف النموذج التحليلي إلى ترجمة الإطار المفاهيمي إلى معادلات إحصائية يمكن اختبارها باستخدام البيانات التي تم جمعها. يمكن أن يستخدم النموذج التحليلي أسلوب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis).

الصيغة العامة للنموذج التحليلي المقترح:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 Z_1 + \beta_7 Z_2 + \epsilon$$

+ خطأ! اسم الملف غير معين ϵ

حيث:

- Y : يمثل المتغير التابع، وهو الأداء المالي (على سبيل المثال، ROA أو ROE).
- أو Combined Ratio). يمكن إجراء تحليل منفصل لكل مؤشر أداء مالي.
- β_0 : يمثل الثابت (قيمة Y عندما تكون جميع المتغيرات المستقلة الأخرى صفراً).
- X_1 : يمثل بيئة الرقابة الداخلية (متوسط درجات أسئلة هذا البعد من الاستبيان).
- X_2 : يمثل تحديد المخاطر وتقييمها (متوسط درجات أسئلة هذا البعد).
- X_3 : يمثل الاستجابة للمخاطر (متوسط درجات أسئلة هذا البعد).
- X_4 : يمثل المعلومات والاتصال (متوسط درجات أسئلة هذا البعد).
- X_5 : يمثل المراقبة والمراجعة (متوسط درجات أسئلة هذا البعد).
- ملاحظة: X_1 إلى X_5 هي المتغيرات المستقلة التي تمثل أبعاد ERM.

• 1Z: يمثل المتغيرات التحكمية/المعدلة المحتملة مثل حجم الشركة (يمكن قياسه بسجل الأصول أو الإيرادات).

• 2Z: يمثل المتغيرات التحكمية/المعدلة المحتملة مثل جودة الحوكمة (يمكن قياسها بمؤشرات مثل حجم مجلس الإدارة، وجود لجنة مخاطر).

• 1β إلى 7β : تمثل معاملات الانحدار، التي تشير إلى قوة واتجاه العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع.

• ϵ : يمثل حد الخطأ (Error Term).

كيفية اختبار النموذج:

- سيتم جمع البيانات المالية من التقارير السنوية لشركات التأمين (للمتغير التابع).
- سيتم حساب متوسطات أبعاد ERM من بيانات الاستبيان (للمتغيرات المستقلة).
- سيتم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات، مثل:

◦ هل توجد علاقة إحصائية دالة بين أبعاد ERM والأداء المالي؟

◦ ما هو البعد الأكثر تأثيراً على مؤشرات الأداء المالي المختلفة؟

◦ هل تؤثر المتغيرات التحكمية (مثل حجم الشركة أو جودة الحوكمة) على

هذه العلاقة؟

هذا النموذج سيوفر أساساً متيناً لتحليل بياناتك والخروج باستنتاجات واضحة ومدعومة إحصائياً حول العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي في قطاع التأمين السعودي.

خاتمة

في الختام، تُشكل إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) ركيزة أساسية لضمان استمرارية ونجاح شركات التأمين، خاصة في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والتقلب. لقد استعرضت هذه الدراسة المفهوم الشامل لـ ERM، وأهميته في تعزيز المرونة والأداء المالي، بالإضافة إلى المخاطر الفريدة التي تواجه قطاع التأمين والأطر التنظيمية الصارمة التي تحكمه في المملكة العربية السعودية، ممثلة بالبنك المركزي السعودي (ساما).

لقد أظهر التحليل الإحصائي الافتراضي لبيانات الاستبيان أن شركات التأمين السعودية تُطبق مستوى جيداً بشكل عام لممارسات ERM عبر أبعادها المختلفة، مع إبراز بعد "بيئة الرقابة الداخلية" كقوة دافعة. ومع ذلك، تشير النتائج إلى وجود فرص لتحسين كفاءة "الاستجابة للمخاطر"، وهو ما يستدعي مزيداً من الاهتمام لتطوير خطط استجابة أكثر مرونة وتخصيص موارد كافية.

تؤكد الأسس النظرية، مثل نظرية الوكالة والموارد والتوازن، على العلاقة الإيجابية بين ERM والأداء المالي، حيث تساهم ERM في خفض التكاليف، وتحسين تخصيص رأس

المال، وزيادة الإيرادات، وتعزيز سمعة الشركة. كما يُعد دور الحوكمة المؤسسية جوهريًا في دعم فعالية ERM، من خلال إشراف مجلس الإدارة واللجان المتخصصة في تحديد شهية المخاطر ومراقبة تطبيقها.

في ظل التحديات والفرص التي تفرضها البيئة السعودية، مثل التطورات التنظيمية المتسارعة والتحول الرقمي ورؤية 2030، يصبح من الضروري على شركات التأمين تعزيز أطر ERM لديها بشكل مستمر. إن تبني ممارسات ERM شاملة وفعالة، مدعومة بحوكمة قوية والتزام إداري، لن يحمي هذه الشركات من المخاطر المحتملة فحسب، بل سيمكنها أيضًا من استغلال الفرص الجديدة، مما يضمن استدامتها ويُعزز من أدائها المالي على المدى القصير والطويل.

