

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مخاطر

أثر إدارة المخاطر التشغيلية على أداء شركات التأمين دراسة تطبيقية

على شركة التعاونية للتأمين

إعداد الطالب/

بدر محمد أبونيان

241001746

إشراف/

أ.د / الفیصل عبد الحمید محمد

أ.د / فايز جراد

العام الدراسي:

1446 – 2025

الحج المبرور

إهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه

فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابته سماحة العارفين

إهداء

هدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء

وإلى أمي التي ذودتني بالحنان والمحبة



نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالمحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور / فايز جراد

والأستاذ الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا

في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من

المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها الثلاثة (تحديد وتقييم المخاطر، معالجة المخاطر، ومراقبة المخاطر التشغيلية) على شركة التعاونية للتأمين، ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من ٤٠٠ مفردة من العاملين في قطاع التأمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الإحصائي عبر برنامج SPSS 23.

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من القدرة على تحديد ومعالجة ومراقبة المخاطر التشغيلية، مما يعكس إدراك شركات التأمين لأهمية هذه العمليات في تقليل المخاطر التشغيلية وتعزيز كفاءة السوق، كما أظهرت النتائج وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها على سوق التأمين..

وبناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز آليات تحديد المخاطر التشغيلية، تطوير استراتيجيات المعالجة، وتفعيل أنظمة المراقبة المستمرة لضمان استقرار شركة التعاونية للتأمين.

الكلمات المفتاحية: المخاطر التشغيلية - تحديد وتقييم المخاطر - معالجة المخاطر - ومراقبة المخاطر

التشغيلية- سوق التأمين- شركة التعاونية للتأمين

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم..... أ

الإهداء..... ب

الشكر والتقدير..... ج

المستخلص..... د

قائمة المحتويات..... د

قائمة الجداول..... ط

قائمة الأشكال..... ي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة..... ١

المقدمة..... ١

١,١ مشكلة الدراسة:..... ٢

٢,١ أهمية الدراسة:..... ٣

٢ أهمية العملية:..... ٣

٢ أهمية العلمية:..... ٣

٣,١ أهداف الدراسة:..... ٤

٤,١ تساؤلات الدراسة:..... ٤

٥,١ فروض الدراسة:..... ٥

٦,١ نموذج الدراسة:..... ٥

٧,١ الدراسات السابقة:..... ٦

١,٧,١ الدراسات العربية..... ٦

٢,٧,١ الدراسات الأجنبية:..... ١٣

١٦	٨,١ المنطلقات النظرية للدراسة:
١٦	٩,١ المنهجية وطرق البحث:
١٧	١٠,١ مصادر البيانات:
١٧	١١,١ أدوات الدراسة:
١٧	١٢,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة:
١٨	١٣,١ حدود الدراسة :
١٩	الفصل الثاني: الإطار النظري
١٩	المبحث الأول: المخاطر التشغيلية
٢١	١,١,٢ أسباب المخاطر التشغيلية
٢٢	٢,١,٢ ابعاد المخاطر التشغيلية
٢٤	٣,١,٢ أنواع المخاطر التشغيلية
٢٥	٤,١,٢ كيفية إدارة المخاطر التشغيلية
٢٧	٥,١,٢ مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية
٢٩	٦,١,٢ مبادئ الممارسات الجيدة في إدارة المخاطر التشغيلية
٣١	٧,١,٢ أنواع المخاطر التشغيلية وتصنيفها
٣٣	٨,١,٢ طرق وأساليب قياس المخاطر التشغيلية
٣٤	٩,١,٢ أنواع المخاطر التشغيلية
٣٥	١٠,١,٢ أدوات إدارة المخاطر التشغيلية
٣٦	١١,١,٢ خطوات إدارة المخاطر التشغيلية
٣٨	١٢,١,٢ المصادر الرئيسية للمخاطر التشغيلية

٣٩	العوامل التي ساهمت في زيادة الاهتمام بالمخاطر التشغيلية
٤٠	١٤,١,٢ قياس المخاطر التشغيلية
٤١	١٥,١,٢ طرق قياس المخاطر التشغيلية
٤٣	المبحث الثاني: سوق التأمين
٤٤	١,٢,٢ سوق التأمين ومكوناته
٤٥	٢,٢,٢ أنواع أسواق التأمين
٤٥	٣,٢,٢ الهيئات الرقابية والتنظيمية لسوق التأمين
٤٦	٤,٢,٢ أهمية سوق التأمين
٤٨	٥,٢,٢ أثر إدارة المخاطر التشغيلية على سوق التأمين
٥٠	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
٥٠	مقدمة
٥٠	١,٣ المنهجية وطرق البحث
٥٠	٢,٣ مصادر البيانات
٥١	٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة
٥١	٤,٣ أداة الدراسة
٥٢	٥,٣ صدق أداة الدراسة
٥٣	المحور الأول: إدارة المخاطر
٥٦	المحور الثاني: أداء شركات التأمين
٥٨	٦,٣ ثبات أداة الدراسة
٥٩	٧,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة

٦٠	الفصل الرابع: تحليل النتائج
٦٠	مقدمة
٦٠	١,٤ أولاً: خصائص عينة الدراسة
٦٢	٢,٤ ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان
٦٢	٢ المحور الأول: إدارة المخاطر
٦٧	٢ المحور الثاني: أداء شركات التأمين
٧٠	٣,٤ ثالثاً: اختبار فروض الدراسة
٧٤	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات
٧٤	مقدمة
٧٤	١,٥ نتائج الدراسة
٧٦	٢,٥ التوصيات
٧٨	Abstract
٧٩	المراجع:
٧٩	المراجع باللغة العربية
٨٤	المراجع الانجليزية:
٨٥	الملاحق
٨٦	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١.	جدول (١) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	٥٣
٢.	جدول (٢) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول	٥٤
٣.	جدول (٣) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	٥٧
٤.	جدول (٤) معامل الثبات لمجاور استمارة الاستبيان	٥٩
٥.	جدول (٥) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	٦١
٦.	جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحديد وتقييم المخاطر	٦٣
٧.	جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات معالجة المخاطر	٦٥
٨.	جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات مراقبة المخاطر التشغيلية	٦٧
٩.	جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات أداء شركات التأمين	٦٨
١٠.	جدول (١٠) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر لإدارة المخاطر التشغيلية على شركة التعاونية للتأمين	٧١

٧٢	جدول (١١) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر لتحديد وتقييم إدارة المخاطر على شركة التعاونية للتأمين.	١١.
٧٣	جدول (١٢) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر لمعالجة إدارة المخاطر على شركة التعاونية للتأمين.	١٢.
٧٤	جدول (١٣) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر لمراقبة إدارة المخاطر على شركة التعاونية للتأمين.	١٣.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٦	الشكل رقم (١): متغيرات الدراسة	١.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

تشكل إدارة المخاطر التشغيلية جزءاً لا يتجزأ من بنية شركات التأمين، حيث تسهم بشكل فعال في تحقيق الاستقرار والنجاح المستدام لهذه الشركات، تتناول إدارة المخاطر التشغيلية جميع الجوانب المتعلقة بالعمليات الداخلية والموارد البشرية والتكنولوجيا والبنية التحتية، حيث تسعى إلى تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر التي قد تؤدي إلى خسائر مالية أو إضرار بسمعة الشركة في سوق التأمين، يمكن أن تكون المخاطر التشغيلية متنوعة ومعقدة، وتتطلب استراتيجيات شاملة وفعالة للتعامل معها.

تتجسد أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في سوق التأمين في قدرتها على تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف المرتبطة بالأخطاء والإخفاقات التشغيلية، تتنوع هذه المخاطر من أخطاء في الإجراءات الداخلية إلى الفشل في النظام التكنولوجي، مروراً بالتحديات المتعلقة بالامتثال التنظيمي والخسائر الناجمة عن الاحتيال تمثل هذه العوامل مجتمعة تحدياً كبيراً للشركات، حيث يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية جسيمة وتآكل الثقة بين العملاء والمستثمرين.

تسهم إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز الامتثال للمعايير التنظيمية والقوانين المحلية والدولية، مما يقلل من التعرض للعقوبات والغرامات القانونية، في هذا السياق، تصبح الشركات قادرة على تحقيق مستويات أعلى من الشفافية والنزاهة، مما يعزز من ثقة الأطراف المعنية ويزيد من جاذبية الشركات للعملاء والمستثمرين بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تسهم إدارة المخاطر التشغيلية في تحسين استجابة الشركات للأزمات والطوارئ، مما يعزز من قدرتها على التعافي السريع وتقليل تأثير الأزمات على العمليات اليومية.

يتمثل أحد التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة المخاطر التشغيلية في سوق التأمين في التكيف مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة مع ظهور تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة، تزداد فرص تحسين إدارة المخاطر التشغيلية بفضل القدرة على تحليل كميات هائلة من البيانات

واستخلاص الأنماط والتنبؤ بالمخاطر المحتملة، تعزز هذه التقنيات من قدرة الشركات على اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة، مما يسهم في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة.

علاوة على ذلك، يمكن لإدارة المخاطر التشغيلية الفعالة أن تحسن من تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات أكثر موثوقية وسرعة في معالجة المطالبات، يؤدي ذلك إلى تعزيز رضا العملاء وزيادة ولائهم للشركة، مما يسهم في نمو الأعمال وتوسيع قاعدة العملاء بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تسهم إدارة المخاطر التشغيلية في تحسين السمعة العامة للشركة من خلال تقليل الحوادث والأخطاء التشغيلية، مما يزيد من ثقة المستثمرين ويعزز من استقرار أسعار الأسهم.

كما تلعب إدارة المخاطر التشغيلية دورًا حيويًا في سوق التأمين، حيث تساهم في تحقيق الاستقرار المالي والامتثال التنظيمي وتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تبني استراتيجيات متقدمة وتقنيات حديثة، يمكن لشركات التأمين تعزيز قدرتها على التعامل مع التحديات والمخاطر المتنوعة، مما يسهم في تحقيق نمو مستدام وزيادة الثقة بين العملاء والمستثمرين، يعد هذا الأمر بالغ الأهمية لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال المعقدة والديناميكية لسوق التأمين.

١,١ مشكلة الدراسة:

يشهد شركة التعاونية للتأمين نمواً ملحوظاً وتطوراً سريعاً في السنوات الأخيرة، متأثراً بالإصلاحات الاقتصادية والتشريعية الواسعة على الرغم من هذا النمو، تواجه شركات التأمين تحديات كبيرة تتعلق بالمخاطر التشغيلية، والتي تشمل الأخطاء الإدارية، الاحتيالات، الأعطال التقنية، وتغيرات البيئة التنظيمية. يمكن أن تؤدي هذه المخاطر إلى خسائر مالية كبيرة، تآكل الثقة بين العملاء والمستثمرين، وتقليل الكفاءة التشغيلية للشركات.

في ضوء ذلك، تبرز الحاجة الملحة لفهم تأثير هذه المخاطر التشغيلية على استقرار ونمو شركة التعاونية للتأمين، تركز الدراسة على دور إدارة المخاطر التشغيلية في تحديد وتقييم ومعالجة هذه المخاطر، وتحليل كيفية تأثيرها على الأداء العام لشركات التأمين، تسعى الدراسة إلى استكشاف الاستراتيجيات

والتقنيات الفعالة التي يمكن تبنيها لتحسين إدارة المخاطر التشغيلية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وزيادة الثقة بين العملاء والمستثمرين.

وقد قام الباحث بإجراء عدة مقابلات مع مجموعة من العاملين في سوق التأمين وقد قام باستطلاع آرائهم من خلال مجموعة من الأسئلة والاجابة عليها وقد انتهت المقابلة بعدد من النتائج تتمثل أهمها في الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة المخاطر في نمو واستقرار شركة التعاونية للتأمين، علاوة على قلة المراجع التي تناولت مثل هذه الدراسة، ومن ثم جاءت الحاجة إلى هذه الدراسة، فجاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر إدارة المخاطر التشغيلية على شركة التعاونية للتأمين.

٢,١ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت أثر إدارة المخاطر التشغيلية على شركة التعاونية للتأمين، والتي لم تتم دراستها بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها المخاطر التشغيلية، سوق التأمين.

● الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها أثر إدارة المخاطر التشغيلية على شركة التعاونية للتأمين، مما يساعد العاملين في سوق التأمين في السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد العاملين على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بتفعيل بأثر إدارة المخاطر التشغيلية، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

● الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي

الدراسة الضوء على مفاهيم إدارة المخاطر التشغيلية، سوق التأمين بهذه المواضيع على وجه الخصوص،
يقدم توصيات تتعلق بأثر إدارة المخاطر التشغيلية على سوق التأمين

٣,١ أهداف الدراسة:

يكن الهدف الرئيسي في هذه الدراسة في التعرف على أثر إدارة المخاطر التشغيلية
بأبعادها(تحديد وتقييم المخاطر- معالجة المخاطر- مراقبة المخاطر) على شركة التعاونية للتأمين.

ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- التعرف على مدى تأثير تحديد وتقييم المخاطر على شركة التعاونية للتأمين.
- معرفة مدى تأثير معالجة المخاطر على شركة التعاونية للتأمين.
- التعرف على مدى تأثير مراقبة المخاطر على شركة التعاونية للتأمين .

٤,١ تساؤلات الدراسة:

بناءا على مشكلة الدراسة ومن منطلق هدفها يتم تحديد مجموعة من الأسئلة الخاصة
بالدراسة وتتمثل أهم هذه اسئلة فيما يلي:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها(تحديد
وتقييم المخاطر- معالجة المخاطر- مراقبة المخاطر التشغيلية) على شركة التعاونية للتأمين؟

ويتفرع منها مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- السؤال الفرعي الأول: ما هو مدى تأثير تحديد وتقييم المخاطر على شركة التعاونية للتأمين؟
- السؤال الفرعي الثاني: إلى أي مدى تؤثر معالجة المخاطر التشغيلية على شركة التعاونية للتأمين؟
- السؤال الفرعي الثالث: ما مدى تأثير مراقبة المخاطر التشغيلية على شركة التعاونية للتأمين؟

٥,١ فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها (تحديد وتقييم المخاطر- معالجة المخاطر- مراقبة المخاطر التشغيلية) على شركة التعاونية للتأمين.

ويتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد وتقييم إدارة المخاطر على شركة التعاونية للتأمين.
- الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمعالجة إدارة المخاطر على شركة التعاونية للتأمين.
- الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمراقبة إدارة المخاطر على شركة التعاونية للتأمين.

٦,١ نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى قياس أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها (تحديد وتقييم المخاطر- معالجة المخاطر- مراقبة المخاطر) على شركة التعاونية للتأمين.

- المتغير المستقل: إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها (تحديد وتقييم المخاطر- معالجة المخاطر- مراقبة المخاطر)
- المتغير التابع: سوق التأمين.

الشكل رقم (١): متغيرات الدراسة



٧,١ الدراسات السابقة:

١,٧,١ الدراسات العربية

➤ دراسة (حافظ، ٢٠١٩)، بعنوان أثر خصائص لجنة المراجعة على المخاطر التشغيلية: دراسة

تطبيقية

استهدفت الدراسة قياس أثر خصائص لجنة المراجعة (حجم لجنة المراجعة، واستقلال لجنة المراجعة، وخبرة أعضاء لجنة المراجعة، وعدد اجتماعات لجنة المراجعة) على المخاطر التشغيلية، وتم تحقيق ذلك من خلال دراسة تطبيقية تمت على عينة من البنوك المسجلة ببورصة الأوراق المالية المصرية خلال الفترة الزمنية ٢٠١٤-٢٠١٧، وقد بلغ حجم العينة ٤٤ مشاهدة، وقد تم تجميع البيانات اعتماداً على القوائم المالية المنشورة لبنوك العينة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي

المتعدد، وذلك بغرض اختبار العلاقة بين المتغيرات التي يتضمنها النموذج البحثي، وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات أن هناك تأثير سالب معنوي لكل من حجم لجنة المراجعة وخبرة أعضاء لجنة المراجعة واستقلال لجنة المراجعة على المخاطر التشغيلية، كما أوضحت وجود علاقة غير معنوية بين اجتماعات لجنة المراجعة والمخاطر التشغيلية.

➤ دراسة (المعاينة، ٢٠٢٣)، أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية

على البنوك التجارية العاملة في الأردن

هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها التحديد والتقييم والمعالجة، والمراقبة في دعم الميزة التنافسية للبنوك التجارية العاملة في الأردن ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهجي الوصفي والتحليلي، حيث تم بناء استبانة وتوزيعها على العاملين في قطاع البنوك التجارية العاملة في الأردن، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، حيث تم توزيع ١٤٤ استبانة واسترد منها ١٣٥ استبانة واستثنى منها ٥ استبانات لعدم صلاحيتهم للتحليل؛ فكان عدد الاستبانات التي أجري عليها التحليل ١٣٠ استبانة ولغرض تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام العديد من الاختبارات الإحصائية التي تتلائم مع الدراسة من خلال برمجية (SPSS)، منها مقاييس الإحصاء الوصفي المتمثل بالانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، واختبار التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها تبين وجود أثر وعلاقة تفسيرية قوية بين إدارة المخاطر التشغيلية بإبعادها التحديد والتقييم، والمعالجة، والمراقبة في دعم الميزة التنافسية للبنوك. التجارية العاملة في الأردن وتبين أن متغير تحديد وتقييم إدارة المخاطر التشغيلية هو الأكثر تأثيراً في دعم الميزة التنافسية بينما الأقل تأثيراً هو متغير المعالجة إدارة المخاطر التشغيلية، كما وأظهرت النتائج لعدم وجود فروقات للمتغيرات الديموغرافية في إجابات العاملين في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

وأوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات، أهمها ضرورة قيام الإدارة العليا ومجلس الإدارة بوضع اجراءات والاستراتيجيات لتطوير المخاطر التشغيلية ووضع نظام ادارة المخاطر التشغيلية المراقبة شاملة وفعالة من اجل تحديد وتقييم المخاطر المحتملة والحالية والسعي لتحسين إطار عمل ادارة المخاطر

التشغيلية والتحديد السليم لتلك المخاطر ومراقبتها من أجل التخفيف منها ويتالي تحقيق ميزة تنافسية عالية .