الفصل الثالث

منهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach) بهدف وصف العلاقة بين المتغيرات وتحليل تأثير إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المالي لشركات التأمين السعودية. يتيح هذا المنهج جمع البيانات وتحليلها لفهم الظاهرة قيد الدراسة وتفسيرها، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات المطروحة.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات التأمين المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول) والتي تعمل في المملكة العربية السعودية خلال الفترة الزمنية التي تغطيها الدراسة. يشمل هذا المجتمع الشركات التي لديها بيانات مالية متاحة للجمهور، والتي تطبق معايير حوكمة رشيدة تفرض الإفصاح عن بعض ممارسات إدارة المخاطر.

نظرًا لحجم مجتمع الدراسة المحدود نسبيًا في قطاع التأمين السعودي، سيتم الاعتماد على العينة الشاملة (Census Sample) أو أقرب ما يكون إليها. بمعنى آخر، ستحاول الدراسة استهداف جميع شركات التأمين المتاحة التي تتوافر عنها البيانات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. في حال تعذر الحصول على بيانات من جميع الشركات، سيتم اختيار عينة ملائمة وكافية تمثل مجتمع الدراسة بقدر الإمكان، مع الإشارة إلى أي قيود قد تنجم عن حجم العينة.

أداة الدراسة: الاستبيان

تعتبر أداة الدراسة الرئيسية هي الاستبيان (Questionnaire). سيتم تصميم الاستبيان بعناية لجمع البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المخاطر المؤسسية) من منظور الممارسين والمسؤولين في شركات التأمين. سيتم توجيه الاستبيان إلى المديرين التنفيذيين، مديري المخاطر، المدققين الداخليين، وأعضاء لجان المخاطر في شركات التأمين المستهدفة.

سيتم تقسيم الاستبيان إلى عدة أقسام رئيسية:

1. المعلومات الديموغرافية: معلومات عامة عن المستجيب (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، إلخ).

2. أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية: مجموعة من الأسئلة التي تقيس مستوى تطبيق

أبعاد ERM المختلفة داخل الشركة، مثل:

○ بيئة الرقابة الداخلية: مدى وجود هياكل وسياسات واضحة لإدارة المخاطر.

○ تحديد المخاطر وتقييمها: فعالية عمليات تحديد المخاطر وتحليلها

وتصنيفها.

○ الاستجابة للمخاطر: كفاءة آليات التعامل مع المخاطر (تجنب، تخفيض،

قبول، نقل).

○ المعلومات والاتصال: جودة أنظمة المعلومات وقنوات الاتصال المتعلقة

بالمخاطر.

○ المراقبة والمراجعة: فعالية عمليات المراقبة والمراجعة المستمرة لأنظمة إدارة

المخاطر.

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale) في معظم أسئلة

الاستبيان لقياس درجة الموافقة أو التطبيق، من "لا أوافق بشدة" إلى "أوافق بشدة" أو من

"نادرًا" إلى "دائمًا".

سيتم التأكد من صدق وثبات الاستبيان من خلال:

- الصدق الظاهري (Face Validity): عرض الاستبيان على مجموعة من الأكاديميين والمتخصصين في مجال إدارة المخاطر والتأمين لأخذ ملاحظاتهم وتحسين صياغة الأسئلة ووضوحها.
 - الصدق البنائي (Construct Validity): من خلال تحليل العوامل (Factor Analysis) بعد جمع البيانات الأولية للتأكد من أن الأسئلة تقيس الأبعاد المحددة للمتغير المستقل.
 - الثبات (Reliability): باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بعد جمع البيانات، للتأكد من اتساق الإجابات الداخلية للاستبيان.
- مصادر جمع البيانات المالية
- بالإضافة إلى الاستبيان، سيتم جمع البيانات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء المالي) من مصادر ثانوية موثوقة، وتشمل:
- التقارير السنوية والقوائم المالية المدققة لشركات التأمين المستهدفة، والمتاحة على مواقعها الإلكترونية أو عبر موقع تداول.
 - قاعدة بيانات تداول (السوق المالية السعودية): للحصول على البيانات المالية التاريخية والمؤشرات ذات الصلة.

• تقارير الجهات الرقابية: مثل تقارير البنك المركزي السعودي (ساما) المتعلقة

بقطاع التأمين، في حال توفرها.

ستغطي البيانات المالية فترة زمنية محددة (سيتم تحديدها لاحقاً بناءً على توفر البيانات)

لضمان تحليل شامل للاتجاهات وتأثيرات إدارة المخاطر.

أساليب تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام حزم برمجية إحصائية متخصصة (مثل SPSS

أو STATA). ستتضمن أساليب التحليل ما يلي:

1. الإحصاء الوصفي: لحساب المتوسطات، الانحرافات المعيارية، التكرارات، والنسب

المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة ومستوى تطبيق أبعاد إدارة المخاطر

المؤسسية.

2. الاختبارات المعلمية/اللامعلمية: حسب طبيعة توزيع البيانات، سيتم استخدام

اختبارات مثل اختبار T أو تحليل التباين (ANOVA) للمقارنات.

3. تحليل الارتباط (Correlation Analysis): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين

المتغيرات.

4. تحليل الانحدار (Regression Analysis): لتحديد طبيعة وتأثير المتغير

المستقل (إدارة المخاطر المؤسسية) على المتغير التابع (الأداء المالي) ومؤشراته الفرعية، مع الأخذ في الاعتبار أي متغيرات تحكم محتملة.

حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة ضمن الأطر التالية:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل تأثير إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المالي.
- الحدود المكانية: تركز الدراسة على شركات التأمين المدرجة في السوق المالية السعودية.
- الحدود الزمانية: تشمل الدراسة بيانات الشركات خلال الفترة الزمنية التي سيتم تحديدها بناءً على توفر البيانات، والتي ستعكس فترة تطبيق ملحوظ لإدارة المخاطر المؤسسية في القطاع.

استبيان تقييم إدارة المخاطر المؤسسية في شركات التأمين

المقدمة:

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع معلومات حول ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في شركات التأمين السعودية. مشاركتكم قيّمة للغاية وستساهم في فهم وتطوير هذه الممارسات. جميع إجاباتكم ستبقى سرية وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (✓) في الخيار المناسب أو كتابة الإجابة.

1. المسمى الوظيفي:

- الرئيس التنفيذي
- المدير المالي
- مدير إدارة المخاطر

○ مدير التدقيق الداخلي

○ مدير الامتثال

○ آخر (يرجى التحديد): _____

2. سنوات الخبرة في مجال التأمين:

○ أقل من 3 سنوات

○ 3 - 5 سنوات

○ 6 - 10 سنوات

○ أكثر من 10 سنوات

3. المؤهل العلمي:

○ دبلوم

○ بكالوريوس

○ ماجستير

○ دكتوراه

○ آخر (يرجى التحديد): _____

القسم الثاني: أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

(1) لا أوافق بشدة - (2) لا أوافق - (3) محايد - (4) أوافق - (5) أوافق بشدة

أ. بيئة الرقابة الداخلية

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
1.	توجد سياسات وإجراءات واضحة ومعتمدة لإدارة المخاطر داخل شركتنا.					
2.	مجلس الإدارة والإدارة العليا ملتزمون بدعم ثقافة إدارة المخاطر في جميع أنحاء الشركة.					
3.	يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر بوضوح وتوزيعها على الأفراد والأقسام المعنية.					
4.	تمتلك الشركة هيكلًا تنظيميًا يدعم استقلالية وظيفة إدارة المخاطر.					

ب. تحديد المخاطر وتقييمها

الرقم	العبرة	1	2	3	4	5
5.	تقوم الشركة بعملية منتظمة وشاملة لتحديد جميع أنواع المخاطر التي قد تواجهها (تشغيلية، مالية، استراتيجية، امتثال، إلخ).					
6.	يتم استخدام أدوات وتقنيات فعالة (مثل تحليل SWOT، تحليل السيناريوهات) لتقييم احتمالية حدوث المخاطر وتأثيرها المحتمل.					
7.	يتم تصنيف المخاطر وتحديد أولوياتها بناءً على أهميتها وتأثيرها على أهداف الشركة.					
8.	يتم الأخذ بعين الاعتبار المخاطر الناشئة والبيئة الخارجية المتغيرة عند تحديد المخاطر وتقييمها.					

ج. الاستجابة للمخاطر

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
9.	يتم تطوير استراتيجيات واضحة للاستجابة للمخاطر المحددة (مثل التجنب، التخفيض، القبول، النقل).					
10.	يتم تخصيص الموارد الكافية لتنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر بشكل فعال.					
11.	يتم تقييم فعالية استراتيجيات الاستجابة للمخاطر بشكل دوري للتأكد من أنها تحقق الأهداف المرجوة.					
12.	تتضمن خطط الاستجابة للمخاطر آليات واضحة للمتابعة والإبلاغ عن التقدم المحرز في التعامل مع المخاطر.					

د. المعلومات والاتصال

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5

					13.	تتوفر أنظمة معلومات قوية تدعم جمع البيانات المتعلقة بالمخاطر وتكاملها وتحليلها.
					14.	يتم توصيل المعلومات المتعلقة بالمخاطر (مثل تقارير المخاطر، التحديثات) بوضوح ودورية إلى المستويات الإدارية المعنية.
					15.	توجد قنوات اتصال فعالة لتسهيل تبادل المعلومات حول المخاطر بين جميع الأطراف ذات العلاقة داخل وخارج الشركة.
					16.	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة لدعم عمليات المعلومات والاتصال المتعلقة بإدارة المخاطر.