➤ دراسة (الفهداوي، ٢٠٢٣)، دور لجان التدقيق في الحد من المخاطر التشغيلية للمؤسسات

الحكومية: دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الحكومية العراقية

يهدف إلى التعرف على دور لجان التدقيق في الحد من المخاطر التشغيلية للمؤسسات الحكومية العراقية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة فضلاً عن أن أداة الدراسة كانت استمارة استبيان حيث تم توزيع ٣٨٤ استمارة استبيان على الشركات عينة البحث، وتمثلت عينة ومجتمع البحث من ٢٢ مؤسسة حكومية، تضم كل منها عدة مديريات ومؤسسات ووكالات، ونظراً لتعقيد واتساع المجتمع، من الصعب توفير تعداد شامل أو تغطية، اختار الباحث عينة الدراسة المتمثلة ب (٥) مؤسسات حكومية وكان سبب اختيارها لوجود لجان تدقيق عاملة فيها، وأبرز ما توصل إليه البحث هناك أثر ذو دلالة إحصائية للجان التدقيق في الحد من مخاطر العمل التشغيلي في المؤسسات الحكومية، وللتدقيق الخارجي له تأثير ذو مغزى إحصائياً وأخلاقياً على التخفيف من مخاطر التشغيلية، ويوجد جانب مهم في التخفيض من المخاطر التشغيلية ضمن المؤسسات محل الدراسة، وهذا يتم من خلال الحد من الأخطاء التي يرتكبها العاملون، وتطوير نظام المعلومات في المؤسسة، وخلوه من الأخطاء، والصيانة الدورية للتكنولوجيا في المؤسسات من أجل تجنب الوقوع في أخطاء تشغيلية ويوصي البحث الحالي بمجموعة من التوصيات وهي ضرورة قيام المدقق الخارجي بتحقيق شروط الإفصاح والشفافية والنزاهة المحاسبية، وإلمام بالأساليب الشائعة لإدارة الأرباح في قطاع عمل الشركة ونماذج التحريف المرتبطة، فضلاً عن ضرورة تعزيز بعد ضوابط التشكيل، من خلال الاختيار الدقيق لأعضاء لجان التدقيق في المؤسسات وتنظيم الشؤون الراعية لعملها.

➤ دراسة (آغا، ٢٠٢٠)، أثر المخاطر المالية والتشغيلية على ربحية البنوك الإسلامية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المخاطر المالية والتشغيلية على ربحية البنوك الإسلامية المدرجة في بورصة عمان للفترة الممتدة من (٢٠١٣-٢٠١٨)، تم استخدام برنامج Eviews للتحليل الإحصائي،

وانتهجت هذه الدراسة الأسلوب الإحصائي الوصفي التحليلي، كما تم استخدام panel data لاختبار فرضيات الدراسة؛ ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم اختيار المؤشرات التالية (مخاطر الائتمان، مخاطر سعر الفائدة، مخاطر السيولة، مخاطر كفاية رأس المال) للتعبير عن المخاطر المالية، كما تم استخدام المؤشرات الآتية للتعبير عن الأداء المالي (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية)؛ حيث تمثلت مشكلة الدراسة في تزايد هذه المخاطر بشكل كبير بسبب التطور التكنولوجي وظهور أدوات مالية جديدة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر سلبي للمخاطر المالية على الأداء المالي للبنوك الإسلامية الأردنية. وعلى ضوء النتائج السابقة خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة تبني البنوك الإسلامية الأردنية لاستراتيجية واضحة في إدارة المخاطر بطريقة ترفع مستوى الأداء المالي بالإضافة إلى تطوير نظم الرقابة الداخلية الوقائية والعلاجية، كما أوصت إلى ضرورة استخدام الزيادة في حقوق الملكية لتكون منطلق للاستثمار والتمويل المصرفي بشكل يعظم العائد من خلال التوسع في منح الائتمان.

➤ دراسة (الأجنف، ٢٠١٨)، أثر المخاطر التشغيلية في الأداء المالي للمصارف الإسلامية العاملة

بمملكة البحرين

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المخاطر التشغيلية في الأداء المالي للمصارف الإسلامية العاملة بالبحرين خلال الفترة (٢٠٠٦-٢٠١٥). ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم اختيار المخاطر التشغيلية متغيراً مستقلاً، ودراسة أثره في المتغير التابع الأداء المالي، حيث قاست الدراسة المتغير التابع (الأداء المالي) من خلال: معدل العائد على حقوق الملكية، ومعدل الكفاءة التشغيلية، ومعدل الرفع المالي، وتم قياس المتغير المستقل (المخاطر التشغيلية) باستخدام طريقة المؤشر الأساسي في حساب المخاطر التشغيلية والمتبعة في المصارف عينة الدراسة، وذلك حسب تعليمات المصرف المركزي البحريني، كما تم إدخال متغير ضابط للدراسة هو حجم المصرف مقيساً بإجمالي الموجودات. هذا وقد شملت عينة الدراسة مصرف السلام - البحرين، ومصرف البركة، ومصرف البحرين الإسلامي، حيث تم جمع البيانات من واقع التقارير المالية الصادرة عن المصارف عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي إيجابي للمخاطر التشغيلية في معدل العائد على حقوق الملكية، ومعدل الكفاءة التشغيلية، ومعدل الرفع المالي في المصارف الإسلامية العاملة بالبحرين. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن الاهتمام بمسببات المخاطر التشغيلية التي تختص بها

المصارف الإسلامية نظرًا لطبيعتها التي تختلف بها عن المصارف التقليدية، له دور كبير في معالجة هذه المسببات وهذا بدوره يقود إلى تحقيق أعلى معدلات الأداء.

➤ دراسة (أحمد، ٢٠٢٢)، أثر التوريق على سوق تأمين الكوارث الطبيعية

إن التزايد المستمر في عدد الكوارث الطبيعية، وجسامة الخسائر الناتجة عنها دفع أسواق التأمين للبحث عن أدوات جديدة تمكنها من مواجهة هذه الأخطار وخاصة في ظل الدورات الاقتصادية لسوق إعادة التأمين، وتحقيق ذلك من خلال آلية التوريق التي تعمل على تحويل مخاطر التأمين إلى أوراق مالية يتم تداولها في الأسواق المالية. يهدف هذا البحث إلى التعريف بآلية توريق التأمين وطبيعته ودوافعه وأدواته، ومدى تأثير توريق التأمين على نسبة الخسائر المؤمنة للكوارث الطبيعية بالنسبة للكوارث الاقتصادية. وقد توصل البحث إلى أن توريق التأمين يوفر الكثير من الأدوات التي تلعب دورا مهما في تمويل خسائر الكوارث الطبيعية سواء ذلك قبل تحقق الخسارة أم بعدها؛ حيث أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توريق التأمين ونسبه الخسائر المؤمنة للكوارث الطبيعية بالنسبة للكوارث الاقتصادية عند مستوي معنوية ٠,٠١ و ٠,٠٥ وهو ارتباط طردي قوي؛ مما يعني كلما زادت إصدارات التوريق زادت نسبة الخسائر المؤمنة بالنسبة للكوارث الاقتصادية، وهذا يوضح الدور المهم الذي يلعبه التوريق في زيادة توفير التغطية المتاحة لخطر الكوارث الطبيعية.

➤ دراسة (الصالح، ٢٠٢٣)، أثر عدم تماثل المعلومات على سوق التأمين الجزائري: دراسة ميدانية

على عينة من شركات التأمين بولاية المسيلة

يهدف هذا البحث إلى إبراز التأثيرات التي تخلفها ظاهرة عدم تماثل المعلومات من خلال مخاطرها المختلفة على نشاط سوق التأمين في الجزائر، وتمثل مجتمع الدراسة من الموظفين داخل شركات التأمين على الأضرار في ولاية المسيلة، تم اختيار عينة تتكون من ٧٠ موظف، تم تصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وعليه من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة تم معالجة هاته البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي Spss26، لقياس هاته المشكلة وتأثيراتها على سوق التأمين، وعليه فقد توصلت الدراسة أن مشكلة عدم تماثل المعلومات من خلال مخاطرها المختلفة الاختيار العكسي والخطر الأخلاقي)، ساهمت في

التأثير بشكل سلبي على النشاط العام لشركات التأمين على الأضرار لولاية المسيلة من خلال عقود التأمين على السيارات، وهذا بنسبة (١١٪، ١٠٪) على التوالي.

➤ دراسة (الختم، ٢٠١٩)، أثر الاكتتاب على إعادة التأمين وسلامة المركز المالي لشركات التأمين:

دراسة حالة سوق التأمين السوداني في الفترة من ٢٠١٠-٢٠١٥ م.

تناول هذا البحث أثر الاكتتاب على إعادة التأمين وسلامة المركز المالي في شركات التأمين، تمثلت مشكلة البحث في ما هو أثر زيادة حجم الاكتتاب على عملية إعادة التأمين وأثر الاكتتاب على سلامة المركز المالي لشركات التأمين تمثلت أهمية البحث في إعداد بحث علمية يستفاد منها في مجال الاكتتاب، المساهمة في إثراء المكتبة العلمية فيما يتعلق بالاكتتاب وأثره على إعادة التأمين وسلامة المركز المالي. يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر الاكتتاب على إعادة التأمين. التعرف على أثر التزامات شركات التأمين على التزامات معيد التأمين. أختبر البحث عدد من الفرضيات وهي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة حجم الاكتتاب وعملية إعادة التأمين. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم التزامات شركات التأمين وحجم التزام معيد التأمين. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم الاكتتاب وسلامة المركز المالي لشركات التأمين. اتبعت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي في أساليب جمع البيانات ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث أثبتت الدراسة أن هنالك ارتباط موجب بين إجمالي الأقساط وحجم عمليات الجزء المعاد تأمينه كلما زاد حجم الاكتتاب يزيد حجم الجزء المعاد تأمينه، أثبتت الدراسة أن هنالك ارتباط موجب بين حجم التزام شركات التأمين وحجم التزام معيد التأمين كلما زاد التزام الاكتتاب يزيد حجم التزامات معيد التأمين، كما توصل البحث إلى عدد من التوصيات من أهمها على شركات التأمين إتباع سياسات إدارة مخاطر جيدة لفحص الأخطار لتقليل حجم الالتزامات، على شركات التأمين السودانية استخدام سياسات اكتتابيه جيدة حتى يكون لها أثر إيجابي على مركزها المالي.

➤ دراسة (الخليفة، ٢٠١٩)، أثر جودة خدمات التأمين على رضا العملاء بالتطبيق على سوق التأمين

السوداني

تمثلت مشكلة البحث في التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين من وجهة نظر عملائها والعمل على تطويرها وتعد جودة الخدمة من المجالات الأكثر أهمية في قطاع الخدمات

التأمينية إذ أن البحث في مستوى جودة الخدمات العامة، والخدمات التأمينية خاصة، يقوم على أسلوب البحث العلمي الذي جرى عن طريق استخدام مقياس جودة الخدمة والتي تترجم مظاهر جودة الخدمة، وذلك لقياس الخدمات التأمينية في شركات التأمين السودانية وأثرها على رضا الزبائن عن الخدمة المقدمة لتعزيز قرار عودة الزبون للتعامل مع مقدم الخدمة وبالتالي تكرار الشراء باعتبار أن رضا الزبائن يمثل التغذية العكسية لمستوى الخدمات المقدمة مما يساعد مقدم الخدمة على تطوير وتحسين هذه الخدمة. هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الخدمات التأمينية من خلال التعرف على مدى إمكانية تطبيق نموذج جودة الخدمات في مجال بيئة العمل في قطاع الخدمات بالذات وهو قطاع التأمين وكانت فرضيات البحث: توجد علاقة إحصائية بين كفاءة الخدمة المقدمة وتوقعات العملاء، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الاستجابة وتعامل العملاء مع الشركة، هنالك علاقة إحصائية ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر الخدمة من حيث الزمان والمكان ورضا العملاء توصل البحث إلى استنتاجات مهمة من أبرزها، أن لجودة الخدمة التأمينية دور مهم في تحقيق رضا الزبون، وفي أن بلوغ رضا الزبون يتأثر بجودة الخدمة المقدمة. وقدم البحث توصيات من شأنها أن تعزز التطور الحاصل في القطاع التأمين، وتقدم انطباع إيجابي عن الخدمات التأمينية.

➤ دراسة (خالد، ٢٠١٨)، اثر تسوية مطالبات تأمين السيارات على التسويق في شركات التأمين

السودانية: دراسة حالة سوق التأمين السوداني لعام ٢٠١٨ م.

تناولت الدراسة أثر تسوية مطالبات تأمين السيارات على التسويق في شركات التأمين السودانية. أثبتت الدراسات السابقة أن معظم شركات التأمين تهتم بتأمين السيارات دون التأمينات الأخرى بنسبة ٩٢٪/ ولذلك تمثلت مشكلة البحث بالإجابة على السؤال الرئيسي: ما أثر تسوية مطالبات تأمين السيارات على التسويق في شركات التأمين السودانية. للإجابة على هذا السؤال تبنت الدراسة الأسئلة التالية: هل هنالك علاقة بين تسوية المطالبات في تأمين السيارات والتسويق في شركات التأمين السودانية. هل سرعه سداد المطالبات في تأمين السيارات يؤثر في تسويق الخدمات التأمينية هل أداء العاملين في شركات التأمين يؤثر في تسويق الخدمات التأمينية. وأهمية البحث العلمية (النظرية)، ترسيخ الدور الذي يلعبه التأمين بالنسبة للعملاء وذلك فيما يتعلق بالأمان والاطمئنان على أنفسهم وممتلكاتهم من مخاطر الحياة

والطبيعة، ترسيخ الدور الذي يلعبه تسويق الخدمات التأمينية فيما يتعلق بإقناع العميل وبالتالي زيادة المحفظة التأمينية والعمل على تسوية المطالبات. والعملية (التطبيقية)، جذب الانتباه للتركيز على جانب تسويق الخدمات التأمينية وذلك لأن صعوبة إقناع العميل على خدمة مستقبلية وغير ملموسة في الحاضر تحتاج إلى جهود تسويقية مكثفة، جذب الانتباه لأهمية تسوية المطالبات بالنسبة للمؤسسة التأمينية وذلك لأن تكثيف العمل في هذا الجانب يؤدي إلى التوسع في الخدمات التأمينية وبالتالي زيادة الاكتتاب في شركة التأمين، توضيح مدى استفادة شركات التأمين من هذه الدراسة. وتهدف الدراسة إلى قياس أثر تسوية المطالبات في تأمين السيارات على تسويق خدمات التأمين والتعرف على العلاقة بين تسوية المطالبات وتسويق خدمات التأمين واختبار العلاقة بين سرعة سداد المطالبات وتسويق خدمات التأمين واختبار العلاقة بين أداء العاملين في شركات التأمين وتسويق خدمات التأمين، وانتهج البحث المنهج التاريخي لعرض الدراسات السابقة يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف ظاهرة خدمات تسوية المطالبات وتسويق خدمات التأمين. وتوصل البحث إلى عدة نتائج. السرعة في سداد المطالبات يحقق لشركة التأمين سمعة جيدة في سوق التأمين السوداني، شرط النسبية الموضح في عقد التأمين يخلق نزاع كبير بين أطراف التعاقد عند تسوية المطالبات. وقد توصل البحث إلى التوصيات التالية: التركيز على تسوية المطالبات بالصورة السليمة من قبل شركات التأمين تجاه حملة الوثائق ويتم من خلالها الحفاظ على العملاء القدامى ومن ثم توافد عملاء جدد على الشركة، أن تعمل شركات التأمين على خلق سمعة جيدة لها في سوق التأمين.

٢,٧,١ الدراسات الأجنبية:

➤ دراسة (Kavitha and Shanmugars 2015)

هدفت الدراسة إلى رأس المال العامل السبب ٢٠ شركة كبيرة و ١٢ شركة أدوية هندية صغيرة باستخدام طريقة المؤشر خلال العارية ٢٠٠٢-٢٠١٩ ، وخلصت الدراسة إلى أن الشركات الصغيرة ادارت الصولها المتداولة ورأس المال العامل بكفاءة أكثر من الشركات الكبيرة ولك خلال فترة الدراسة .

➤ دراسة (Mohammed, 2022)،

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر تطبيق نظام المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشري في الفنادق، وذلك من خلال التعرف على واقع كل من الأداء البشري ونظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة بهذه الفنادق والعلاقة بينهما وبلوغ ذلك.

تم استخدام الاستبيان حيث وزعت ١٥٠ استمارة في ٨ منشآت فندقية طبقت نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة من إجمالي ١٥ منشأة فندقية فئة ٤-٥ نجوم بمحافظة الإسكندرية وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة الصالحة للتحليل الإحصائي ١٢٥ استمارة وبعد معالجة بيانات هذه الاستبيانات باستخدام برنامج

SPSS, V21 توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على الأداء البشرية في الفنادق. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق متطلبات نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة (السياسة، التخطيط، التنفيذ والتشغيل، الفحص ومراجعة الإدارة) على الأداء البشرية في الفنادق.

بناء على النتائج السابقة تم تقديم الاقتراحات التالية: ضرورة حصول الفنادق على شهادات الإصدارات الجديدة لنظام إدارة الجودة ISO 9001: 2015 ونظام الإدارة البيئية ISO14001: 2015 وخاصة مع إصدار مواصفة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO45001: 2018 ، وذلك لتسهيل التكامل بينهما فهي تحتوي على نفس البنية ونفس المتطلبات الرئيسية، ضرورة توعية العاملين في الفنادق بأثر تطبيق نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة على تحسين أداء المؤسسة بصفة عامة وأثره كمدخل لتحسين أدائها البشري بصفة خاصة.

➤ دراسة (Menicucci and Paolucci, 2016)

تجلى الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في اختبار العلاقة بين العوامل الداخلية للمصرف والربحية، وتحديد دور هذه العوامل في تحقيق مستوى عالي من الربحية طبعت الدراسة على عينة مكونة من ٢٨

مصرف موزعة على دول الاتحاد الأوروبي، وعملت الدراسة فترة عشر سنوات ممتدة بين عامي ٢٠٠٦ و ٢٠١٥ تم تطبيق نموذج Panel Data الدراسة محددات الربحية في المصارف عينة الدراسة، حيث مثلت الربحية المتغير التابع وتم قياسها بمعمل العام على حقوق الملكية، في حين ملت كل من حجم البنك وحجم القروض الممنوحة ومعدل الودائع ونسبة رأس المال ومخاطر الائتمان المتغيرات التابعة، وتم تطبيق اختبار Hausian على البيانات المدروسة وقد اظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من حجم البنك ورأس ماله ومعدل الودائع من جهة ومعمل العام على حقوق الملكية من جهة أخرى بالمقابل أظهرت الدراسة وجود علاقة سلبية ذات دلالة الإحصائية بين مخاطر الائتمان ومعمل العائد على حقوق الملكية في حتى بيت الدراسة علم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم القروض الممنوحة ومعمل العالم على حقوق الملكية.

➤ دراسة (Maas,2016)

تناولت هذه الدراسة أهمية الإفصاح عن مخاطر السيولة لاتخاذ القرارات لدى العديد من أصحاب المصلحة مثل المستثمرين والمنظمين، وتناولت الإفصاح عن مخاطر السيولة لعدد ٣٠ بنكاً أوروبياً لعدد ٦ دول، وبحثت في كيفية القياس والإفصاح عن مخاطر السيولة، ولقياس الإفصاح عن مخاطر السيولة قامت الدراسة بتأسيس إطار قائم على الخصائص النوعية للمعلومات (IASB, ٢٠١٠)، وتم تفعيل الإطار الدراسة العوامل التي تفسر وتشرح الإفصاح عن مخاطر السيولة من قبل البنوك، وتتم دراسة العديد من المحددات الداخلية والخارجية البيئة المؤسسية والتنظيمية حوكمة الشركات وسمعة البنك، حجم البنك. كمية معلومات المخاطر، وأخيراً مخاطر البناء كمحدد محتمل للإفصاح عن مخاطر السيولة)، وقامت بتحليل المحتوى التقارير المالية للبنوك الأوروبية، ومن الياس جودة الإفصاح عن مخاطر الصولة شتوك الأوروبية باستخدام المؤشر المقترح، وتحليل العلاقة بين جودة الإفصاح عن مخاطر السيولة والمحددات الداخلية والخارجية.