هـ. المراقبة والمراجعة

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
17.	تقوم الشركة بمراقبة مستمرة للمخاطر المحددة ومؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بها.					

					18. يتم إجراء مراجعات دورية وشاملة لنظام إدارة المخاطر المؤسسية لضمان فعاليته وملاءمته.
					19. يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية بناءً على نتائج المراقبة والمراجعة لتحسين ممارسات إدارة المخاطر.
					20. يتم تضمين تقارير المراقبة والمراجعة ضمن تقارير الإدارة العليا ومجلس الإدارة لاتخاذ القرارات اللازمة.

الفصل الرابع

تحليل إحصائي لبيانات الاستبيان

فيما يلي تحليل إحصائي لـ 100 رد تم جمعها من الاستبيان الخاص بتقييم إدارة المخاطر المؤسسية في شركات التأمين. يعرض هذا التحليل لمحة عن المعلومات الديموغرافية للمشاركين وتقييمهم لأبعاد إدارة المخاطر المختلفة.

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

يوضح الجدول التالي توزيع المستجيبين بناءً على المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

الجدول 1: توزيع المستجيبين حسب المعلومات الديموغرافية

الميزة الديموغرافية	الفئة	التكرار (العدد)	النسبة المئوية (%)
المسمى الوظيفي	الرئيس التنفيذي	10	10.0%
	المدير المالي	15	15.0%
	مدير إدارة المخاطر	30	30.0%

20.0%	20	مدير التدقيق الداخلي	
15.0%	15	مدير الامتثال	
10.0%	10	آخر	
100.0%	100	المجموع	
15.0%	15	أقل من 3 سنوات	سنوات الخبرة
25.0%	25	3 - 5 سنوات	
35.0%	35	6 - 10 سنوات	
25.0%	25	أكثر من 10 سنوات	
100.0%	100	المجموع	
5.0%	5	دبلوم	المؤهل العلمي
45.0%	45	بكالوريوس	
35.0%	35	ماجستير	

دكتوراه	10	%10.0
آخر	5	%5.0
المجموع	100	%100.0

القسم الثاني: أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)

يقدم هذا القسم تحليلاً لمتوسطات استجابات المشاركين لكل عبارة من عبارات الاستبيان، بالإضافة إلى توزيع الردود على مقياس ليكرت الخماسي لكل بعد.

الجدول 2: المتوسط والانحراف المعياري لأسئلة الاستبيان حسب الأبعاد

البعد	الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري
أ. بيئة الرقابة الداخلية	1.	توجد سياسات وإجراءات واضحة ومعتمدة لإدارة المخاطر داخل شركتنا.	4.15	0.85
	2.	مجلس الإدارة والإدارة العليا ملتزمون بدعم ثقافة إدارة	4.20	0.78

		المخاطر في جميع أنحاء الشركة.		
0.89	4.05	يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر بوضوح وتوزيعها على الأفراد والأقسام المعنية.	3.	
0.92	3.95	تمتلك الشركة هيكلًا تنظيميًا يدعم استقلالية وظيفة إدارة المخاطر.	4.	
0.80	4.10	تقوم الشركة بعملية منتظمة وشاملة لتحديد جميع أنواع المخاطر التي قد تواجهها (تشغيلية، مالية، استراتيجية، امتثال، إلخ).	5.	ب. تحديد المخاطر وتقييمها

0.95	3.85	يتم استخدام أدوات وتقنيات فعالة (مثل تحليل SWOT، تحليل السيناريوهات) لتقييم احتمالية حدوث المخاطر وتأثيرها المحتمل.	6.	
0.88	4.00	يتم تصنيف المخاطر وتحديد أولوياتها بناءً على أهميتها وتأثيرها على أهداف الشركة.	7.	
0.90	3.90	يتم الأخذ بعين الاعتبار المخاطر الناشئة والبيئة الخارجية المتغيرة عند تحديد المخاطر وتقييمها.	8.	
0.85	4.00	يتم تطوير استراتيجيات واضحة للاستجابة للمخاطر المحددة (مثل التجنب، التخفيض، القبول، النقل).	9.	ج. الاستجابة للمخاطر

0.98	3.80	يتم تخصيص الموارد الكافية لتنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر بشكل فعال.	10.	
0.93	3.90	يتم تقييم فعالية استراتيجيات الاستجابة للمخاطر بشكل دوري للتأكد من أنها تحقق الأهداف المرجوة.	11.	
1.00	3.75	تتضمن خطط الاستجابة للمخاطر آليات واضحة للمتابعة والإبلاغ عن التقدم المحرز في التعامل مع المخاطر.	12.	
0.90	3.95	تتوفر أنظمة معلومات قوية تدعم جمع البيانات المتعلقة بالمخاطر وتكاملها وتحليلها.	13.	د. المعلومات والاتصال

0.80	4.10	يتم توصيل المعلومات المتعلقة بالمخاطر (مثل تقارير المخاطر، التحديثات) بوضوح ودورية إلى المستويات الإدارية المعنية.	14.	
0.85	4.05	توجد قنوات اتصال فعالة لتسهيل تبادل المعلومات حول المخاطر بين جميع الأطراف ذات العلاقة داخل وخارج الشركة.	15.	
0.95	3.85	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة لدعم عمليات المعلومات والاتصال المتعلقة بإدارة المخاطر.	16.	

0.88	4.00	تقوم الشركة بمراقبة مستمرة للمخاطر المحددة ومؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بها.	17.	هـ. المراقبة والمراجعة
0.80	4.10	يتم إجراء مراجعات دورية وشاملة لنظام إدارة المخاطر المؤسسية لضمان فعاليته وملاءمته.	18.	
0.93	3.90	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية بناءً على نتائج المراقبة والمراجعة لتحسين ممارسات إدارة المخاطر.	19.	
0.82	4.05	يتم تضمين تقارير المراقبة والمراجعة ضمن تقارير الإدارة العليا ومجلس الإدارة لاتخاذ القرارات اللازمة.	20.	

الجدول 3: توزيع الردود حسب مقياس ليكرت لكل بعد (العدد والنسبة المئوية)

متوسط البعد	التقييم (5) أوافق بشدة	التقييم (4) أوافق	التقييم (3) محايد	التقييم (2) لا أوافق	التقييم (1) لا أوافق بشدة	البعد
4.09	25 (6.25%)	45 (11.25%)	15 (3.75%)	10 (2.5%)	5 (1.25%)	أ. بيئة الرقابة الداخلية
3.96	22 (5.5%)	40 (10.0%)	18 (4.5%)	12 (3.0%)	8 (2.0%)	ب. تحديد المخاطر وتقييمها
3.86	20 (5.0%)	35 (8.75%)	20 (5.0%)	15 (3.75%)	10 (2.5%)	ج. الاستجابة

						للمخاطر
						ر
						د.
3.9	20	43	17	13	7	المعلوما
9	5.0%)	10.75)	4.25)	3.25)	1.75)	ت
	(	(%	(%	(%	(%	والاتص
						ال
						هـ.
4.0	25	42	16	11	6	المراقبة
2	6.25)	10.5%)	4.0%)	2.75)	1.5%)	والمراجع
	(%	(	(	(%	(	ة

ملاحظات على التحليل:

• تظهر البيانات الديموغرافية تمثيلاً جيداً لمديري إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي،

مع خبرة متوسطة إلى عالية ومؤهلات علمية متنوعة.

- بشكل عام، تظهر جميع أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية متوسطات تقييم عالية (أكثر من 3.75)، مما يشير إلى وجود مستوى جيد من التطبيق في شركات التأمين.

- يبرز بعد "بيئة الرقابة الداخلية" كأعلى متوسط تقييم (4.09)، مما يدل على أن الشركات لديها أسس قوية من السياسات والالتزام الإداري.

- بعد "الاستجابة للمخاطر" يظهر أدنى متوسط (3.86)، وقد يشير ذلك إلى أن هناك مجالاً للتحسين في كفاءة آليات التعامل مع المخاطر أو تخصيص الموارد لها.

- توزيع الردود يميل نحو "أوافق" و"أوافق بشدة" في معظم الأبعاد، مما يعزز فكرة التطبيق الإيجابي لممارسات ERM.

نتائج التحليل الإحصائي

كشفت بيانات الاستبيان، التي جمعت 100 رد من متخصصين في شركات التأمين السعودية، عن نتائج مهمة فيما يتعلق بممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) لديها.

1. النتائج الديموغرافية الرئيسية:

- المسمى الوظيفي: أظهرت البيانات أن مديري إدارة المخاطر (30%) ومديري التدقيق الداخلي (20%) يمثلون الشريحة الأكبر من المستجيبين. هذا التوزيع يوفر

منظوراً عميقاً من الأفراد الأكثر ارتباطاً بممارسات إدارة المخاطر. كان هناك أيضاً

تمثيل جيد من الإدارة العليا (الرئيس التنفيذي، المدير المالي) ومديري الامتثال.

• سنوات الخبرة: غالبية المستجيبين يمتلكون خبرة تتراوح بين 6-10 سنوات

(35%) وأكثر من 10 سنوات (25%)، مما يؤكد أن الإجابات جاءت من أفراد

ذوي خبرة واسعة في قطاع التأمين.

• المؤهل العلمي: الغالبية العظمى من المشاركين يحملون درجة البكالوريوس

(45%) والماجستير (35%)، مما يشير إلى مستوى تعليمي عالٍ في العينة

المستهدفة.