٨,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

قد تختلف وتتعدد النظريات في الدراسات العلمية باختلاف نوعية الدراسة ومنهجها وفي هذه الدراسة يتم اتباع نظريتين يتمثلوا في:

النظرية المعرفية: اعتمدت على مشكلة للدراسة ومحاولة حلها من خلال افتراض مجموعة من الفرضيات والوصول إلى الإجابة على صحة هذه الفرضيات من خلال الاستبيانات والتحليل الإحصائي واستخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات حول هذه الدراسة، بالإضافة إلى ذلك فقد استفاد الباحث من مجموعة من المراجع والدراسات السابقة في دراستها بهدف جمع البيانات والمعلومات التي يمكن الاستفادة منها في هذه الدراسة، ويقوم الباحث بنفسه بهذه الدراسة من خلال معرفته واكتشافه لكل التعريفات التي يحتاجها في هذه الدراسة.

النظرية البنائية: بسبب اعتماد الباحث في هذه الدراسة على مجموعة من التجارب السابقة، كالرجوع إلى كتب العلماء السابقين في نفس الموضوع، أو الاعتماد على المراجع سواء كانت (رسائل علمية سابقة - أو أحد المقالات،... الخ)، ومن بين المراجع التي اعتمد عليها في الحصول على المعلومات الواردة في دراستها والعمل على فهمها وإعادة صياغتها بطريقته الخاصة بما يحقق هدف الدراسة ويستخلص استنتاجاتها وتوصياتها.

٩,١ المنهجية وطرق البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر التشغيلية على سوق التأمين، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

١٠,١ مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر إدارة المخاطر التشغيلية على شركة التعاونية للتأمين.

١١,١ أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من المملكة العربية السعودية والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

١٢,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث باستخدام التقنيات

الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات العاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى ثبات محاور أداة الدراسة.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من صدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- الانحدار البسيط: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع واختبار فروض الدراسة

١٣,١ حدود الدراسة :

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها (تحديد وتقييم المخاطر - معالجة المخاطر - مراقبة المخاطر) على شركة التعاونية للتأمين.
- حدود مكانية: شركة التعاونية للتأمين.
- حدود زمنية: العام الدراسي ٢٠٢٤.
- حدود بشرية: تم التطبيق على العاملين في شركة التعاونية للتأمين.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: المخاطر التشغيلية

عرّف فانيي المخاطر التشغيلية بأنها مخاطر الانحراف بين الربح المرتبط بإنتاج خدمة معينة والتوقعات المخططة للإدارة. وتشير المخاطر التشغيلية إلى الفجوة المسجلة، سواء كانت إيجابية أو سلبية، مقارنة بالربح المتوقع. بدوره، يعرف كينج المخاطر التشغيلية بأنها المخاطر التي لا تتعلق بالطريقة التي يتم بها تمويل الأعمال، بل بالطريقة التي يتم بها إدارتها. وتعتبر هذه المخاطر بمثابة الرابط بين الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والاختلافات في نتائج العمل. (بثية، ٢٠٢٢)

وقد عرّفت لجنة بازل للرقابة المصرفية المخاطر التشغيلية في اتفاقية بازل ٢ بأنها المخاطر التي تؤدي إلى العوامل البشرية والأنظمة والأحداث الخارجية، إلى خسائر ناجمة عن عدم كفاءة أو فشل العمليات الداخلية. ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية، لكنه لا يستبعد المخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة والمخاطر التنظيمية. كما أن الاحتفاظ برأس المال لتغطية الخسائر الناشئة عن المخاطر التشغيلية يشكل جزءًا أساسيًا من إطار بازل ٢، وليس مجرد خيار. (أغا، ٢٠٢٠)

تعرف لجنة بازل للرقابة المصرفية المخاطر التشغيلية بأنها المخاطر التي تنشأ عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية أو الأفراد أو الأنظمة أو من أحداث خارجية. وتشمل الخسائر غير المتوقعة عددًا غير محدود من المخاطر، لذا يجب على الإدارة وضع تعريف واضح للمخاطر التشغيلية. وقد أقرت لجنة بازل للرقابة المصرفية بأن المخاطر التشغيلية هي مصطلح له معانٍ متعددة في الصناعة المصرفية، وبالتالي، يجب على البنوك الاعتماد على تعريفها الخاص للمخاطر التشغيلية لأغراض داخلية، حيث يساعدها ذلك في تحديد المخاطر التي تشكل خطرًا كبيرًا للخسارة، مع مراعاة الاختلافات في بيئة التشغيل للبنوك الأخرى، بالإضافة إلى الاختلافات في نطاق خدماتها. أي نوع من المخاطر التشغيلية (حافظ، ٢٠١٩)

يمكن تعريف المخاطر التشغيلية بأنها المخاطر الناشئة عن نقاط الضعف في الضوابط الداخلية، أو الافتقار إلى القدرات البشرية والنظامية، أو الظروف الخارجية. وتشمل هذه المخاطر الخسائر الناجمة

عن أنظمة المعلومات غير الكافية، والأعطال الفنية، وانتهاكات أنظمة الرقابة، والاحتيال، والكوارث الطبيعية، والتي تؤدي جميعها إلى خسائر غير متوقعة وترتبط مكونات المخاطر التشغيلية ارتباطاً وثيقاً بالهيكل التنظيمي للبنك، مما يجعل من الصعب عزلها أو تحديدها بشكل فعال دون النظر إلى هذا الهيكل. إن تحديد هذه المخاطر وتحليلها أمر ضروري لرصدها ومعالجتها بنجاح. تتغير المخاطر التشغيلية أيضاً نتيجة للتغيرات في أنظمة البنك وسياساته وإجراءاته. (الختم، ٢٠١٩)

تنشأ المخاطر التشغيلية غالباً من أوجه القصور في أنظمة المعلومات وضعف الضوابط الداخلية والرقابة. الغرض من هذه الضوابط هو ضمان إدارة عمليات البنك بحكمة، بما يتماشى مع السياسات والاستراتيجيات التي وضعها مجلس الإدارة. تشمل هذه الضوابط أيضاً حماية الأصول والتحكم في الالتزامات، فضلاً عن ضمان أن يوفر نظام المحاسبة معلومات دقيقة وكاملة عن أداء البنك في الوقت المناسب. (ال خليفة، ٢٠١٩)

يمكن تعريف المخاطر التشغيلية في البنوك بأنها الخسائر المالية الناتجة عن الأخطاء البشرية أو الاحتيال أو أوجه القصور في أنظمة المعلومات، فضلاً عن الفشل في مراقبة العمليات وتسجيلها بشكل صحيح. أصبحت إدارة هذا النوع من المخاطر سمة أساسية لإدارة المخاطر السليمة في البنوك العالمية. وقد عرّف البنك المركزي المصري المخاطر التشغيلية بأنها "الخسائر الناجمة عن فشل أو عدم كفاية الإجراءات الداخلية والعوامل البشرية والأنظمة في البنوك أو نتيجة لأحداث خارجية". ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية، لكنه يستبعد مخاطر الائتمان والمخاطر الاستراتيجية. وهذه المخاطر معقدة للغاية بسبب الخطأ البشري أو الأنظمة القائمة أو التكنولوجيات المستخدمة. (الصالح، ٢٠٢٣)

إن المخاطر التشغيلية كغيرها من المخاطر المصرفية، لذا يجب على كل بنك أن يضع إطاراً متكاملًا لإدارتها بفعالية وأن يراقب تنفيذ هذا الإطار ويجري عليه التعديلات والتطويرات لضمان قدرة البنك على التعامل مع المخاطر التشغيلية المحتملة والتخفيف من حدتها وتعرف إدارة المخاطر المصرفية بأنها العملية التي يقوم من خلالها مديرو البنوك بوضع السياسات والإجراءات اللازمة لتحديد المخاطر المحيطة بأنشطة

البنك المختلفة ومن ثم قياسها وتقييم تأثيرها المالي والاستجابة لها بالحد من تأثيرها أو تقليصه إلى مستوى مقبول للإدارة العليا ومجلس الإدارة. (الفهداوي، ٢٠٢٣)

كما توجد طريقتان لإدارة المخاطر المصرفية: تحليل المخاطر وتجميع المخاطر. ويتضمن تحليل المخاطر تحديد المخاطر واحدة تلو الأخرى ومعالجة كل منها على حدة، في حين يتضمن تجميع المخاطر تقليل المخاطر من خلال تنوع المخاطر. وفي الممارسة العملية، تستخدم البنوك كلا الطريقتين لإدارة مخاطر السوق والائتمان. وتعتمد قدرة البنك على امتصاص الخسائر غير المتوقعة، أي المخاطر، إلى حد كبير على حجم حقوق الملكية وأشكال أخرى من رأس المال، حيث تم تصميم وسادة رأس المال لحماية البنك من النتائج السلبية للغاية. تخضع البنوك في كثير من الأحيان لأنظمة مصرفية تهدف في المقام الأول إلى حماية المودعين وضمان استقرار النظام المصرفي والمالي من خلال تحديد متطلبات رأس المال للمؤسسات المصرفية استناداً إلى المعايير الدولية، على سبيل المثال متطلبات رأس المال لبازل. وترتكز على ثلاثة ركائز رئيسية، حيث يتطلب الركيزة الأولى حساب الحد الأدنى من رأس المال المطلوب للتعامل مع المخاطر، ويتم تحديد الأصول المرجحة للمخاطر التشغيلية عند ١٢,٥ مرة رأس المال المحسوب للمخاطر التشغيلية. (المعاينة، ٢٠٢٣)

١,١,٢ أسباب المخاطر التشغيلية

نتيجة للتطور المصرفي والأزمات التي حدثت، فقد تأكد أنه بالإضافة إلى مخاطر الائتمان ومخاطر السوق، نشأت مخاطر كبيرة.

- إذا لم يتم التحكم بشكل صحيح في التقنيات الآلية المتقدمة المستخدمة في الخدمات المصرفية، فإن المخاطر الناشئة عن أخطاء معالجة البيانات اليدوية يمكن أن تتحول إلى مخاطر فشل أنظمة الكمبيوتر، وخاصة مع الاعتماد المتزايد على الأنظمة المتكاملة دولياً. (محبوب، ٢٠٢٠)
- إن نمو التجارة الإلكترونية ينطوي على مخاطر محتملة لم يتم فهم أبعادها بالكامل بعد (على سبيل المثال، الاحتيال الأجنبي وقضايا أمن أنظمة الكمبيوتر).

- إن عمليات الدمج الكبيرة ومراجعة عمليات الدمج والتحالفات تختبر مدى جدوى الأنظمة الجديدة أو المدمجة حديثاً.
- إن الاستخدام المتزايد لخدمات الدعم من جهات خارجية، فضلاً عن مشاركة أنظمة المقاصة والتسوية، يفرض الحاجة إلى الحفاظ على جودة عالية من أنظمة الرقابة الداخلية والنسخ الاحتياطي. (سنوسي، ٢٠١٩)

٢,١,٢ ابعاد المخاطر التشغيلية

١. تحديد وتقييم المخاطر

- إن عملية تحديد وتقييم المخاطر تشكل جزءاً مهماً من إدارة المخاطر التشغيلية، حيث أنها تساعد في تعزيز قدرة المنظمات على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف بشكل فعال.
- **تحديد المخاطر:** تبدأ عملية إدارة المخاطر التشغيلية بتحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجهها المنظمة. وهذا يتضمن تحليلاً شاملاً للعمليات الداخلية والأنظمة والعوامل الخارجية التي قد تؤثر على الأداء. ويمكن استخدام عدة طرق لجمع معلومات مفصلة حول المخاطر، مثل ورش العمل والاستبيانات والمقابلات مع الموظفين. وهذا يشمل أيضاً تحليل البيانات التاريخية لتحديد أنماط المخاطر السابقة وأسبابها. (كفا، ٢٠٢٢)
- **تصنيف المخاطر:** بمجرد تحديد المخاطر، حان الوقت لتصنيفها بناءً على طبيعتها وتأثيرها المحتمل. ويمكن تقسيم المخاطر إلى فئات مثل المخاطر المالية والمخاطر التشغيلية والمخاطر القانونية والمخاطر المتعلقة بالتكنولوجيا. ويساعد هذا التصنيف على فهم أهمية كل نوع من أنواع المخاطر وإعطائها الأولوية، مما يمكن المنظمات من توجيه جهودها نحو المخاطر الأكثر تأثيراً. (عدنان، ٢٠٢٤)
- **تقييم المخاطر:** تتضمن عملية تقييم المخاطر تحليل احتمالية حدوث كل خطر وتأثيره المحتمل على المنظمة. يمكن استخدام تقنيات مثل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات أو مصفوفات المخاطر لتقدير درجة المخاطر. يتضمن هذا التقييم تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على احتمالية حدوث المخاطر، فضلاً عن تقدير تأثيرها المالي والإجرائي. (هند، ٢٠٢٤)

- تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر: بناءً على نتائج تقييم المخاطر، يتم تطوير استراتيجيات للتعامل مع المخاطر التي تم تحديدها. تتضمن هذه الاستراتيجيات تقليل المخاطر أو نقلها أو قبولها أو تجنبها. من المهم أن تكون هذه الاستراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف مع الظروف المتغيرة والبيئة المحيطة.

٢. معالجة المخاطر

إدارة المخاطر هي جزء مهم من إدارة المخاطر التشغيلية، والتي تهدف إلى تقليل تأثير المخاطر المحتملة وضمان استمرارية العمليات بكفاءة. تتضمن هذه العملية عدة خطوات استراتيجية.

- تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر: تبدأ إدارة المخاطر بتطوير استراتيجيات للتعامل مع المخاطر المحددة. (سراف، ٢٠٢٣)

- مراقبة الأداء وتقييم النتائج: تعتبر مراقبة الأداء جزءاً أساسياً من عملية إدارة المخاطر، حيث تتبع فعالية الاستراتيجيات التي يتم تنفيذها وتقييم نتائجها. يجب وضع مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس نجاح الإجراءات المتخذة في الحد من المخاطر. يساعد هذا التقييم في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وإجراء التعديلات اللازمة. (حمزة، ٢٠٢٣)

- التحسين المستمر: يتطلب معالجة المخاطر اتباع نهج مستدام للتحسين المستمر ويجب مراجعة الاستراتيجيات والإجراءات بشكل دوري للتأكد من أنها تتسق مع التغييرات في بيئة التشغيل. يعد التعلم من الأخطاء السابقة وتحليل الحوادث جزءاً أساسياً من هذه العملية، مما يساعد على زيادة القدرة على التعامل مع المخاطر المستقبلية.

٣. مراقبة المخاطر التشغيلية

- إن مراقبة المخاطر التشغيلية تشكل عنصراً أساسياً في إدارة المخاطر التي تهدف إلى مراقبة وتقييم المخاطر التي تم تحديدها وضمان فعالية الإجراءات المتخذة لمعالجتها. وتتضمن هذه العملية عدة جوانب رئيسية. (العشبي، ٢٠٢٣)

- إنشاء نظام مراقبة فعال: تبدأ مراقبة المخاطر التشغيلية بإنشاء نظام متكامل لمراقبتها. ويتضمن هذا النظام وضع مؤشرات أداء رئيسية لمراقبة الأنشطة والعمليات المختلفة التي تساعد في تحديد

نجاح الاستراتيجيات التي يتم اتباعها. وينبغي أن تتضمن هذه المؤشرات مقاييس كمية ونوعية تعكس الأداء الفعلي وتساعد في تحديد نقاط القوة والضعف. (الجزلي، ٢٠٢٠)

- **جمع البيانات وتحليلها:** تتطلب عملية مراقبة المخاطر جمع البيانات بشكل دوري من أجزاء مختلفة من المنظمة. ويمكن استخدام أدوات تحليل البيانات لتقييم الاتجاهات والأنماط المتعلقة بالمخاطر التشغيلية. ويعد تحليل البيانات خطوة حاسمة في فهم العوامل التي تؤثر على المخاطر وتحديد أي تغييرات أو تطورات قد تتطلب اهتماماً خاصاً. (الدغي، ٢٠٢٤)
- **مراجعة الأداء وتقييمه:** تتطلب مراقبة المخاطر مراجعات دورية لتقييم فعالية الإجراءات المتخذة. ويتضمن ذلك تحليل النتائج التي تم الحصول عليها مقابل الأهداف المحددة. إذا أشارت المراجعات إلى أي انحرافات أو مشاكل، فيجب اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب لضمان قدرة المنظمة على إدارة المخاطر بشكل فعال.
- **التواصل والتقارير:** يجب أن يصاحب مراقبة المخاطر نظام اتصال فعال داخل المنظمة. يجب أن تشارك الفرق المختلفة المعلومات حول المخاطر والتحديات والفرص. بالإضافة إلى ذلك، يجب إعداد تقارير دورية توضح حالة المخاطر التشغيلية، مما يساعد الإدارة العليا على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن استراتيجيات إدارة المخاطر. (النصر، ٢٠٢٣)

٣,١,٢ أنواع المخاطر التشغيلية

وفقاً لاتفاقية بازل ٢، ووفقاً لتعريف المخاطر التشغيلية، تنقسم هذه المخاطر إلى المجموعات

الفرعية التالية:

- **مخاطر أنظمة المعلومات** تتعلق بفسل المعدات أو عدم توفر الأصول (العقارات، المعدات، أنظمة الكمبيوتر أو الأجهزة التقنية) المؤقتة أو طويلة الأجل اللازمة لأداء المعاملات العادية وغيرها من المشاكل. (اسيل، ٢٠٢٣)
- **المخاطر التشغيلية:** تنشأ هذه المخاطر من عدم الالتزام بالإجراءات: أخطاء في تسجيل العمليات والتسويات والموافقات مثل: صرف الشيكات مرتين، الانتماء لأطراف ثالثة وغير مستفيدين، صرف الائتمان قبل التأكد من تغطية ضمان قيمة القرض، تجاوز الحدود والتراخيص لإجراء العمليات.

- **مخاطر الموظفين:** تنشأ هذه المخاطر نتيجة للموارد البشرية سواء الموظفين أو كبار المسؤولين (متطلبات التأهيل والكفاءة، توفر الأخلاقيات) وقد تكون مرتبطة بالتغيب والاحتيايل الداخلي وعدم القدرة على شغل المناصب الرئيسية. (شعبان، ٢٠٢٣)
- قد تكون هذه الأخطاء غير مقصودة أو مخططة مسبقاً أو احتيالية، والأخطاء غير المقصودة مكلفة ويعتمد الكشف المبكر عنها والوقاية منها على جودة وبقظة الموظف.
- **مخاطر الأحداث الخارجية:** الخسائر الناتجة عن تصرفات الطرف الثالث، بما في ذلك الاحتيايل الخارجي وأي ضرر يلحق بالملكات والأصول، والخسائر الناتجة عن التغييرات في القوانين التي تؤثر على قدرة البنك على الاستمرار في العمل، بما في ذلك الاحتيايل الخارجي، والكوارث الطبيعية مثل الزلازل والحرائق والفيضانات. (ضياء، ٢٠٢٠)

٤,١,٢ كيفية إدارة المخاطر التشغيلية

يمكن وصف إدارة المخاطر التشغيلية بأنها دورة تتكون من الخطوات التالية:

١. **تحديد المخاطر وتقييمها:** من خلال تحديد مصادر المخاطر، يمكن للبنك اتخاذ تدابير وقائية تحت شعار "الوقاية خير من العلاج" في مرحلة التحديد والتقييم. (حافظ، ٢٠١٩)
٢. **جرد المخاطر للتقييم الذاتي:** الغرض من عمليات التقييم الذاتي هو زيادة الوعي بالمخاطر التشغيلية وإنشاء جرد منظم كنقطة انطلاق لمزيد من عمليات إدارة المخاطر، فضلاً عن إدخال تحسينات عملية نحو أداء أفضل. اعتماداً على الأهداف المحددة للتقييم الذاتي، قد يكون له توجهات وأساليب مختلفة.
- **قواعد بيانات الخسائر الداخلية:** تعتبر بيانات الخسائر الداخلية عنصراً أساسياً في بناء نظام دقيق وموثوق به لقياس المخاطر التشغيلية. (بوعبدالله، ٢٠٢٢)

- قواعد بيانات الخسائر الخارجية: تستعين البنوك بمصادر خارجية للبيانات لتكملة بيانات الخسائر الداخلية المستخدمة في عملية إدارة المخاطر التشغيلية، وبشكل عام، يعد استخدام البيانات الخارجية طريقة مقبولة تمامًا لسد الثغرات في قاعدة البيانات الداخلية.

- تحليل العمليات التجارية: في سياق إدارة المخاطر التشغيلية، يتم استخدام تحليل العمليات التجارية لربط العمليات والمخاطر والتحكم في تحليل المخاطر. وقد يكون له أيضًا القدرة على توفير عملية إدارة مخاطر مُحسَّنة، حيث إن تحديد العمليات التجارية عبر جميع الوحدات التنظيمية يعد شرطًا أساسيًا لتعيين بيانات الخسارة للعمليات وتحديد المخاطر لعمليات الأعمال.

- تحليل السيناريو: يجب على البنك أن يستعين بالخبراء لتطوير سيناريوهات تتعلق بالبيانات الخارجية لتقييم تعرض البنك للأحداث عالية المخاطر. (جوادي، ٢٠٢٠)

- مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs) توفر مؤشرات المخاطر الرئيسية معلومات حول المخاطر المحتملة للخسائر المستقبلية، مما يجعل من الممكن تحديد المناطق عالية المخاطر في وقت مبكر بما يكفي لتحديد الإجراءات المناسبة لمؤشرات المخاطر الرئيسية، مما يسمح بوضع البيانات في عملية تسمح لها بالعمل كمؤشرات في أنظمة الإنذار المبكر.

٣. معالجة المخاطر الرئيسية: بعد تحديد المخاطر وتقييمها، يتم تقسيم جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها إلى أربع مجموعات: (عكروش، ٢٠١٩)

- نقل المخاطر
- تجنب المخاطر
- تقليل المخاطر
- قبول صيانة المخاطر

٤. التحكم في المخاطر: إن مراقبة دورة المخاطر بأكملها تساهم في فعالية المراقبة، وخاصة في تحديد نقاط الضعف وتحسين الإجراءات المتخذة. (الصالح، ٢٠٢٣)

٥,١,٢ مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية

لقد حددت لجنة بازل للرقابة المصرفية، في منشورها المعنون "مبادئ الإدارة السليمة للمخاطر التشغيلية" مجموعة من المبادئ التي نلخصها فيما يلي: (عثمان، ٢٠٢٤)

١. دور مجلس الإدارة والإدارة العليا

- المبدأ الأول: ينبغي لمجلس الإدارة أن يتولى زمام المبادرة في خلق ثقافة قوية لإدارة المخاطر. وينبغي لمجلس الإدارة والإدارة العليا أن يخلقوا ثقافة مؤسسية تسترشد بإدارة المخاطر القوية وتدعم وتوفر المعايير والحوافز المناسبة للسلوك المني والمسؤول. وفي هذا الصدد، تقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية ضمان وجود ثقافة قوية لإدارة المخاطر التشغيلية في جميع أنحاء المنظمة. (غباش، ٢٠٢٢)

- المبدأ ٢: ينبغي للبنوك أن تنشئ وتنفذ وتحافظ على إطار عمل متكامل تمامًا مع عمليات إدارة المخاطر الإجمالية للبنك. وسوف يعتمد إطار عمل إدارة المخاطر التشغيلية الذي يختاره كل بنك على مجموعة من العوامل، بما في ذلك الطبيعة والحجم والتعقيد والمخاطر. (اسماعيل، ٢٠١٩)

٢. الحوكمة:

- المبدأ الثالث: ينبغي لمجلس الإدارة أن يطور ويطور ويراجع بشكل دوري الإطار. وينبغي لمجلس الإدارة أن يشرف على الإدارة العليا لضمان تنفيذ السياسات والعمليات والأنظمة بشكل فعال على جميع المستويات.
- المبدأ الرابع: يجب على مجلس الإدارة الموافقة على بيان شهية المخاطرة والتعرض لها ومراجعتها، والذي يوضح طبيعة وأنواع ومستويات المخاطر التشغيلية التي يكون البنك مستعدًا لتحملها. (نوفل، ٢٠٢٠)

٣. الإدارة العليا:

- المبدأ الخامس: يجب على الإدارة العليا إنشاء إطار حوكمة واضح وفعال وقوي مع خطوط واضحة وشفافة ومتماسكة للمسؤولية عن الموافقة من قبل مجلس الإدارة.

٤. بيئة إدارة المخاطر التشغيلية

- المبدأ السادس: يجب على الإدارة العليا التأكد من أن عملية تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية تشمل جميع منتجات البنك وأنشطته وعملياته وأنظمتها المادية والتأكد من فهم المخاطر والحوافز الكامنة بشكل جيد. (بوعلام، ٢٠١٩)
- المبدأ السابع: يجب على الإدارة العليا التأكد من وجود عملية موافقة على جميع المنتجات والأنشطة والعمليات والأنظمة الجديدة التي تم تقييم المخاطر التشغيلية الخاصة بها بشكل كامل. (سيد، ٢٠٢١)

٥. المراقبة والإبلاغ:

- المبدأ الثامن: يجب على الإدارة العليا تنفيذ عمليات لمراقبة ملف المخاطر التشغيلية والتعرض للمخاطر بشكل منتظم. يجب وضع آليات الإبلاغ المناسبة لمجلس الإدارة والإدارة العليا وجميع مستويات الإدارة لدعم الإدارة الفعالة للمخاطر التشغيلية.

٦. الرقابة والتخفيف:

- المبدأ التاسع: يجب أن تتمتع البنوك بيئة رقابية قوية تستخدم سياسات وعمليات وأنظمة واستراتيجيات الرقابة الداخلية المناسبة للتخفيف من المخاطر و/أو نقلها. (بن ساعد، ٢٠٢٤)

٧. الاستمرارية والمرونة

- المبدأ العاشر: ينبغي للبنوك أن تمتلك خطط استمرارية الأعمال والاستجابة لضمان قدرة الشركة على مواصلة عملياتها الأساسية والحد من الخسائر في حالة حدوث خلل شديد في الأعمال.

٨. دور الإفصاح

- المبدأ الحادي عشر: ينبغي للإفصاحات العامة التي يقدمها البنك أن تسمح لأصحاب المصلحة

بتقييم نهجه في إدارة المخاطر التشغيلية. (حسن، ٢٠٢٣)

٦,١,٢ مبادئ الممارسات الجيدة في إدارة المخاطر التشغيلية

١. المبدأ الأول:

يجب أن يكون البنك على دراية كاملة بالخصائص الأساسية للمخاطر التشغيلية لأنها تختلف عن المخاطر المالية الأخرى ويجب أن يوافق ويراقب بشكل دوري الإطار المستخدم في البنك لإدارة المخاطر التشغيلية. (حافظ، ٢٠٢١)

يجب على البنك إنشاء هيكل إداري قادر على تنفيذ إطار إدارة المخاطر التشغيلية في البنك، ووضع حدود واضحة لمسؤوليات الإدارة والمساءلة، وإنشاء أساس للرقابة الداخلية.

مراجعة إطار إدارة المخاطر التشغيلية بشكل دوري لضمان إدارة المخاطر التشغيلية الناشئة عن التغيرات في الأسواق الخارجية والعوامل البيئية المحيطة الأخرى، فضلاً عن المخاطر المرتبطة بالمنتجات أو الأنشطة أو الأنظمة الجديدة. (أسامة، ٢٠٢٠)

٢. المبدأ الثاني:

التأكد من أن البنك لديه تغطية كافية للتدقيق الداخلي لضمان تنفيذ السياسات والإجراءات التشغيلية بشكل فعال وأن نطاق وتواتر برنامج التدقيق مناسب للمخاطر المعنية.

٣. المبدأ الثالث:

يجب تنفيذ إطار إدارة المخاطر التشغيلية في جميع أنحاء البنك بطريقة منسقة ويجب أن تكون جميع المستويات الوظيفية على دراية بمسؤولياتها فيما يتعلق بإدارة المخاطر التشغيلية. يجب أن تكون

الإدارة العليا مسؤولة أيضًا عن تطوير السياسات والعمليات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية عبر جميع أنشطة وعمليات وأنظمة البنك. (محمد، ٢٠٢٠)

٤. المبدأ الرابع:

تعريف وتقييم وقياس المخاطر التشغيلية هنا يجب على البنوك تحديد المخاطر التشغيلية المتأصلة في جميع أنواع المنتجات والأنشطة والعمليات والأنظمة. يجب عليها أيضًا التأكد من مراعاة المخاطر التشغيلية المتأصلة في كل نشاط من خلال إجراءات التقييم المناسبة قبل تقديم أي منتج أو نشاط أو عملية أو نظام جديد. (سنيق، ٢٠٢١)

٥. المبدأ الخامس:

يجب على البنوك إيجاد طريقة لضمان تقييم ملف المخاطر التشغيلية وأهمية احتمال التعرض للخسائر بشكل مستمر وأن يكون هناك تقارير منتظمة عن المعلومات ذات الصلة إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة لدعم الإدارة الاستباقية للمخاطر التشغيلية.

٦. المبدأ السادس:

يجب أن يكون لدى البنوك سياسات وطرق وإجراءات للسيطرة على المخاطر التشغيلية الكبيرة وتخفيفها والحد منها. يجب على البنوك أيضًا تقييم الاستراتيجيات البديلة بنشاط لتحديد المخاطر والسيطرة عليها وضبط مستوى تقديرها للمخاطر التشغيلية باستخدام استراتيجيات مناسبة وفقًا لتحملها الإجمالي للمخاطر. (عبدالمجيد، ٢٠٢٣)

٧. المبدأ السابع:

يتعين على البنوك أن تمتلك خطط طوارئ واستمرارية الأعمال لضمان قدرتها على العمل والحد من الخسائر في حالة حدوث أي انقطاع للأعمال. ويجب مراجعة هذه الآليات والخطط الاحتياطية باستمرار والتأكد من ملاءمتها لعمليات البنك الحالية واستراتيجياته التجارية. (بثينة، ٢٠٢٢)

٨. المبدأ الثامن:

إلزام البنوك بتوفير إطار فعال لإدارة المخاطر التشغيلية، حيث يتعين على السلطة الإشرافية إلزام جميع البنوك، بغض النظر عن حجمها، بتطوير وتبني إطار فعال لتحديد وتقييم ومراقبة والتحكم في المخاطر التشغيلية من أجل الحد من شدة الخسائر التي قد يتعرض لها البنك نتيجة لذلك، شريطة أن يكون هذا الإطار جزءاً من نهج شامل لإدارة المخاطر. (خصاونة، ٢٠٢٢)

٩. المبدأ التاسع:

تقييم سياسات وإجراءات البنوك لإدارة المخاطر التشغيلية ينبغي للمشرفين أن ينظموا بشكل مباشر أو غير مباشر تقييمات مستقلة ودورية للاستراتيجيات والسياسات والعمليات والممارسات المطبقة فيما يتعلق بالمخاطر التشغيلية لضمان وجود آلية إبلاغ مناسبة وفعالة للغاية. (حميدي، ٢٠١٩)

١٠. المبدأ العاشر:

الإفصاح عن المعلومات من قبل البنوك يتعين على البنوك أن تقوم بالإفصاح الكافي للجمهور حتى يتمكن المتعاملون في السوق المصرفية من تقييم المخاطر التشغيلية التي قد يتعرضون لها وجودها وإدارتها. إن الإفصاح الدوري والمستمر عن المعلومات المتعلقة بالبنوك يؤدي إلى تحسين انضباط السوق، مما يزيد من فعالية إدارة المخاطر.

٧، ١، ٢ أنواع المخاطر التشغيلية وتصنيفها

تعتبر لجنة بازل المخاطر التشغيلية مصطلحاً له معاني مختلفة في الصناعة المصرفية، وبالتالي قد تعتمد البنوك والجهات المستهدفة المحلية على تعريف خاص بها. (بيشاري، ٢٠٢٢)

١. تعتبر المخاطر الناجمة عن الأعمال الإجرامية والاحتيال المالي والاختلاس والجرائم الناتجة عن فساد ضمير الموظفين من أكثر أشكال الاحتيال شيوعاً بين موظفي البنوك وتمثل غالبية الخسائر التي تكبدت نتيجة اختلاس الأموال المودعة في البنوك وفقاً لدراسة دولية. وكانت الخسائر ناجمة عن

موظفي البنوك، ٢٠٪ منها ارتكبها المديرون، و٨٥٪ من خسائر البنوك كانت بسبب عدم أمانة الموظفين وقد تكون المخاطر الناجمة عن الأخطاء البشرية للموظفين غير مقصودة، ولكنها ناجمة عن الإهمال أو قلة الخبرة. (بثية، ٢٠٢٢)

- **مخاطر التزوير:** التزوير الناتج عن تزوير الشيكات المصرفية أو تزوير الأوراق المالية القابلة للتداول أو تزوير الأشخاص الاعتباريين يكون بسبب عدم قدرة موظفي البنوك على التعرف والتحقق من صحة المستندات التي يقدمها العملاء قبل البدء بالمفاوضات واتخاذ أي إجراء، وتزداد أهمية ذلك مع زيادة أنظمة الدفع بالبطاقات والمستندات المختلفة واستخدامها، وتشير دراسة إحصائية إلى أن جرائم التزوير تشكل ما نسبته ١٠-١٨٪ من أسباب خسائر البنوك. (آغا، ٢٠٢٠)

- **تزوير العملة:** هناك علاقة مباشرة بين تطور الأدوات التكنولوجية بشكل عام وتزوير العملة، لأن تطور الأدوات التكنولوجية في أغلب دول العالم يساهم في زيادة حالات تزوير العملة، وهناك صعوبة كبيرة بسبب وجود متخصصين في كشف ذلك، بالإضافة إلى التكلفة العالية لبرامج التدريب.

- **السطو والسرقعة:** هناك علاقة مباشرة بين زيادة جرائم تعاطي المخدرات والتهريب وزيادة جرائم السرقعة والسطو. (حافظ، ٢٠١٩)

- **المخاطر الناجمة عن الجرائم الإلكترونية أو استخدام أجهزة الصراف الآلي:** تعتبر في الوقت الحالي، وخاصة بعد التوسع في استخدام التقنيات المختلفة في المعاملات المصرفية، بما في ذلك بطاقات الائتمان ونقاط البيع بالبطاقات واستخدام الإنترنت والهاتف والهواتف المحمولة وعمليات البيع بالتجزئة الآلية مثل دفع الفواتير المختلفة إلكترونياً، من أكثر الجرائم شيوعاً وتقدمًا في البنوك. (الختم، ٢٠١٩)

٢. **المخاطر المهنية:** تتعرض البنوك عمومًا لنقص مخصصاتها للخدمات المصرفية، والتي تشكل أوسع أنواع المخاطر التشغيلية في البنوك وتشمل الإهمال والأخطاء المهنية والإهمال، بالإضافة إلى المخاطر المتعلقة بالمسؤولية القانونية، وكذلك المخاطر الطارئة المتعلقة بالعملاء.

٣. وتنشأ مخاطر أخرى من المسؤولية القانونية والتنظيمية والمخاطر السياسية.

- المخاطر القانونية يمكن توقع إمكانية حدوث عدد من المخاطر القانونية، بما في ذلك: (الخليفة، ٢٠١٩)
- المخاطر الناشئة عن أخطاء في العقود والوثائق والسجلات
- المخاطر الناشئة عن عدم كفاءة أو فساد النظام القضائي في بلد ما
- المخاطر الناشئة عن التأخير في اتخاذ إجراءات قانونية معينة ضمن المهلة الزمنية المحددة.
- المخاطر الناجمة عن مخالفة بعض القوانين أو الاتفاقيات الملزمة، مثل مخالفة قوانين مكافحة غسيل الأموال أو مكافحة الإرهاب، أو القوانين المقيدة لنقل العملة أو تداول العملات في دول معينة، أو قوانين العقوبات الملزمة، قد تكون أكثر عرضة لهذه المخاطر بسبب تعدد العقود واعتمادها على شروط وإجراءات خاصة بها. (الصالح، ٢٠٢٣)
- المخاطر السياسية: بسبب ما يسمى بالعملة الناتجة عن سيطرة إمبراطورية واحدة تقريبا على العالم والمنظمات الدولية والقرارات التي تصدرها بعض الدول الكبرى أو مجلس الأمن أو المنظمات الدولية الأخرى لفرض حصار أو عقوبات اقتصادية على دولة أو مؤسسة ما.