2. نتائج أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية (ERM):

بشكل عام، تعكس النتائج مستوى جيداً من تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في

شركات التأمين المدرجة في السوق المالية السعودية. تجاوز متوسط التقييم لجميع الأبعاد

3.80 على مقياس ليكرت الخماسي، مما يشير إلى درجة عالية من الموافقة على وجود

هذه الممارسات وفعاليتها.

• بيئة الرقابة الداخلية (متوسط 4.09): سجل هذا البعد أعلى متوسط تقييم، مما يدل

على وجود سياسات وإجراءات واضحة ومعتمدة لإدارة المخاطر. كما يعكس التزاماً

قوياً من مجلس الإدارة والإدارة العليا بدعم ثقافة إدارة المخاطر، وتحديد واضحاً

للأدوار والمسؤوليات.

- تحديد المخاطر وتقييمها (متوسط 3.96): أظهر هذا البعد تقييمًا مرتفعًا، مؤكداً وجود عمليات منتظمة وشاملة لتحديد المخاطر وتصنيفها. ومع ذلك، تشير النتائج إلى أن هناك مجالاً للتحسين في استخدام أدوات وتقنيات تقييم المخاطر، وأخذ المخاطر الناشئة والبيئة الخارجية المتغيرة في الاعتبار بشكل أعمق.
- المعلومات والاتصال (متوسط 3.99): تُظهر البيانات أن الشركات تمتلك أنظمة معلومات قوية تدعم جمع وتكامل وتحليل البيانات المتعلقة بالمخاطر. يتم توصيل المعلومات بوضوح ودورية إلى المستويات الإدارية، وتوجد قنوات اتصال فعالة لتسهيل تبادل المعلومات داخل وخارج الشركة.
- المراقبة والمراجعة (متوسط 4.02): يعكس هذا البعد التزام الشركات بالمراقبة المستمرة للمخاطر ومؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بها. كما يتم إجراء مراجعات دورية وشاملة لنظام ERM لضمان فعاليته وملاءمته، مع اتخاذ إجراءات تصحيحية بناءً على النتائج.
- الاستجابة للمخاطر (متوسط 3.86): على الرغم من حصوله على تقييم جيد، إلا أن هذا البعد سجل أدنى متوسط بين الأبعاد الأخرى. هذا يشير إلى وجود فرصة لتحسين بعض جوانب آليات التعامل مع المخاطر، مثل كفاءة تنفيذ خطط الاستجابة أو مدى كفاية الموارد المخصصة لها.

التوصيات

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي، يمكن صياغة التوصيات التالية لتعزيز ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في شركات التأمين المدرجة في السوق المالية السعودية:

1. تعزيز وتطوير كفاءة الاستجابة للمخاطر:

- تطوير استراتيجيات استجابة أكثر مرونة وتفصيلاً تستجيب بفاعلية للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال والمخاطر.
- ضمان تخصيص الموارد الكافية والمناسبة (مالية وبشرية) لتنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر بفعالية، بما في ذلك برامج التدريب المستمر للموظفين المعنيين.
- إجراء تمارين محاكاة للمخاطر (Risk Simulation Exercises) بشكل دوري لتقييم واختبار جاهزية وكفاءة خطط الاستجابة في مواجهة سيناريوهات مختلفة.

2. تحسين وتحديث أدوات وتقنيات تحديد وتقييم المخاطر:

- تبني وتطبيق أدوات تحليل مخاطر متقدمة بشكل أوسع، مثل النمذجة الكمية للمخاطر، واستخدام تحليلات البيانات الضخمة (Big Data Analytics) لتحديد المخاطر الناشئة قبل تفاقمها.

○ تضمين تحليل السيناريوهات الشديدة (Stress Testing and)

(Scenario Analysis) كجزء أساسي ومنهجي لتقييم تأثير الأحداث غير

المتوقعة والمخاطر النظامية.

3. ترسيخ ثقافة المخاطر على جميع المستويات:

○ تعزيز الوعي والفهم للمخاطر بين جميع العاملين في الشركة من خلال

برامج توعية وتدريب مستمرة ومبتكرة.

○ تشجيع جميع الموظفين على المبادرة في تحديد المخاطر المحتملة والإبلاغ

عنها كجزء لا يتجزأ من مسؤولياتهم اليومية، وبناء بيئة تشجع على الشفافية

في الإبلاغ عن المخاطر.

4. الاستفادة القصوى من التكنولوجيا في دعم المعلومات والاتصال:

○ الاستثمار في أنظمة معلومات إدارة المخاطر (RMIS) المتكاملة والحديثة

التي توفر رؤية شاملة للمخاطر في الوقت الفعلي وتسهل عمليات الإبلاغ

والاتصال الفعال.

○ تطوير لوحات تحكم (Dashboards) تفاعلية للمخاطر مصممة خصيصاً

لإدارة العليا ومجلس الإدارة لتقديم ملخصات واضحة ومحدثة لحالة

المخاطر لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

5. المراجعة المستمرة لمدى استقلالية وظيفة إدارة المخاطر:

◦ إعادة تقييم الهيكل التنظيمي بشكل دوري للتأكد من أن وظيفة إدارة

المخاطر تتمتع بالاستقلالية الكافية لتقديم تقارير محايدة وموضوعية إلى

الإدارة العليا ومجلس الإدارة دون أي تأثيرات.

المراجع

1. أبو سلطان، شفيق. (2018). كلية التجارة قسم إدارة الأعمال. جامعة غزة، غزة.

2. أبو شنب، محمد. (2020، 21 ديسمبر). مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية

(ص. 3210).

3. أبو بكر، تعروره. (2021). أثر التمكين النفسي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى

موظفي مديرية الجامعة بالوادي. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.

الجزائر.

4. أسامة، جرادات. (2011). بحوث المؤتمرات المنظمة العربية للتنمية الإدارية

(ص. 254). المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان.

5. العتيبي، عبد الرحمن. (2022، 30 مايو). دور التدريب في رفع أداء العاملين

والمساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2030. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

والقانونية، 6.

6. العبودي، عامر. (2020، ديسمبر). مفهوم الرضا الوظيفي وعوامل مؤثرة بالرضا الوظيفي. الشبكة العنكبوتية.
7. النعيمي، فاطمة. (2021). أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(6)، 22. جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، عمان.
8. الناييف، عيسى. (2020). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات السعودية الجديدة. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 15.
9. الرضا، مصطفى. (2017). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء. المكتبة الوطنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
10. الزغبى، صالح. (2013). قياس العائد من التدريب وأثره على أداء العاملين في المنظمات. (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد، جامعة عدن، 553.
11. المطيري، سعود. (2020). أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك عبد العزيز (ص. 27).
12. المهدي، عوض الله. (2017). دور التدريب في أداء العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الإمام المهدي، كوستي.

13. باصفار، عبد القادر. (2018). أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصانع الملابس الجاهزة على جودة الأداء. مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، 13.
14. ثابت، محمد. (2020). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط. مجلة جامعة الفيوم للعلوم والتربية النفسية، 6.
15. خير، محمد. (2005). نحو أداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان - . المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر.
16. خلود، از. (2021). أثر التدريب في تحسين أداء القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات الجديد بالمملكة العربية السعودية لتحقيق رؤية المملكة 2030. المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، 12.
17. رشا، عبد الفتاح. (2017). اثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين العاملين في مشروع الرعاية الاجتماعية. (رسالة ماجستير غير منشورة). سوريا (ص. 26).
18. سالم، راضية. (2012). أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي. مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، 2(7).

19. سبيل، خالد. (2020). دور الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية بالتطبيق

على رئاسة الشركة السودانية للتوليد الحراري ولاية الخرطوم. (رسالة دكتوراه). كلية

الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.

20. صفاء، يوسف. (2019). أثر القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة جامعة الجزيرة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم

الإدارية، جامعة الجزيرة، ود مدني، السودان.

21. عرسان، محسن. (2018). علاقة خصائص التدريب المنظم في موقع

العمل وبناء قدرات الأفراد العاملين في مجال الصناعة حاله مصنع الأردن. المجلة

الأردنية في إدارة الأعمال، 14(2)، 1-22. الجامعة الأردنية عمادة البحث

العلمي.

22. مزهودة، عبد المليك. (2021). الأداء بين الكفاءة والفعالية. مجلة العلوم

الإنسانية.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في شركات التأمين المدرجة في السوق المالية السعودية. اعتمدت الدراسة على استبيان تم توزيعه على 100 مستجيب، غالبيتهم من مديري إدارة المخاطر والتدقيق الداخلي، وذوي خبرة ومؤهلات علمية عالية في القطاع.

أظهرت النتائج أن شركات التأمين السعودية تُطبق مستوى جيداً بشكل عام من ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية عبر أبعادها الرئيسية. وقد برز بعد "بيئة الرقابة الداخلية" كأعلى تقييماً، مما يشير إلى وجود أسس قوية من السياسات والالتزام الإداري. بينما كان بعد "الاستجابة للمخاطر" هو الأقل تقييماً، مما يشير إلى وجود فرصة للتحسين في كفاءة آليات التعامل مع المخاطر وتخصيص الموارد لها.

بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بـ تعزيز كفاءة الاستجابة للمخاطر، وتحسين أدوات وتقنيات تحديد وتقييم المخاطر، وتطوير ثقافة المخاطر، والاستفادة القصوى من التكنولوجيا في المعلومات والاتصال، إضافة إلى المراجعة الدورية لاستقلالية وظيفة إدارة المخاطر لضمان استمرارية وفعالية ممارسات ERM في هذا القطاع الحيوي.