٨,١,٢ طرق وأساليب قياس المخاطر التشغيلية

أهم الطرق والأساليب المناسبة لحساب رأس المال المطلوب لتغطية المخاطر التشغيلية هي كما

يلي: (الفهداوي، ٢٠٢٣)

- نهج المؤشر الأساسي
- نهج المعيار
- نهج القياس المتقدم

٢,١,٩ أنواع المخاطر التشغيلية

١. الاحتيال الداخلي هو فعل يهدف إلى الاحتيال أو اختلاس الممتلكات أو التحايل على لوائح الشركة أو قوانينها أو سياساتها، باستثناء الأنشطة التي تنطوي على طرف داخلي واحد على الأقل. (المعاينة، ٢٠٢٣)
٢. الاحتيال الخارجي: فعل يهدف إلى الاحتيال أو اختلاس الممتلكات أو التحايل على القانون من قبل طرف ثالث.
٣. ممارسات التوظيف والسلامة والأمن في مكان العمل هي فعل يتعارض مع قوانين العمل أو الصحة أو السلامة أو اتفاقيات تسوية مطالبات الإصابات الشخصية أو التمييز أو حوادث التمييز.
٤. ممارسات عمل منتجات العملاء هي الفشل أو الإهمال المتعمد في الوفاء بالالتزامات المهنية تجاه عميل معين، بما في ذلك شروط الانتماء وملاءمة المنتج أو طبيعته أو تصميمه. (محبوب، ٢٠٢٠)
٥. تلف الأصول المادية هو فقدان أو تلف الأصول المادية بسبب الكوارث الطبيعية أو الأحداث الأخرى.
٦. يحدث تعطل الأعمال وفشل النظام بسبب أي تعطل أو فشل في نظام معين.
٧. إدارة عمليات التنفيذ والتسليم والفشل هي معالجة المعاملات أو إدارة العمليات للعلاقات مع الشركاء التجاريين والبايعين. (سنوسي، ٢٠١٩)
٨. تنفيذ وإدارة العمليات: الخسائر الناتجة عن المعالجة غير السليمة للمعاملات وحسابات العملاء والعمليات اليومية للبنوك، ونقاط الضعف في أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلية، والفشل في تنفيذ المعاملات وإدارة العمليات مثل: أخطاء إدخال البيانات، والوصول غير المصرح به إلى البيانات، والنزاعات التجارية، والخسائر الناتجة عن الإهمال أو إتلاف أصول العملاء. (كفا، ٢٠٢٢)
٩. العنصر البشري: الخسائر الناتجة عن الموظفين أو المتعلقة بهم، عن عمد أو عن غير قصد، بما في ذلك الأفعال المرتكبة بقصد الاحتيال أو اختلاس الممتلكات أو التحايل على القانون أو اللوائح أو سياسة الشركة من قبل الضباط أو الموظفين، وكذلك الخسائر الناتجة عن العلاقات مع العملاء والمساهمين والسلطات التنظيمية وأي طرف ثالث. وتشمل الأمثلة الاحتيال الداخلي للموظفين (مثل الاختلاس، والإبلاغ المتعمد عن مواقف البنوك، والتداول من الداخل للحسابات الخاصة للموظفين،

وإساءة استخدام بيانات العملاء السرية، والتواطؤ في السرقة، والسطو المسلح، والابتزاز، والرشوة والتهرب الضريبي المتعمد)، والمعاملات غير المصرح بها والغرامات غير المصرح بها، وغرامات العمل والأفعال غير المصرح بها للموظفين. (عدنان، ٢٠٢٤)

١٠. الأنظمة الآلية والاتصالات

الأضرار الناتجة عن انقطاع الأعمال أو فشل النظام بسبب البنية التحتية أو تكنولوجيا المعلومات أو عدم توفر الأنظمة وأي عيوب أو أعطال في الأنظمة، بما في ذلك: فشل نظام الكمبيوتر، وعيوب أنظمة الاتصالات، وأخطاء البرمجة، وفيروسات الكمبيوتر، وفقدان الاهتمام بسبب العيوب. (هند، ٢٠٢٤)

١١. الأحداث المتعلقة بالبيئة الخارجية

الأضرار الناتجة عن تصرفات الطرف الثالث، بما في ذلك الاحتيال الخارجي وأي ضرر يلحق بالممتلكات والأصول، والخسائر الناتجة عن التغييرات في القوانين التي تؤثر على قدرة البنك على الاستمرار في العمل. يشمل الاحتيال الخارجي (مثل السرقة والسطو المسلح والتزوير والتزييف والقرصنة التي تسبب في تدمير أجهزة الكمبيوتر وسرقة البيانات والاحتيال على بطاقات الائتمان والاحتيال على شبكات الكمبيوتر والإرهاب والابتزاز) والكوارث الطبيعية (الزلازل والحرائق والفيضانات). (سراف، ٢٠٢٣)

١٠,١,٢ أدوات إدارة المخاطر التشغيلية

تدعم المكونات الرئيسية لإطار إدارة المخاطر التشغيلية تحديد وتقييم وقياس والإبلاغ عن المخاطر التشغيلية، وتتمثل أهداف كل منها فيما يلي:

- تقييم المخاطر والضوابط التشغيلية تحديد المخاطر الكامنة في أنشطة وبيئة صندوق الاستثمار الأوروبي، وتقييم مدى كفاية الضوابط الداخلية ذات الصلة لتحديد المخاطر المتبقية على المنظمة وتصنيف المخاطر وفقًا لاحتماليتها وتأثيرها المحتمل. (حمزة، ٢٠٢٣)

- مؤشرات المخاطر الرئيسية تحديد وتحليل العوامل التي يمكن اعتبارها مؤشرات لمستوى المخاطر التشغيلية في المنظمة.
- أحداث المخاطر التشغيلية: جمع وتحليل أحداث المخاطر التشغيلية، بما في ذلك تحديد السبب الجذري الذي أدى إلى حدوثها وتحديد خطة عمل تصحيحية.
- تحليل الخطة تقييم تأثير واحتمالية أحداث المخاطر التشغيلية والتخفيف بشكل استباقي من المخاطر المحددة. يتيح تحليل الخطة للمنظمة اكتساب فهم أفضل للمخاطر التي قد تواجهها في ظل ظروف قاسية. (العشيبي، ٢٠٢٣)
- التراخيص والمنتجات والعمليات الجديدة إطار عمل لتحديد وتقييم المخاطر الكامنة في المنتجات والتراخيص الجديدة بشكل استباقي، فضلاً عن المشاريع التي لها تأثير مادي على العمليات.
- برنامج التوعية بالمخاطر التشغيلية: تنظيم دورات تدريبية وورش عمل وجلسات تدريبية لخلق ثقافة إدارة المخاطر التشغيلية في المنظمة وإعلام الموظفين بأدوات وعمليات إدارة المخاطر التشغيلية ومجموعة مشتركة من القيم والمواقف والكفاءات والسلوكيات الفردية والجماعية التي تحدد الالتزام التشغيلي والنهج لإدارة المخاطر. (الزعلي، ٢٠٢٠)

١١,١,٢ خطوات إدارة المخاطر التشغيلية

يمكن وصف إدارة المخاطر التشغيلية بأنها دورة تتكون من الخطوات التالية:

١. تحديد المخاطر

- لإدارة المخاطر، يجب أولاً تحديدها لكل منتج أو خدمة يقدمها البنك.
- التحقق من أن المنشأة لديها عمليات قائمة لتحديد المخاطر التشغيلية.
- التأكد من أن وظيفة المخاطر التشغيلية قادرة على تحديد أي نقاط ضعف.
- التأكد من توثيق هذه العملية بشكل جيد.

- تنفذ وظيفة المخاطر التشغيلية إجراءات الرقابة التي تعكس أهداف المنظمة وبنيتها التنظيمية. (الدغعي، ٢٠٢٤)

٢. تقييم المخاطر

- بمجرد تحديد المخاطر، يجب تحليلها من خلال قياس الحجم المحتمل للخسارة واحتمال حدوث هذه الخسارة، ثم تحديد أولوياتها إلى مخاطر حرجية ومهمة وغير حرجية.
- بمجرد اكتمال عملية تحليل المخاطر، من الضروري مقارنة تقييم المخاطر بمعايير المخاطر التي طورتها المنظمة. (النصرات، ٢٠٢٣)

٣. إدارة المخاطر

العناصر الإدارية الرئيسية للتعامل مع المخاطر التشغيلية التي تم تحديدها وتقييمها هي:

- تجنب المخاطر (الإستراتيجية: "لا تخاطر بأي شيء").
- التخفيف من المخاطر (استراتيجية ذكية للحد من المخاطر في تطويرها).
- استراتيجية تقاسم المخاطر ونقلها: "نقل المخاطر بذكاء إلى أطراف ثالثة".
- قبول المخاطر (استراتيجية: "استهلاك بعض المخاطر عمداً بطريقة مستهدفة"). (اسيل، ٢٠٢٣)

٤. مراقبة المخاطر

- يجب على البنوك أن تسعى إلى إنشاء نظام معلومات قادر على تحديد وقياس المخاطر بدقة، وفي نفس الوقت والأهم من ذلك، أن يكون قادراً على مراقبة التغييرات الكبيرة في موقف المخاطر لديها.
- يجب على المدققين الداخليين أيضاً التحقق من وجود عملية إعداد تقارير خارجية توفر معلومات عن تعرض الكيان للمخاطر التشغيلية وكذلك السياسات والإجراءات لإدارتها لأطراف ثالثة (المدققين الخارجيين، الأسواق، الوكالات، المؤسسات، الجهات التنظيمية، إلخ)، فضلاً عن وجود

وثائق تغطي جميع الإجراءات المتخذة لمعالجة المخاطر، فضلاً عن شفافية البيانات.(شعبان،

(٢٠٢٣)

٥. تقييم المخاطر الذاتي

- وهي عملية تقييم جماعية يقوم بها موظفو البنك وفقاً لمجال مسؤوليتهم لتحديد مخاطر الأعمال وتقييم إجراءات الرقابة ووضع خطط لتطوير الرقابة تحت إشراف وحدة إدارة المخاطر. وتعرف أيضاً بأنها مجموعات من الموظفين ذوي الخبرة في إجراءات العمل في الوحدات التي يعملون فيها، والذين يجتمعون مع المنسق لتحليل المخاطر وإجراءات الرقابة التي تؤثر على قدرة الوحدة على تحقيق الأهداف، وبالتالي تقديم تقارير دورية عن حالة أنظمة الرقابة الداخلية إلى مجلس إدارة البنك. (ضياء، ٢٠٢٠)

١٢,١,٢ المصادر الرئيسية للمخاطر التشغيلية

وفقاً للتعريف أعلاه، يتم تصنيف مصادر المخاطر التشغيلية على النحو التالي:

- المصادر التكنولوجية المتعلقة بالتجارة الإلكترونية والاتصالات والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والبرمجيات.
- الموارد البشرية المتعلقة بالموظفين والعملاء.
- مصادر تنظيم العمل بما في ذلك الإدارة والاتصالات واستمرارية الأعمال والأمن والحماية.(حافظ، ٢٠١٩)
- المصادر المتعلقة بالعمليات بما في ذلك السياسات والإجراءات والامتثال للمبادئ التوجيهية التنظيمية وتطوير المنتجات.
- المصادر الخارجية بما في ذلك الاحتيال الخارجي والحرائق والكوارث الطبيعية.

وبالإضافة إلى المصادر السابقة، أوضحت لجنة بازل، استناداً إلى دراسة لممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في العديد من البنوك في مختلف دول العالم، أن المصادر الرئيسية للمخاطر التشغيلية هي كما يلي: (بوعبدالله، ٢٠٢٢)

- إن استخدام التكنولوجيا المتزايدة (الأتمتة)، إذا لم يتم استخدامها بشكل صحيح، يغير المخاطر من مخاطر تتعلق بأخطاء العمليات اليدوية إلى مخاطر أكثر شدة قد تؤدي إلى فشل النظام وانقطاع الأعمال، وخاصة في ظل الاعتماد على أنظمة متكاملة شاملة.
- نمو التجارة الإلكترونية ومخاطرها المحتملة، مثل الاحتيال الداخلي والخارجي. (جوادي، ٢٠٢٠)
- إن عمليات الاستحواذ واسعة النطاق والاندماج المصرفية تشكل اختباراً حقيقياً لمتانة ومتانة وسلامة الأنظمة الجديدة.
- إن ظهور البنوك التي تقدم خدمات مالية كبيرة الحجم وواسعة النطاق ومتنوعة يخلق الحاجة إلى التفتيش الوقائي المستمر والمستمر وصيانة أنظمة الدعم والضوابط الداخلية. (عكروش، ٢٠١٩)
- وتلجأ البنوك إلى تبني تقنيات جديدة لإدارة وتخفيف المخاطر (مثل الضمانات أو المشتقات الائتمانية أو توريق الأصول)، إلا أن استخدام مثل هذه التقنيات قد يؤدي إلى أشكال أخرى من المخاطر، وأهمها المخاطر القانونية. إن الاستخدام المتزايد لترتيبات الاستعانة بمصادر خارجية، فضلاً عن المشاركة في أنظمة المقاصة والتسوية، يمكن أن يساعد البنوك في التخفيف من بعض المخاطر، ولكن هذه الترتيبات قد تخلق مخاطر أخرى أكثر أهمية. (الصالح، ٢٠٢٣)

١٣,١,٢ العوامل التي ساهمت في زيادة الاهتمام بالمخاطر التشغيلية

لقد ساهمت عوامل عديدة في زيادة الاهتمام بالمخاطر التشغيلية، ومن أهمها ما يلي:

- التطورات السريعة في تحرير وعولمة الخدمات المالية وزيادة المنافسة.
- تطور الخدمات والمنتجات المصرفية وتعقيدها المتزايد.
- زيادة استخدام التكنولوجيا والتطوير المستمر لأنظمة المعلومات المتكاملة.

- زيادة اهتمام الجهات التنظيمية، وخاصة لجنة بازل، بهذا النوع من المخاطر
 - لقد تعرضت العديد من البنوك للمخاطر التشغيلية، مما تسبب في تكبدها خسائر فادحة، مما دفع بعضها إلى الخروج من السوق، ومن أهم هذه الحالات حالة بنك بارينغ البريطاني في عام ١٩٩٥.
- (عثمان، ٢٠٢٤)

١٤,١,٢ قياس المخاطر التشغيلية

يجب أن نفهم أن قيمة وتأثير الخسائر الناجمة عن المخاطر التشغيلية ليست دائماً واحدة، بل تختلف وفقاً لحجم المخاطر واحتمالية حدوثها.

١. أولاً: الخسائر المنخفضة هي الخسائر المتوقعة.

- الناتجة عن مخاطر يمكن التنبؤ بها مسبقاً (الخسائر المتوقعة).
- شائعة جداً.
- المخاطر الناشئة عنها تكون على مستوى البنك ولا تتعداه.
- يتم التحكم بها من خلال أنظمة الرقابة والمراقبة الداخلية.
- عادة لا يتم الإفصاح عنها.
- مثل هذه الخسائر يتم تغطيتها من خلال النفقات التشغيلية.

٢. ثانياً: الخسائر المتوسطة (الخسائر غير المتوقعة)

- أقل
- خسائر أكبر نسبياً من ذي قبل.
- خسائرها يتم تغطيتها من خلال حسابات رأس المال (الاحتياطيات).
- عادة ما تكون ناجمة عن قصور في الرقابة الداخلية أو أحداث خارجية.
- بعضها تم الإفصاح عنه.
- تجذب انتباه العديد من كبار المديرين.

٣. ثالثاً: الخسائر الكبيرة (الخسائر غير المتوقعة)

- قاتلة البنوك
- نادرة جداً
- حجم الخسائر مدمر.
- قد لا يكون هناك رأس مال كافٍ لتغطيتها.
- تنتج هذه المخاطر عادةً عن فشل في الرقابة الداخلية أو أحداث خارجية.
- عادةً ما يتم الكشف عنها، على الرغم من أن بعض الأسباب وراءها قد تظل غير واضحة إلى حد كبير. (غباش، ٢٠٢٢)

يتضمن قياس المخاطر التشغيلية تقدير احتمال الخسارة من المخاطر التشغيلية والحجم المتوقع لتلك الخسارة.

- دراسة نتائج تقييم المخاطر الواردة في تقارير التدقيق الداخلي.
- دراسة العمليات المصرفية وشرح تعقيداتها.
- تحديد حدوث الأخطاء أو الأخطاء البشرية أو أخطاء النظام ودراسة أسبابها. (اسماعيل، ٢٠١٩)
- دراسة مدى تقلبات الإيرادات وتحديد أسبابها.
- تحديد ودراسة معدلات دوران الموظفين.
- دراسة وتحليل أحداث الخسارة وشرح الدروس المستفادة منها.

١٥,١,٢ طرق قياس المخاطر التشغيلية

يتم قياس المخاطر التشغيلية بإحدى الطرق الثلاث التالية بناءً على قرارات لجنة بازل ٢:

(نوفل، ٢٠٢٠)

١. الطريقة الأولى: نهج المؤشر الأساسي
٢. الطريقة الثانية: هي النهج الموحد
٣. الطريقة الثالثة: النهج المتقدم لقياس المخاطر التشغيلية

تتضمن هذه الطريقة تفاصيل أكثر عن الخسائر والمخاطر التشغيلية وتستند بشكل أساسي إلى التقييم الذاتي للمخاطر التشغيلية من قبل مديري البنوك باستخدام معايير كمية ونوعية محددة، بناءً على الخبرة والبيانات التاريخية المتاحة. (بوعلام، ٢٠١٩)

يتعين على البنوك الحصول على موافقة السلطات الإشرافية (البنك المركزي للبلد الذي يعمل فيه البنك) لتبني هذه الطريقة لحساب مقدار رأس المال المطلوب للمخاطر التشغيلية.

ونظراً للتطور المستمر في أساليب قياس المخاطر الكمية، فإن لجنة بازل لم تلزم البنوك باتباع نهج رياضي محدد لحساب متطلبات رأس المال للمخاطر التشغيلية من خلال هذا النهج، بل تركت للبنوك النظر في الآتي: (بن ساعد، ٢٠٢٤)

- يتعين على البنوك أن توضح للسلطات الإشرافية أن النهج الذي تتبناه في تحديد متطلبات رأس المال يأخذ في الاعتبار جميع أشكال المخاطر التشغيلية المحتملة التي حدتها لجنة بازل والخسائر المتوقعة أو غير المتوقعة الناجمة عنها.
- يتعين على البنوك أن توضح للسلطات الإشرافية أن النهج الذي تتبناه يغطي بالكامل بيانات الخسائر التي تكبدها البنك على مدى فترة لا تقل عن خمس سنوات (سيد، ٢٠٢١)
- يتعين على البنوك أن تعمل على استخدام أسلوب تحليل سيناريوهات رأي الخبراء لتقييم وتحديد احتمال تعرضها لأحداث عالية المخاطر التشغيلية تؤدي إلى خسائر كبيرة، بحيث يستخدم هذا التقييم كمدخل لحساب متطلبات رأس المال للمخاطر التشغيلية.
- يتعين على كل بنك أن يستخدم بيانات خسائره الخاصة وبيانات الخسائر التي تكبدها البنوك الأخرى لتحديد أهم أشكال المخاطر التشغيلية المرتبطة بالأنشطة الأساسية للبنك وخسائرها المتوقعة. يجوز للبنوك، في ظل ظروف معينة، إدراج الأثر الإيجابي لسياسات التأمين المتبعة (تعويض الخسائر) في المقياس الكمي المستخدم في حساب متطلبات رأس المال. (حسن، ٢٠٢٣)

المبحث الثاني: سوق التأمين

سوق التأمين هو المكان الذي تتنافس فيه شركات التأمين لتقديم خدمات تأمينية ذات جودة عالية وتلبية احتياجات المؤمن لهم مع تعظيم الأرباح لشركات التأمين. ونظراً لأهمية سوق التأمين تسعى مختلف دول العالم إلى تطويره لدوره الحيوي في دعم التنمية الاقتصادية والمساعدة في الحد من البطالة وتحقيق الحماية الاجتماعية. ويعد قطاع التأمين من أبرز القطاعات الداعمة للتنمية الاقتصادية ويتجلى ذلك في دوره في الحد من الأضرار الناجمة عن مخاطر محددة وبالتالي زيادة الاستقرار المالي للأفراد والشركات. وقد شهدت شركات التأمين توسعاً وتنوعاً كبيراً في الخدمات المقدمة مما زاد من أهمية سوق التأمين في المنظومة الاقتصادية خاصة في ظل المخاطر العديدة التي يتعرض لها الأفراد والمؤسسات. كما أدى تزايد المنافسة بين شركات التأمين إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة. (حافظ، ٢٠٢١)

لقد وردت العديد من التعاريف التي تعالج موضوع سوق التأمين، منها ما يلي:

سوق التأمين سوق ناشئة تتميز عن غيرها من الأسواق المالية بمعلوماتها البنيوية. هذه السوق هي المكان الذي يلتقي فيه مقدمو خدمات التأمين (شركات التأمين) ومقدمو طلبات التأمين، إما بشكل مباشر أو من خلال وسطاء التأمين وهو "سوق" يتم فيه تداول عقود التأمين بين الأشخاص الذين يشترون منتجات التأمين والشركات التي تبيعها، ويتطلب وصف وظائف العرض والطلب للمشاركين وهو منطقة تعرض فيها شركات التأمين منتجاتها التأمينية ويبحث فيها الراغبون في التأمين عن شركات تأمين لإشباع هذه الرغبة كذلك هو سوق تتكون من بائعين ومشتريين وسماسرة، ولكن المشتري يتلقى وعداً موثقاً به في مقابل القسط الذي يدفعه. (أسامة، ٢٠٢٠)

- المندوبون هم ممثلو شركات التأمين من جميع الأنواع.
- المشترون: ممثلو الأفراد المؤمن عليهم ورجال الأعمال والمؤسسات المختلفة.
- الوسطاء والممثلون ومكاتب الاستشارات.

وبناء على ما تقدم نستنتج أن سوق التأمين هو سوق يتكون من وحدات إدارية تقوم في حالة الخطر أو انتهاء المدة المحددة في العقد بأداء أعمال تأمينية لصالح الأفراد والمجموعات على شكل خدمات لشخص يسمى المؤمن له مقابل أجر يسمى القسط أو رسم الاشتراك. (محمد، ٢٠٢٠)

١,٢,٢ سوق التأمين ومكوناته

- سوق التأمين هو مكان لتداول المنتجات التأمينية ويتكون من حاملي الوثائق والمؤمن لهم ووسطاء التأمين.
- المؤمنون (شركات التأمين) هي تلك الكيانات التي ينظمها قانون الدولة التي توجد فيها والمرخص لها بمزاولة أنشطة التأمين وتنفيذ قوانينها وإدارتها، والتي تعرف بأنها تلك المؤسسات المالية التي تقدم خدمات بأشكال وأنواع مختلفة من الخدمات المؤمنة ضد المخاطر المتوقعة وقوعها على المؤمن له، وذلك لأن المؤمن له يتعامل معها ويثق ثقة كاملة في قدراتها المالية وقدرتها على دفع قيمة التعويض العائدة لها عند وقوع الخطر المؤمن منه. (سنجا، ٢٠٢١)
- المؤمن له هو الطرف المتعاقد مع المؤمن له في عقد التأمين والذي يتحمل كافة الالتزامات الناشئة عن عقد التأمين ووفقاً للالتزامات المؤمن له، أي أنه ملزم بدفع الأقساط عند استحقاقها أو دفعها دفعة واحدة وفقاً لشروط وثيقة التأمين التي يعرض المؤمن له فيها للخطر. الأموال مضمونة وتسمى كذلك (مؤمن عليه) وفي حالة الخطر يكون المؤمن عليه هو الشخص الذي يحصل على مبلغ التأمين من شركة التأمين إذا كان منصوص عليه في عقد التأمين وليس لمصلحة شخص آخر ويسمى هذا المنصب. (عبدالمجيد، ٢٠٢٣)
- سماسة التأمين: تستطيع شركات التأمين توزيع منتجاتها من خلال البنوك والمؤسسات المالية وشبكات التوزيع الأخرى.

٢,٢,٢ أنواع أسواق التأمين

إن أنواع أسواق التأمين هي كما يلي:

- سوق التأمين الضيق هو سوق صعب يتميز بارتفاع الطلب على التغطية التأمينية وانخفاض العرض، حيث تطبق شركات التأمين معايير صارمة وتصدر عددًا محدودًا من منتجات التأمين، وتكون أقساط التأمين مرتفعة، ولا تتفاوض شركات التأمين على الشروط. (بثينة، ٢٠٢٢)
- سوق التأمين المرنة هي عكس السوق الضيق، حيث تكون أقساط التأمين منخفضة بشكل عام، وتخفف شركات التأمين من معايير الاكتتاب الخاصة بها، وما يميز هذا السوق هو أن التغطية التأمينية متاحة على نطاق واسع. وتكون شركات التأمين على استعداد للتفاوض على شروط التغطية التأمينية.

٣,٢,٢ الهيئات الرقابية والتنظيمية لسوق التأمين

تقوم الهيئات الرقابية والتنظيمية بفحص كافة مراحل نشاط شركات التأمين وتسعى إلى خلق أسواق تأمين فعالة وعادلة وموثوقة. ومن أسباب مراقبة سوق التأمين ما يلي: (خصاونة، ٢٠٢٢)

١. ضمان ملائمة الأسعار: تساعد عملية الرقابة على حماية حاملي الوثائق من الأسعار المرتفعة التي قد تلجأ إليها شركات التأمين في بعض الأحيان.
٢. الحفاظ على القوة المالية لشركات التأمين لا تُعرف التكلفة الحقيقية لخدمات التأمين، ولضمان دفع التعويضات في المستقبل، يجب مراقبة قوة المركز المالي للشركة.
٣. خطر نقص الخبرة والمعرفة الفنية من جانب شركات التأمين والوسطاء تعتمد عمليات التسعير وتقدير الاحتماليات والاحتياطيات على الاحتمالات والتقديرات والتوقعات، والتي بالإضافة إلى النظرة المستقبلية طويلة الأجل لالتزامات الشركات والموارد البشرية، يجب على المشرف التأكد من عدم كفاءة الموارد البشرية. (حميدي، ٢٠١٩)

٤,٢,٢ أهمية سوق التأمين

يساهم سوق التأمين في تنمية وزيادة الكفاءة الاقتصادية من خلال الدور الذي تلعبه شركات التأمين كمكون رئيسي له.

١. أولاً: الدور الاقتصادي لشركات التأمين

تعمل شركات التأمين على تفعيل التنمية الاقتصادية من خلال

- توفير الموارد المالية: تعمل شركات التأمين على توفير الموارد المالية لمختلف الأنشطة الاستثمارية والتي من خلالها تستطيع تحقيق عوائد مرتفعة، وذلك لوجود فترة زمنية طويلة بين تحصيل أقساط التأمين وتاريخ استحقاقها، أي التعويضات أو المدفوعات المستحقة من الشركة، وهذه الفترة توفر فرصة للشركة لاستخدام هذا الدخل من أقساط التأمين في شراء الأوراق المالية والاستثمار. (بيشاري، ٢٠٢٢)
- تكوين رأس المال: تعتبر شركات التأمين وعاءاً مهماً للادخار، وذلك لأنها تجمع كمية هائلة من المخزون من إجمالي الأقساط والاشتراكات التي يدفعها المؤمن لهم، ويتم إنفاق هذه الأموال على استثمارات طويلة الأجل أو قصيرة الأجل.
- زيادة الإنتاجية: حيث تحافظ شركات التأمين على الحياة على الأفراد المنتجين وتكفلهم للغير، مما يؤدي إلى توسيع الثقة في معنويات أصحاب الأعمال والعمال في كافة قطاعات الاقتصاد، مما يؤدي بدوره إلى زيادة إنتاجية رجال الأعمال والعمال، وبالتالي استدامة المشاريع. (بثية، ٢٠٢٢)
- التشجيع على تنفيذ المشاريع الاقتصادية: حيث إن وجود التأمين يشجع على تنفيذ المشاريع، حيث لم يعد هناك أي خوف أو تردد من خسارة الأموال المستثمرة فيها نتيجة وقوع العديد من المخاطر الصرفة كالخريق والسرققة.
- تسهيل وتوسيع عملية الائتمان وزيادة الثقة التجارية: فمن المعلوم أن صاحب المال لا يستطيع أن يقرض المال إلا إذا كان مطمئناً إلى استلام ماله بضمان المال سواء منقولاً أو عقاراً نتيجة تحقق

الخطر، لأن التأمين يوفر هذا الضمان في حال تحقق الخطر، وذلك بالنظر إلى الموضوع وزيادة أهمية التأمين وزيادة مصداقية الضمان. (آغا، ٢٠٢٠)

- محاولة تحقيق التوازن بين العرض والطلب، حيث أن التأمين هو وسيلة لتحقيق التوازن التلقائي بين العرض والطلب في الاقتصاد الوطني، وخلال فترات الرخاء الاقتصادي يمكن للحكومة توسيع نطاق التغطية التأمينية الإلزامية لتشمل فئات جديدة، حيث يساعد ذلك على زيادة الادخار الإلزامي، مما يحد من موجة التضخم، وخاصة في البلدان النامية. (حافظ، ٢٠١٩)
- المساهمة في الدخل القومي يساهم التأمين من خلال القيمة المضافة في تكوين الدخل القومي، والذي يقاس بالفرق بين حجم أعمال قطاع التأمين -أي إجمالي الأقساط الصادرة في سنة معينة- وإجمالي المبالغ المدفوعة للآخرين.

٢. ثانياً: الدور الاجتماعي لشركات التأمين:

تساعد شركات التأمين في دعم التنمية الاجتماعية من خلال الآتي: (الختم، ٢٠١٩)

- خلق فرص العمل تعد شركات التأمين من القطاعات الاقتصادية المهمة التي تجذب العمالة وبالتالي تقلل من البطالة وتزيد الإنتاج.
- حماية الأفراد: يعد التأمين عاملاً مهماً تعتمد عليه الحكومة لحماية الأفراد من المخاطر والحوادث التي قد يتعرضون لها.
- تحقيق الاستقرار الاجتماعي للفرد والأسرة: يساعد التأمين الاجتماعي في مكافحة الفقر من خلال ضمان التعويض المالي الذي يضمن الحد الأدنى من مستوى المعيشة له ولأسرته، وذلك بتعويضه عن الخسائر التي يتعرض لها نتيجة المرض أو بلوغه سن التقاعد أو البطالة. (الخليفة، ٢٠١٩)
- خلق الشعور بالمسؤولية والسعي إلى الحد من الحوادث: ما يميز التأمين هو أن المؤمن له لا يستحق التعويض إذا كان له دور في وقوع الخطر المؤمن عليه، كما يستفيد المؤمن له من الامتيازات إذا التزم بأساليب الوقاية.

- إعداد الأبحاث والدراسات: إن الخبرة التي تمتلكها شركات التأمين تمكنها من إعداد الدراسات والإحصائيات التي تعود بالنفع على مجتمع المؤمن عليه من أجل التوصل إلى أنجح الوسائل لمنع وتقليل الخسائر. (الصالح، ٢٠٢٣)

٥,٢,٢ أثر إدارة المخاطر التشغيلية على سوق التأمين

إدارة المخاطر التشغيلية هي عنصر حاسم في سوق التأمين والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء وكفاءة الشركات. من خلال تنفيذ استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر، يمكن لشركات التأمين تحسين قدرتها على التعامل مع التحديات وتقديم خدمات أفضل للعملاء. (الفهداوي، ٢٠٢٣)

١. تحسين الكفاءة التشغيلية

تعمل إدارة المخاطر التشغيلية على تحسين الكفاءة التشغيلية في شركات التأمين. من خلال تحليل وتحديد المخاطر المحتملة، يمكن للشركات اتخاذ تدابير وقائية تقلل من الخسائر بسبب الخطأ البشري أو الأعطال الفنية أو أي حدث غير متوقع. تساعد هذه الكفاءة المحسنة الشركات على تقديم خدمات تأمين أسرع وأكثر موثوقية مما يزيد من رضا العملاء. (المعاينة، ٢٠٢٣)

٢. تعزيز استقرار السوق

تساعد إدارة المخاطر التشغيلية في استقرار سوق التأمين. عندما تكون شركات التأمين مجهزة جيدًا لإدارة المخاطر، فإنها تقلل من احتمالية حدوث أزمات مالية تؤثر على السوق بشكل عام. يساعد هذا الاستقرار في بناء الثقة بين العملاء والمستثمرين ويزيد من جاذبية الاستثمارات الجديدة في السوق. (محبوب، ٢٠٢٠)

٣. تحسين عملية اتخاذ القرار

تساعد إدارة المخاطر التشغيلية في تحسين عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين. من خلال فهم المخاطر المرتبطة بالعمليات المختلفة، يمكن للإدارة اتخاذ قرارات مستنيرة حول توسيع الخدمات الجديدة

أو تعديل السياسات الحالية. يساعد هذا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية. (سنوسي،

(٢٠١٩)

٤. زيادة القدرة التنافسية

تعتبر إدارة المخاطر التشغيلية عاملاً يزيد من القدرة التنافسية في سوق التأمين. فالشركات التي تظهر قدرات قوية في إدارة المخاطر تكون أكثر جاذبية للعملاء، حيث يشعر العملاء بالأمان والثقة في التعامل مع الشركات التي لديها ممارسات قوية في إدارة المخاطر. وهذا يساعد الشركات على التميز في السوق وزيادة حصتها في السوق. (كفا، ٢٠٢٢)

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

١,٣ منهجية وطرق البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر التشغيلية على سوق التأمين، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

٢,٣ مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر إدارة المخاطر التشغيلية على شركة التعاونية للتأمين.

٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات العاملة في شركة التعاونية للتأمين، وتم اختيار عينة بحثية ممثلة وفقاً للمعايير العلمية لضمان شمولية النتائج. وقد تم توزيع 410 استبانة على المشاركين من مختلف الفئات المستهدفة، وتم استرداد 400 استبانة، بمعدل استجابة بلغ 97.6% وتُعد هذه النسبة مرتفعة، مما يعزز دقة التحليل الإحصائي ويتيح استخلاص نتائج موثوقة وقابلة للتعميم على شركة التعاونية للتأمين.

٤,٣ أداة الدراسة:

جاء التركيز في الدراسة الحالية على جمع البيانات عبر استخدام أداة الاستبيان الإلكتروني وذلك من خلال تطبيق نماذج جوجل أو (جوجل فورم) وتشمل استمارة الاستبيان التي تم تصميمها قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بـ: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة والمتمثلة في عدد فقرات كل بعد في الاستبانة

تم تقسيم الجزء الثاني إلى ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي:

- ❖ تحديد المخاطر التشغيلية (٩ فقرات)
- ❖ معالجة المخاطر التشغيلية (٧ فقرات)
- ❖ مراقبة المخاطر التشغيلية (٩ فقرات)
- ❖ المتغير التابع: أداء شركات التأمين (١٥ فقرة)

وكانت جميع الأسئلة الواردة في استمارة الاستبيان تمت صياغتها لتخضع لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشمل (موافق بشدة.. موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

$$\text{مدي المقياس} = \text{أعلى رقم في المقياس (٥)} - \text{أقل رقم في المقياس (١)} = ٤$$

$$\text{مدي المستوي} = \text{مدي المقياس} / \text{عدد المستويات (٥)} = ٠,٨٠$$

جدول (١) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
١ - ١,٧٩	منخفضة جدا
١,٨٠ - ٢,٥٩	منخفضة
٢,٦٠ - ٣,٣٩	متوسطة
٣,٤٠ - ٤,١٩	مرتفعة
٤,٢٠ - ٥,٠٠	مرتفعة جدا

٥,٣ صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

➤ المحور الأول: إدارة المخاطر

جدول (٢) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
تحديد وتقييم المخاطر			
١	تعزز عملية تحديد المخاطر من قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات المحتملة.	0.732**	.,.,.,.
٢	تسهم تقييمات المخاطر الدورية في تحسين كفاءة اتخاذ القرار.	0.688**	.,.,.,.
٣	تساعد آليات التقييم الدقيقة في الكشف المبكر عن التهديدات المحتملة.	0.770**	.,.,.,.
٤	تدعم الأدوات التحليلية المتقدمة عمليات التقييم الفعالة للمخاطر.	0.734**	.,.,.,.
٥	تسهل إجراءات التقييم الفعالة الحد من المخاطر غير المتوقعة.	0.680**	.,.,.,.
٦	تؤدي الاستراتيجيات الاستباقية في التقييم إلى تعزيز الاستقرار المؤسسي.	0.620**	.,.,.,.
٧	تساعد آليات التقييم على تحسين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.	0.676**	.,.,.,.
٨	تزيد المراجعات الدورية لتقييم المخاطر من كفاءة الأداء المؤسسي.	0.726**	.,.,.,.
٩	تعمل عمليات التقييم المنظمة على تعزيز الاستجابة السريعة للمخاطر.	0.782**	.,.,.,.

معالجة المخاطر			
١٠	0.608**	٠,٠٠٠	تساهم استراتيجيات معالجة المخاطر في تقليل الأثر السلبي للمخاطر التشغيلية.
١١	0.682**	٠,٠٠٠	تساعد خطط الطوارئ الفعالة في التخفيف من تداعيات المخاطر.
١٢	0.696**	٠,٠٠٠	تدعم آليات الحد من المخاطر القدرة على الاستجابة السريعة للأزمات.
١٣	0.715**	٠,٠٠٠	تساهم استراتيجيات المعالجة في تحسين استدامة العمليات التشغيلية.
١٤	0.624**	٠,٠٠٠	تعزز خطط معالجة المخاطر من مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات.
١٥	0.689**	٠,٠٠٠	تساعد التدابير الوقائية في تقليل احتمالية وقوع المخاطر التشغيلية.
١٦	0.706**	٠,٠٠٠	توفر منهجيات المعالجة الفعالة إطاراً لضمان استمرارية الأعمال.
مراقبة المخاطر التشغيلية			
١٧	0.721**	٠,٠٠٠	تسهم آليات المراقبة المستمرة في الحد من المخاطر التشغيلية.
١٨	0.725**	٠,٠٠٠	تعزز أنظمة الرقابة الداخلية من قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر.
١٩	0.743**	٠,٠٠٠	تدعم أدوات المراقبة الحديثة كفاءة رصد المخاطر والتعامل معها.
٢٠	0.709**	٠,٠٠٠	تساعد تقارير المراقبة الدورية في تحسين عمليات اتخاذ القرار.

٢١	تؤدي آليات الإبلاغ الفعالة إلى تعزيز الشفافية في إدارة المخاطر.	0.648**	٠,٠٠٠
٢٢	تزيد عمليات التدقيق المستمرة من موثوقية استراتيجيات الحد من المخاطر.	0.736**	٠,٠٠٠
٢٣	تعمل برامج المراقبة الدقيقة على تحسين الأداء المؤسسي.	0.759**	٠,٠٠٠
٢٤	تساهم إجراءات الرقابة الاستباقية في تعزيز الاستقرار التشغيلي.	0.574**	٠,٠٠٠
٢٥	تساعد المراجعة الدورية لإجراءات المراقبة في تحسين جودة العمليات.	0.780**	٠,٠٠٠

** ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١.

يوضح الجدول معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول الخاصة بإدارة المخاطر التشغيلية في شركة التعاونية للتأمين، والتي تشمل تحديد وتقييم المخاطر، معالجة المخاطر، ومراقبة المخاطر التشغيلية. تشير القيم الإحصائية إلى وجود ارتباطات موجبة قوية بين العبارات المختلفة، حيث تتراوح معاملات الارتباط بين 0.574 و0.820، مما يعكس تأثيرًا واضحًا لكل من هذه العوامل على الأداء المؤسسي لشركات التأمين، كما أن جميع القيم الإحصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠١ (Sig = 0.000)، مما يعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للتفسير والاستنتاج.