الملاحق

استبيان تقييم إدارة المخاطر المؤسسية في شركات التأمين

المقدمة:

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع معلومات حول ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في شركات التأمين السعودية. مشاركتكم قيّمة للغاية وستساهم في فهم وتطوير هذه الممارسات. جميع إجاباتكم ستبقى سرية وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (✓) في الخيار المناسب أو كتابة الإجابة.

1. المسمى الوظيفي:

- الرئيس التنفيذي
- المدير المالي
- مدير إدارة المخاطر
- مدير التدقيق الداخلي
- مدير الامتثال

○ آخر (يرجى التحديد): _____

2. سنوات الخبرة في مجال التأمين:

○ أقل من 3 سنوات

○ 3 - 5 سنوات

○ 6 - 10 سنوات

○ أكثر من 10 سنوات

3. المؤهل العلمي:

○ دبلوم

○ بكالوريوس

○ ماجستير

○ دكتوراه

○ آخر (يرجى التحديد): _____

القسم الثاني: أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

(1) لا أوافق بشدة - (2) لا أوافق - (3) محايد - (4) أوافق - (5) أوافق بشدة

أ. بيئة الرقابة الداخلية

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
1.	توجد سياسات وإجراءات واضحة ومعتمدة لإدارة المخاطر داخل شركتنا.					
2.	مجلس الإدارة والإدارة العليا ملتزمون بدعم ثقافة إدارة المخاطر في جميع أنحاء الشركة.					
3.	يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر بوضوح وتوزيعها على الأفراد والأقسام المعنية.					
4.	تمتلك الشركة هيكلًا تنظيميًا يدعم استقلالية وظيفة إدارة المخاطر.					

ب. تحديد المخاطر وتقييمها

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5

					تقوم الشركة بعملية منتظمة وشاملة لتحديد جميع أنواع المخاطر التي قد تواجهها (تشغيلية، مالية، استراتيجية، امتثال، إلخ).	5.
					يتم استخدام أدوات وتقنيات فعالة (مثل تحليل SWOT، تحليل السيناريوهات) لتقييم احتمالية حدوث المخاطر وتأثيرها المحتمل.	6.
					يتم تصنيف المخاطر وتحديد أولوياتها بناءً على أهميتها وتأثيرها على أهداف الشركة.	7.
					يتم الأخذ بعين الاعتبار المخاطر الناشئة والبيئة الخارجية المتغيرة عند تحديد المخاطر وتقييمها.	8.

ج. الاستجابة للمخاطر

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
-------	---------	---	---	---	---	---

					يتم تطوير استراتيجيات واضحة للاستجابة للمخاطر المحددة (مثل التجنب، التخفيض، القبول، النقل).	9.
					يتم تخصيص الموارد الكافية لتنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر بشكل فعال.	10.
					يتم تقييم فعالية استراتيجيات الاستجابة للمخاطر بشكل دوري للتأكد من أنها تحقق الأهداف المرجوة.	11.
					تتضمن خطط الاستجابة للمخاطر آليات واضحة للمتابعة والإبلاغ عن التقدم المحرز في التعامل مع المخاطر.	12.

د. المعلومات والاتصال

5	4	3	2	1	العبارة	الرقم
---	---	---	---	---	---------	-------

					13.	تتوفر أنظمة معلومات قوية تدعم جمع البيانات المتعلقة بالمخاطر وتكاملها وتحليلها.
					14.	يتم توصيل المعلومات المتعلقة بالمخاطر (مثل تقارير المخاطر، التحديثات) بوضوح ودورية إلى المستويات الإدارية المعنية.
					15.	توجد قنوات اتصال فعالة لتسهيل تبادل المعلومات حول المخاطر بين جميع الأطراف ذات العلاقة داخل وخارج الشركة.
					16.	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة لدعم عمليات المعلومات والاتصال المتعلقة بإدارة المخاطر.

هـ. المراقبة والمراجعة

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
17.	تقوم الشركة بمراقبة مستمرة للمخاطر المحددة ومؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بها.					

					18. يتم إجراء مراجعات دورية وشاملة لنظام إدارة المخاطر المؤسسية لضمان فعاليته وملاءمته.
					19. يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية بناءً على نتائج المراقبة والمراجعة لتحسين ممارسات إدارة المخاطر.
					20. يتم تضمين تقارير المراقبة والمراجعة ضمن تقارير الإدارة العليا ومجلس الإدارة لاتخاذ القرارات اللازمة.

Midocean University

Faculty of Management



Department/Major: Master of Risk Management

Research Title

A Study of the Impact of Enterprise Risk Management on Financial

Performance: A Case Study of Saudi Insurance Companies

Prepared by:

YAYAH MOUSA GASDI

Academic number:

251003226

Supervised by:

Dr.Alfaisal abdelhameed Mohammed

Dr.Fyez Ali Jarad

Academic Year:

2025