و تشير النتائج إلى أن تحسين عمليات تقييم المخاطر، تبني استراتيجيات معالجة فعالة، وتعزيز آليات المراقبة والتدقيق يساهم في تعزيز الاستقرار التشغيلي لشركات التأمين، مما يساعد في التخفيف من المخاطر المحتملة. ويعد ارتفاع معاملات الارتباط في بعض العبارات، مثل آليات التقييم المنظمة (0.782) والمراجعة الدورية لإجراءات المراقبة (0.780)، مؤشرًا على الدور المحوري لهذه العوامل في بناء استراتيجيات متينة لإدارة المخاطر التشغيلية، وهذا يعني أن عبارات محور إدارة المخاطر تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

➤ المحور الثاني: أداء شركات التأمين

جدول (٣) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

الدلالة الاحصائية	قيمة معامل الارتباط	الفقرة
٠,٠٠٠	**٠,٧٢٠	تعزز استراتيجيات الإدارة الفعالة من أداء شركات التأمين في السوق.
٠,٠٠٠	**٠,٧١٩	تساهم الابتكارات التقنية في تحسين جودة الخدمات التأمينية المقدمة
٠,٠٠٠	0.728**	تساعد السياسات التنظيمية الواضحة في رفع كفاءة العمليات التشغيلية.
٠,٠٠٠	0.807**	يؤدي تطوير المنتجات التأمينية إلى تعزيز رضا العملاء وزيادة الولاء.
٠,٠٠٠	0.750**	تساهم الاستثمارات في التكنولوجيا المالية في تحسين عمليات الاكتتاب والتسعير.
٠,٠٠٠	0.559**	تعزز إجراءات الامتثال للمعايير الدولية من موثوقية شركات التأمين.
٠,٠٠٠	0.816**	تساعد أنظمة إدارة المخاطر على تقليل الخسائر التشغيلية وزيادة الاستقرار المالي.
٠,٠٠٠	0.604**	تساهم استراتيجيات التسويق المبتكرة في جذب عملاء جدد وتعزيز الحصة السوقية
٠,٠٠٠	0.723**	يؤدي تحسين خدمة العملاء إلى زيادة الثقة في شركات التأمين وتعزيز سمعتها

٠,٠٠٠	0.805**	تساعد كفاءة عمليات المطالبات على تحسين تجربة العملاء وتقليل النزاعات
٠,٠٠٠	0.698**	يسهم التحول الرقمي في تبسيط العمليات التأمينية وتقليل التكلفة التشغيلية.
٠,٠٠٠	0.820**	تعزز الشراكات مع الجهات المالية من فرص التوسع والنمو المستدام.
٠,٠٠٠	0.803**	يساعد الاعتماد على التحليلات البيانية في اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة
٠,٠٠٠	0.763**	تساهم برامج التدريب المستمر في رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى الأداء.
٠,٠٠٠	0.808**	تعزز بيئة العمل الداعمة من إنتاجية الموظفين وتحفزهم على الإبداع.

** ذات دلالة احصائية عند ٠,٠١

يعكس الجدول معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني المتعلقة بأداء شركات التأمين، حيث تشير النتائج إلى وجود ارتباطات موجبة قوية بين العبارات المختلفة، إذ تتراوح قيم معاملات الارتباط بين 0.559 و 0.820، مما يشير إلى التأثير الكبير لعوامل مثل الإدارة الفعالة، الابتكار التقني، والاستثمار في التكنولوجيا المالية على تحسين الأداء العام لشركات التأمين. كما أن جميع القيم الإحصائية ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠١ (Sig = 0.000)، مما يؤكد موثوقية هذه الارتباطات وإمكانية الاعتماد عليها في استخلاص نتائج دقيقة حول دور هذه العوامل في تطوير القطاع.

وتشير القيم المرتفعة لبعض العبارات، مثل تعزيز الشراكات مع الجهات المالية (0.820) وأنظمة إدارة المخاطر (0.816)، إلى الأهمية البالغة لهذه الجوانب في دعم النمو المستدام وتقليل الخسائر التشغيلية، كما أن تأثير تحسين خدمة العملاء (0.723) وكفاءة عمليات المطالبات (0.805) يعكس الدور

الكبير الذي تلعبه تجربة العملاء في تعزيز سمعة الشركات وزيادة ولاء العملاء. وبشكل عام، تؤكد النتائج أن تبني استراتيجيات تطويرية قائمة على الإدارة الفعالة، التكنولوجيا المالية، والرقمنة يسهم بشكل ملحوظ في تعزيز الأداء المؤسسي لشركات التأمين، وهذا يعني أن عبارات محور الكفاءة التشغيلية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

٦,٣ ثبات أداة الدراسة

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٤) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
إدارة المخاطر التشغيلية	0.970	٣٤
أداء شركات التأمين	0.941	١٥
إجمالي استمارة الاستبيان	0.980	49

يظهر الجدول معامل الثبات (Alpha Cronbach's) لمحاور استمارة الاستبيان، حيث سجلت جميع المحاور قيمة أكبر من ٠,٧، مما يشير إلى مستوى ثبات مرتفع لأداة الدراسة. فقد بلغ معامل الثبات لمحور إدارة المخاطر التشغيلية (0.970)، مما يعكس تجانساً قوياً بين العبارات المرتبطة بهذا المحور، مما يجعله أداة قياس موثوقة لدراسة المخاطر التشغيلية في شركات التأمين، كما حقق محور أداء شركات التأمين معامل ثبات (0.941)، مما يؤكد على دقة وموثوقية العبارات المستخدمة في تقييم الأداء المؤسسي لشركات التأمين.

أما بالنسبة لإجمالي استمارة الاستبيان، فقد حققت معامل ثبات مرتفع جداً (0.980) مما يشير إلى ارتباط قوي بين جميع العبارات والمقاييس المستخدمة في الدراسة.

٧,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث باستخدام التقنيات

الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات للعاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى ثبات محاور أداة الدراسة.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من صدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- الانحدار البسيط: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع واختبار فروض الدراسة

الفصل الرابع: تحليل النتائج

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

١,٤ أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (٥) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
الجنس	ذكر	٣٧٥	93.75
	أنثى	٢٥	6.25
العمر	٣٠ سنة فأقل	60	15
	٣١ - ٤٠ سنة	136	34
	٤١ - ٥٠ سنة	192	48
	٥١ فأكثر	12	3
التحصيل العلمي	دبلوم	٩٤	23.5
	شهادة ثانوية	96	24
	مؤهل جامعي	188	47
	دراسات عليا	٢٢	5.5
عدد سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	80	20
	٦ - ١٥ سنة	140	35

36	144	١٦ - ٢٥ سنة	
9	36	أكثر من ٢٥ سنة	
5	٢٠	مدير	المسمى الوظيفي
5.5	٢٢	نائب مدير	
21	٨٤	رئيس قسم	
68.5	٢٧٤	موظف	

يعرض الجدول توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها الديموغرافية والوظيفية، مما يساعد في فهم طبيعة المشاركين وتنوع خلفياتهم. يظهر توزيع الجنس أن العينة يغلب عليها الذكور بنسبة 93.75% مقابل 6.25% للإناث، مما يعكس تمثيلاً أكبر للرجال في قطاع التأمين أو أن العينة تعكس الهيكل الوظيفي السائد في هذا المجال.

أما فيما يتعلق بالعمر، فإن الفئة العمرية 41-50 سنة هي الأكثر تمثيلاً بنسبة 48%، تليها الفئة 31-40 سنة بنسبة 34%، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين من الفئات العمرية المتوسطة، والتي غالباً ما تمتلك خبرة مهنية طويلة في المجال. كما أن نسبة الشباب (30) سنة فأقل (تمثل 15% فقط، في حين أن الفئة 51 سنة فأكثر تمثل أقل نسبة بـ 3%، مما يدل على أن معظم المشاركين في سن العمل النشط والإنتاجي.

من ناحية التحصيل العلمي، فإن الغالبية العظمى من العينة تحمل مؤهلاً جامعياً (47%)، مما يعكس مستوى تعليمي مرتفع بين المشاركين. كما أن نسبة الحاصلين على شهادة الثانوية (24%) ودبلوم (23.5%) تُعد مرتفعة نسبياً، مما يشير إلى أن القطاع يضم مستويات تعليمية متنوعة. أما الحاصلون على دراسات عليا، فهم يمثلون 5.5% من العينة، ما يعكس تواجد نسبة محدودة من الكفاءات الأكاديمية المتقدمة.

وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة، فإن الفئة الأكثر تمثيلاً هي 16-25 سنة بنسبة 36%، تليها فئة 6-15 سنة بنسبة 35%، مما يعكس أن معظم المشاركين لديهم خبرة متوسطة إلى طويلة في القطاع. بينما تمثل

الفئات الأقل خبرة (5 سنوات فأقل (نسبة 20% ، في حين أن من لديهم خبرة أكثر من ٢٥ سنة يمثلون 9% ، مما يشير إلى وجود خبرات مهنية متنوعة ضمن العينة.

أخيرًا، يوضح توزيع المسمى الوظيفي أن غالبية المشاركين هم موظفون (68.5%) ، تليهم فئة رؤساء الأقسام (21%) ، في حين أن نسبة المديرين (5%) ونواب المديرين (5.5%) منخفضة مقارنة بباقي الفئات، مما يشير إلى أن الدراسة تركز بشكل رئيسي على الموظفين التنفيذيين وأصحاب الأدوار التشغيلية أكثر من القيادات العليا.

٢,٤ ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان

➤ المحور الأول: إدارة المخاطر

■ تحديد وتقييم المخاطر

جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحديد

وتقييم المخاطر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تعزز عملية تحديد المخاطر من قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات المحتملة.	4.140	1.001	1	مرتفع
تسهم تقييمات المخاطر الدورية في تحسين كفاءة اتخاذ القرار.	4.050	1.145	2	مرتفع
تساعد آليات التقييم الدقيقة في الكشف المبكر عن التهديدات المحتملة.	4.010	1.006	4	مرتفع

مرتفع	3	1.011	4.020	تدعم الأدوات التحليلية المتقدمة عمليات التقييم الفعالة للمخاطر.
مرتفع	6	0.876	3.930	تسهل إجراءات التقييم الفعالة الحد من المخاطر غير المتوقعة.
مرتفع	8	1.034	3.880	تؤدي الاستراتيجيات الاستباقية في التقييم إلى تعزيز الاستقرار المؤسسي.
مرتفع	5	0.991	3.980	تساعد آليات التقييم على تحسين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
مرتفع	9	0.981	3.800	تزيد المراجعات الدورية لتقييم المخاطر من كفاءة الأداء المؤسسي.
مرتفع	7	1.047	3.920	تعمل عمليات التقييم المنظمة على تعزيز الاستجابة السريعة للمخاطر.
مرتفع		1.010	3.970	المتوسط

يعرض الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب عبارات تحديد وتقييم المخاطر وفقاً لدرجة الأهمية النسبية بناءً على قيمة المتوسط الحسابي. تُظهر النتائج أن جميع العبارات حصلت على مستوى موافقة مرتفع، مما يشير إلى إدراك المشاركين لأهمية عمليات تحديد وتقييم المخاطر في تعزيز استقرار وكفاءة الأداء المؤسسي.

أعلى العبارات تقييماً كانت "تعزز عملية تحديد المخاطر من قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات المحتملة" بمتوسط حسابي (4.140) وانحراف معياري (1.001)، مما يعكس أهميتها في تمكين المؤسسات من مواجهة التقلبات التشغيلية. تليها عبارة "تسهم تقييمات المخاطر الدورية في تحسين كفاءة اتخاذ القرار" بمتوسط (4.050)، مما يدل على أن عمليات التقييم المنتظمة تساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية.

كما أن العبارات المتعلقة باستخدام الأدوات التحليلية المتقدمة (4.020) وآليات التقييم الدقيقة (4.010) حظيت بترتيب مرتفع، مما يؤكد على أهمية التكنولوجيا والتحليل الدقيق في تحديد المخاطر بفاعلية. بينما جاءت عبارة "تزيد المراجعات الدورية لتقييم المخاطر من كفاءة الأداء المؤسسي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.800)، مما يشير إلى أنها على الرغم من أهميتها، إلا أنها قد تكون أقل تأثيرًا مقارنة بالعوامل الأخرى.

بشكل عام، بلغ المتوسط العام لتحديد وتقييم المخاطر (3.970)، وهو مستوى مرتفع، مما يعكس إدراكًا عاليًا لدى المشاركين بأهمية هذه العمليات في تحسين استدامة المؤسسات وتقليل المخاطر التشغيلية.

الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تساعد عملية تقييم المخاطر محطة الفحص الفني على اتخاذ القرار المناسب حول معالجة المخاطر

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات معالجة

المخاطر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تساهم استراتيجيات معالجة المخاطر في تقليل الأثر السلبي للمخاطر التشغيلية.	4.050	1.005	٢	مرتفع
تساعد خطط الطوارئ الفعالة في التخفيف من تداعيات المخاطر.	3.900	1.016	٥	مرتفع
تدعم آليات الحد من المخاطر القدرة على الاستجابة السريعة للأزمات.	3.910	0.972	٤	مرتفع

مرتفع	٣	0.885	3.910	تساهم استراتيجيات المعالجة في تحسين استدامة العمليات التشغيلية.
مرتفع	٦	0.873	3.860	تعزز خطط معالجة المخاطر مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات.
مرتفع	٧	1.012	3.720	تساعد التدابير الوقائية في تقليل احتمالية وقوع المخاطر التشغيلية.
مرتفع	١	0.969	4.060	
مرتفع		0.962	3.916	المتوسط

يعكس الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب عبارات معالجة المخاطر وفقًا لدرجة الأهمية النسبية بناءً على قيمة المتوسط الحسابي. تُظهر النتائج أن جميع العبارات حظيت بمستوى موافقة مرتفع، مما يدل على إدراك المشاركين لأهمية تبني استراتيجيات معالجة المخاطر في تحسين استدامة العمليات التشغيلية وتقليل التأثير السلبي للمخاطر التشغيلية.

احتلت العبارة الأعلى تقييماً (4.060) المرتبة الأولى، مما يعكس الدور البارز لإجراءات المعالجة في الحد من المخاطر وتعزيز استقرار المؤسسات. كما جاءت "تساهم استراتيجيات معالجة المخاطر في تقليل الأثر السلبي للمخاطر التشغيلية" في المرتبة الثانية بمتوسط (4.050)، مما يشير إلى أن الخطط الفعالة لمعالجة المخاطر تُعد عنصراً أساسياً في إدارة الأزمات التشغيلية. أما العبارات المتعلقة بخطط الطوارئ الفعالة (3.900) وآليات الحد من المخاطر (3.910) فقد حصلت على متوسطات مرتفعة، مما يعكس دورها المهم في زيادة سرعة الاستجابة وتقليل الأضرار الناجمة عن المخاطر التشغيلية.

■ مراقبة المخاطر التشغيلية

جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات مراقبة

المخاطر التشغيلية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تسهم آليات المراقبة المستمرة في الحد من المخاطر التشغيلية.	4.090	0.940	٢	مرتفع
تعزز أنظمة الرقابة الداخلية من قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر.	4.020	0.895	٣	مرتفع
تدعم أدوات المراقبة الحديثة كفاءة رصد المخاطر والتعامل معها.	4.010	0.945	٤	مرتفع
تساعد تقارير المراقبة الدورية في تحسين عمليات اتخاذ القرار.	3.950	1.034	٥	مرتفع
تؤدي آليات الإبلاغ الفعالة إلى تعزيز الشفافية في إدارة المخاطر.	3.870	1.008	٨	مرتفع
تزيد عمليات التدقيق المستمرة من موثوقية استراتيجيات الحد من المخاطر.	4.090	0.874	١	مرتفع
تعمل برامج المراقبة الدقيقة على تحسين الأداء المؤسسي.	3.940	1.095	٦	مرتفع
تساهم إجراءات الرقابة الاستباقية في تعزيز الاستقرار التشغيلي.	3.910	0.982	٧	مرتفع
تساعد المراجعة الدورية لإجراءات المراقبة في تحسين جودة العمليات.	3.870	1.037	٩	مرتفع

المتوسط	3.972	0.979	مرتفع
---------	-------	-------	-------

يعكس الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب عبارات مراقبة المخاطر التشغيلية وفقاً لدرجة الأهمية النسبية بناءً على قيمة المتوسط الحسابي. تشير النتائج إلى أن جميع العبارات حصلت على مستوى موافقة مرتفع، مما يعكس وعي المشاركين بأهمية آليات المراقبة المستمرة ودورها في تقليل المخاطر التشغيلية وتعزيز استقرار المؤسسات.

احتلت العبارة "تزيد عمليات التدقيق المستمرة من موثوقية استراتيجيات الحد من المخاطر" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٩٠)، مما يشير إلى الدور الأساسي للتدقيق المستمر في تحسين كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية. كما جاءت "تسهم آليات المراقبة المستمرة في الحد من المخاطر التشغيلية" في المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي (٤,٠٩٠)، مما يدل على أهمية المراقبة المستمرة في الكشف المبكر عن المخاطر المحتملة. وحظيت عبارات مثل "تعزز أنظمة الرقابة الداخلية من قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر" و"تدعم أدوات المراقبة الحديثة كفاءة رصد المخاطر والتعامل معها" بمتوسطات مرتفعة (٤,٠٢٠ و ٤,٠١٠ على التوالي)، مما يؤكد دور الرقابة الداخلية والتكنولوجيا الحديثة في تحسين أنظمة المراقبة.

➤ المحور الثاني: أداء شركات التأمين

جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات أداء

شركات التأمين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تعزز استراتيجيات الإدارة الفعالة من أداء شركات التأمين في السوق.	3.870	1.018	١٠	مرتفع

مرتفع	٣	0.884	4.000	تساهم الابتكارات التقنية في تحسين جودة الخدمات التأمينية المقدمة
مرتفع	٥	0.946	3.920	تساعد السياسات التنظيمية الواضحة في رفع كفاءة العمليات التشغيلية.
مرتفع	١٣	1.072	3.790	يؤدي تطوير المنتجات التأمينية إلى تعزيز رضا العملاء وزيادة الولاء.
مرتفع	١٤	1.165	3.630	تساهم الاستثمارات في التكنولوجيا المالية في تحسين عمليات الاكتتاب والتسعير.
مرتفع	١٢	1.057	3.810	تعزز إجراءات الامتثال للمعايير الدولية من موثوقية شركات التأمين.
مرتفع	١٢	1.057	3.810	تساعد أنظمة إدارة المخاطر على تقليل الخسائر التشغيلية وزيادة الاستقرار المالي.
مرتفع	١	0.917	4.110	تساهم استراتيجيات التسويق المبتكرة في جذب عملاء جدد وتعزيز الحصة السوقية
مرتفع	٦	1.103	3.920	يؤدي تحسين خدمة العملاء إلى زيادة الثقة في شركات التأمين وتعزيز سمعتها
مرتفع	١١	1.037	3.870	تساعد كفاءة عمليات المطالبات على تحسين تجربة العملاء وتقليل النزاعات

مرتفع	٤	1.050	3.980	يسهم التحول الرقمي في تبسيط العمليات التأمينية وتقليل التكلفة التشغيلية.
مرتفع	٧	1.016	3.900	تعزز الشراكات مع الجهات المالية من فرص التوسع والنمو المستدام.
مرتفع	٨	1.020	3.890	يساعد الاعتماد على التحليلات البيانية في اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة
مرتفع	٢	0.844	4.010	تساهم برامج التدريب المستمر في رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى الأداء.
مرتفع	٩	1.040	3.890	تعزز بيئة العمل الداعمة من إنتاجية الموظفين وتحفزهم على الإبداع.
				تعزز استراتيجيات الإدارة الفعالة من أداء شركات التأمين في السوق.

تعكس نتائج الجدول أهمية مختلف العوامل المؤثرة على أداء شركات التأمين، حيث سجلت جميع العبارات مستوى موافقة مرتفع، مما يعكس وعي المشاركين بالدور المحوري الذي تلعبه استراتيجيات التسويق، التدريب المستمر، والتكنولوجيا في تحسين الأداء المؤسسي. وقد احتلت عبارة "تساهم استراتيجيات التسويق المبتكرة في جذب عملاء جدد وتعزيز الحصة السوقية" المرتبة الأولى بمتوسط (4.110)، مما يشير إلى أن الابتكار في استراتيجيات التسويق يُعد أحد المحركات الأساسية لنمو الشركات وتوسيع قاعدة عملائها. كما جاءت برامج التدريب المستمر في المرتبة الثانية (4.010)، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية تنمية المهارات البشرية في تحسين الكفاءة التشغيلية لشركات التأمين.

من ناحية أخرى، رغم أن جميع العبارات حققت متوسطات مرتفعة، إلا أن العبارات المتعلقة بالاستثمارات في التكنولوجيا المالية (3.630) وتطوير المنتجات التأمينية (3.790) جاءت في مراتب متأخرة نسبياً، مما قد يشير إلى تحديات تواجه الشركات في تبني هذه التقنيات أو تحقيق نتائج ملموسة منها. كما

أن تأثير بيئة العمل الداعمة، التحليلات البيانية، والشراكات المالية جاء متوسطاً، مما يعكس الحاجة إلى مزيد من الجهود لتعزيز هذه العوامل. بشكل عام، تؤكد النتائج على أن التسويق، التدريب، والابتكار التكنولوجي هم العوامل الأكثر تأثيراً في تحسين أداء شركات التأمين وزيادة تنافسيتها في السوق.

٣,٤ ثالثاً: اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها (تحديد وتقييم المخاطر- معالجة المخاطر- مراقبة المخاطر التشغيلية) على شركة التعاونية للتأمين.

جدول (١٠) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر لإدارة المخاطر التشغيلية على شركة التعاونية للتأمين

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	٠,٩٥٤	0.910	**٤٠٤٣,٧٦٩	**٦٣,٥٩١	٠,٤٥٦

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

➤ يتبين من الجدول (١٤) وجود أثر طردي قوي لإدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها الثلاثة (تحديد وتقييم المخاطر، معالجة المخاطر، مراقبة المخاطر التشغيلية) على شركة التعاونية للتأمين، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.954$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين المتغيرات المستقلة (إدارة المخاطر التشغيلية) والمتغير التابع (أداء سوق التأمين). كما بلغت قيمة $R^2 = 0.910$ ، مما يعني أن ٩١٪ من التغيرات في أداء سوق التأمين يمكن تفسيرها من خلال إدارة المخاطر التشغيلية، وهي نسبة مرتفعة جداً تعكس التأثير القوي لهذا العامل في تحسين كفاءة السوق وتقليل المخاطر التشغيلية.

➤ وبالنظر إلى قيمة ($F = 4043.769$) و ($t = 63.591$)، والتي كانت دالة إحصائية عند مستوى ($P\text{-VALUE} = 0.000$)، فإن ذلك يشير إلى رفض الفرضية الصفرية (عدم وجود أثر)، وقبول الفرضية البديلة، مما يؤكد أن إدارة المخاطر التشغيلية تؤثر بشكل معنوي وإيجابي على شركة التعاونية للتأمين. وعليه، فإن تبني استراتيجيات فعالة في تحديد المخاطر، معالجتها، ومراقبتها يساهم في تحسين استقرار السوق وتقليل الخسائر التشغيلية، مما يعزز من ثقة المستثمرين والعملاء في هذا القطاع. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد وتقييم إدارة المخاطر على شركة التعاونية للتأمين.

جدول (١١) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر لتحديد وتقييم إدارة المخاطر على شركة التعاونية للتأمين.

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	٠,٨٩٨	٠,٨٠٦	**١٦٥٢,٨٦٧	**٤٠,٦٥٥	١,٥١١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

➤ يتبين من الجدول (١٥) وجود أثر طردي قوي لتحديد وتقييم المخاطر على شركة التعاونية للتأمين، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.898$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط مرتفعة جداً بين تحديد وتقييم المخاطر وبين أداء سوق التأمين. كما بلغت قيمة $R^2 = 0.806$ ، مما يعني أن ٨٠,٦٪ من التغيرات في أداء سوق التأمين يمكن تفسيرها من خلال تحديد وتقييم المخاطر، وهي نسبة مرتفعة تعكس الدور الكبير الذي تلعبه هذه العملية في تحسين أداء السوق وتقليل المخاطر التشغيلية.

➤ بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة ($F = 1652.867$) و ($t = 40.655$)، والتي كانت دالة إحصائية عند مستوى ($P\text{-VALUE} = 0.000$)، تؤكد رفض الفرضية الصفرية (عدم وجود أثر) وقبول الفرضية البديلة، مما يدل على أن تحديد وتقييم المخاطر له تأثير معنوي وإيجابي على شركة التعاونية للتأمين. وهذا يعني أن المؤسسات التي تعتمد على نظم فعالة في تحديد المخاطر وتقييمها بشكل دوري تكون أكثر قدرة

على مواجهة التحديات وتقليل الخسائر التشغيلية، مما ينعكس إيجابيًا على استقرار ونمو قطاع التأمين.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمعالجة إدارة المخاطر على شركة التعاونية للتأمين.

جدول (١٢) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر لمعالجة إدارة المخاطر على شركة التعاونية للتأمين.

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	٠,٨٧٠	٠,٧٥٧	**١٢٤٣,٠١٥	**٣٥,٢٥٦	٢,٠٣٣

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

➤ يتبين من الجدول (١٦) وجود أثر طردي قوي لمعالجة إدارة المخاطر على شركة التعاونية للتأمين، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.870$)، مما يشير إلى علاقة ارتباط مرتفعة جدًا بين معالجة المخاطر وأداء سوق التأمين. كما أن قيمة $R^2 = 0.757$ توضح أن ٧٥,٧٪ من التغيرات في أداء سوق التأمين يمكن تفسيرها من خلال معالجة المخاطر، مما يعكس الدور الكبير الذي تلعبه استراتيجيات المعالجة في تقليل المخاطر التشغيلية وتعزيز استقرار السوق.

➤ علاوة على ذلك، فإن قيمة ($F = 1243.015$) و ($t = 35.256$)، واللتين كانتا داليتين إحصائيًا عند مستوى ($P\text{-VALUE} = 0.000$)، تؤكدان رفض الفرضية الصفرية (عدم وجود أثر) وقبول الفرضية البديلة، مما يدل على أن معالجة المخاطر لها تأثير معنوي وإيجابي على سوق التأمين. ويعني ذلك أن الشركات التي تتبنى إجراءات فعالة في معالجة المخاطر التشغيلية، مثل خطط الطوارئ، والاستراتيجيات الوقائية، والتدابير التصحيحية، تكون أكثر قدرة على تقليل التأثير السلبي للمخاطر، مما يساهم في تحسين كفاءة واستدامة قطاع التأمين في المملكة.

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمراقبة إدارة

المخاطر على شركة التعاونية للتأمين.

جدول (١٣) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر مراقبة إدارة المخاطر على شركة التعاونية

للتأمين.

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	٠,٩٥٢	٠,٩٠٧	**٣٩٨٢,٥٨٦	**٦٢,٣٩١	١,٦١٢

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (17) وجود أثر طردي قوي جدًا لمراقبة إدارة المخاطر على شركة التعاونية

للتأمين، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.952$)، مما يعكس علاقة ارتباط مرتفعة جدًا بين مراقبة المخاطر

وتحسين أداء سوق التأمين. كما أن قيمة $R^2 = 0.907$ تشير إلى أن 90.7% من التغيرات في أداء سوق التأمين

يمكن تفسيرها من خلال مراقبة المخاطر، مما يدل على التأثير الكبير لأنظمة الرقابة والتدقيق في الحد من

المخاطر التشغيلية وتعزيز استقرار السوق.

بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة ($F = 3982.586$) و ($t = 62.391$)، واللتين كانتا داليتين إحصائيًا عند

مستوى ($P\text{-VALUE} = 0.000$)، تؤكدان رفض الفرضية الصفرية (عدم وجود أثر) وقبول الفرضية البديلة،

مما يدل على أن مراقبة المخاطر التشغيلية لها تأثير معنوي وإيجابي على سوق التأمين. وتشير هذه النتائج

إلى أن المؤسسات التي تعتمد على آليات رقابية مستمرة، تدقيق داخلي، وتقارير مراقبة دورية تكون أكثر

قدرة على الكشف المبكر عن المخاطر، مما يعزز كفاءة اتخاذ القرار ويضمن استقرار قطاع التأمين في

المملكة العربية السعودية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الإلكتروني واختبار فروض الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحاث يمكن اجراؤها في المستقبل

١,٥ نتائج الدراسة

اظهر نتائج الدراسة

وجود مستوى مرتفع من القدرة على تحديد وتقييم المخاطر كأحد أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية في شركة التعاونية للتأمين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارات تحديد المخاطر (3.970) بانحراف معياري (1.010). تتفق هذه النتيجة مع دراسة المعاينة (2023) التي أكدت أن تحديد المخاطر يعد من العوامل المؤثرة في دعم الميزة التنافسية للبنوك التجارية. كما تتماشى مع دراسة حافظ (2019) التي أوضحت أن وجود لجنة مراجعة ذات خبرة واستقلالية يقلل من المخاطر التشغيلية، مما يعكس أهمية تحديد المخاطر بدقة كخطوة أولى في الحد من أثارها السلبية.

وجود مستوى مرتفع من القدرة على معالجة المخاطر في سوق التأمين بالمملكة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.972) بانحراف معياري (0.979). تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة المعاينة (2023)، والتي أكدت أن معالجة المخاطر التشغيلية تسهم في الحد من آثار المخاطر وتعزيز استدامة العمليات التشغيلية. كما تتوافق مع نتائج دراسة الأجنف (2018)، التي أوضحت أن تحسين أنظمة الرقابة الداخلية ومعالجة المخاطر التشغيلية يعزز الأداء المالي للمؤسسات المصرفية.

وجود مستوى مرتفع من القدرة على مراقبة المخاطر في سوق التأمين بالمملكة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.950) بانحراف معياري (0.950) تتماشى هذه النتيجة مع دراسة الفهداوي (2023)، التي أكدت على دور لجان التدقيق في مراقبة المخاطر التشغيلية وتقليل الأخطاء التشغيلية في المؤسسات الحكومية. كما تتفق مع دراسة (Maas (2016)، التي أشارت إلى أن المراقبة المستمرة للمخاطر تساعد في تحقيق استقرار الأسواق المالية وتقليل الأخطاء التشغيلية.

وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها على سوق التأمين، حيث أظهرت النتائج علاقة ارتباط طردية قوية بين إدارة المخاطر التشغيلية وأداء سوق التأمين، وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة المخاطر التشغيلية بمقدار ١٪، ازداد مستوى أداء سوق التأمين بمقدار ٠.٤٥٦ ٪. تتماشى هذه النتيجة مع دراسة (Derouiche, Manita & Muessig (2021)، التي أكدت أن الإدارة الفعالة للمخاطر التشغيلية تقلل من التكاليف التشغيلية وتعزز كفاءة السوق. كما تدعم دراسة الختم (2019)، التي أوضحت أن إدارة المخاطر التشغيلية تساهم في تحسين الاستقرار المالي لشركات التأمين.

وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد وتقييم المخاطر على أداء سوق التأمين، حيث أظهرت النتائج علاقة ارتباط طردية قوية بين تحديد المخاطر وأداء السوق، وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على تحديد المخاطر بمقدار ١٪، ازداد مستوى أداء سوق التأمين بمقدار ١.٥١١ ٪. تتوافق هذه النتيجة مع دراسة حافظ (2019) التي أشارت إلى أن تحديد المخاطر بفعالية يقلل من الخسائر التشغيلية، ودراسة الأجنف (2018) التي أكدت على أهمية تحديد المخاطر التشغيلية وتأثيرها على الأداء المالي للمؤسسات المصرفية.

✓ وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمعالجة المخاطر على أداء سوق التأمين، حيث أظهرت النتائج علاقة ارتباط طردية قوية بين معالجة المخاطر وأداء السوق، وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على معالجة المخاطر بمقدار ١٪، ازداد مستوى أداء سوق التأمين بمقدار

٣٣, ٢. هذه النتيجة تتماشى مع دراسة المعاينة (2023) التي أكدت أن معالجة المخاطر التشغيلية تسهم في تقليل التأثير السلبي للمخاطر وتعزيز استدامة الأداء المؤسسي.

وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمراقبة المخاطر على أداء سوق التأمين، حيث أظهرت النتائج علاقة ارتباط طردية قوية بين مراقبة المخاطر وأداء السوق، وتبين أن كلما ازداد مستوى القدرة على مراقبة المخاطر بمقدار ١٪، ازداد مستوى أداء سوق التأمين بمقدار ١,٦١٢ ٪. تتفق هذه النتيجة مع دراسة الفهداوي (2023)، التي أكدت على أهمية المراقبة المستمرة في تقليل المخاطر التشغيلية وتحسين الأداء المؤسسي، كما تتماشى مع دراسة (Maas, 2016)، التي وجدت أن تحسين الإفصاح عن المخاطر والمراقبة الدورية يساعدان في تعزيز استقرار الأسواق المالية.

تؤكد نتائج هذه الدراسة على أن إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها الثلاثة (تحديد المخاطر، معالجة المخاطر، ومراقبة المخاطر) تلعب دورًا جوهريًا في تحسين أداء شركة التعاونية للتأمين. وتندرج هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في مختلف القطاعات المالية، مثل دراسة المعاينة (٢٠٢٣) والفهداوي (٢٠٢٣) وحافظ (٢٠١٩) والأجنف (2018)، مما يعزز من صحة الفرضيات البحثية ويدعم ضرورة تبني استراتيجيات أكثر فاعلية في إدارة المخاطر التشغيلية لضمان استقرار سوق التأمين.

٢,٥ التوصيات

من خلال النتائج وتوصل الباحث الى مجموعة من التوصيات أهمها :

- ✓ ضرورة تطوير أنظمة تحليل متقدمة لتحديد المخاطر التشغيلية في شركة التعاونية للتأمين.
- ✓ تبني آليات استشرافية تعتمد على الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة لتحليل وتوقع المخاطر قبل وقوعها.
- ✓ تشجيع شركات التأمين على إعداد تقارير دورية حول المخاطر التشغيلية المحتملة، مع تحديد سيناريوهات الاستجابة المناسبة.

- ✓ تطوير خطط استجابة مرنة تتيح التعامل السريع مع المخاطر التشغيلية عند وقوعها.
- ✓ تفعيل إجراءات وقائية تشمل التدريب المستمر للموظفين حول كيفية التعامل مع المخاطر التشغيلية وتقليل تأثيرها على أداء الشركات.
- ✓ إنشاء أنظمة رقابة متكاملة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة لمتابعة المخاطر التشغيلية في الوقت الحقيقي.
- ✓ تفعيل دور لجان التدقيق الداخلي وزيادة استقلاليتها لضمان كفاءة عملية المراقبة والحد من الأخطاء التشغيلية.
- ✓ تعزيز الإفصاح والشفافية في عمليات المراقبة، بما يمكن الجهات المعنية من اتخاذ قرارات قائمة على بيانات دقيقة حول المخاطر التشغيلية.
- ✓ تنفيذ برامج توعوية وتدريبية للعاملين في قطاع التأمين لتعزيز ثقافة إدارة المخاطر التشغيلية وأهمية الالتزام بالإجراءات الوقائية.
- ✓ دعم الأبحاث والدراسات الأكاديمية التي تستهدف تطوير نماذج فعالة لإدارة المخاطر التشغيلية في قطاع التأمين.
- ✓ تعزيز التعاون بين الجامعات والمؤسسات البحثية وشركات التأمين لإجراء دراسات تطبيقية حول المخاطر التشغيلية وطرق الحد منها.

Abstract

The study aimed to analyze the impact of operational risk management in its three dimensions (identification and assessment of risks, risk treatment, and monitoring of operational risks) on the insurance market in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve this objective, a questionnaire was used as the primary tool for data collection from a sample consisting of 400 individuals working in the insurance sector. The study relied on the descriptive-analytical methodology, and the data were analyzed using statistical analysis through SPSS 23 software.

The results of the study indicated a high level of capability in identifying, treating, and monitoring operational risks, reflecting the awareness of insurance companies regarding the importance of these processes in reducing operational risks and enhancing market efficiency. Additionally, the results showed a positive significant impact of operational risk management in its dimensions on the insurance market.

Based on these results, the study recommends strengthening mechanisms for identifying operational risks, developing treatment strategies, and activating continuous monitoring systems to ensure the stability of the insurance market in the Kingdom of Saudi Arabia.

Keywords: Operational risks - Identification and assessment of risks - Risk treatment -

Monitoring of operational risks - Insurance market in the Kingdom of Saudi Arabia

المراجع:

المراجع باللغة العربية

١. الأجنف، أيمن محمد الفيتوري، وزائد، محمد عقيل محمد. (٢٠١٨). أثر المخاطر التشغيلية في الأداء المالي للمصارف الإسلامية العاملة بملكية البحرين. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، ع ١١، ٥١ - ٩٨.
٢. أحمد، بئينة مصطفى إسماعيل، أبو بكر، صفية أحمد، و مراد، أنجي فاروق أحمد. (٢٠٢٢). أثر التوريق على سوق تأمين الكوارث الطبيعية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ع ٧٦، ١٩١ - ٢٠٧.
٣. أحمد، بئينة مصطفى إسماعيل، أبو بكر، صفية أحمد، و مراد، أنجي فاروق أحمد. (٢٠٢٢). أثر التوريق على سوق تأمين الكوارث الطبيعية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ع ٧٦، ١٩١ - ٢٠٧.
٤. أحمد، ناسو كوردو، محمود، سراف جمال يوسف، خوشناو، يوسف إبراهيم نجم الدين، و يابه، تابان كانبي. (٢٠٢٣). دور التدقيق الداخلي في تحجيم المخاطر التشغيلية مع الاستثمارية: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الأهلية في محافظة دهوك. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٣، ع ٢٤، ٢٨٠ - ٢٩٤.
٥. إسماعيل، السيدة عبدالفتاح عبدالسلام، الحناوي، محمد صالح، و إدريس، هيثم مجدي محمد. (٢٠١٩). استخدام العجز المتوقع لقياس مخاطر السوق في البنوك المقيدة في سوق الأوراق المالية المصرية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، مج ٥٦، ع ١، ١ - ٢١.
٦. آغا، محمد كاظم ضيف الله، و الخزعلي، أحمد سالم خالد. (٢٠٢٠). أثر المخاطر المالية والتشغيلية على ربحية البنوك الإسلامية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
٧. آغا، محمد كاظم ضيف الله، و الخزعلي، أحمد سالم خالد. (٢٠٢٠). أثر المخاطر المالية والتشغيلية على ربحية البنوك الإسلامية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
٨. بالقط، هند، و بن العريه، محمد. (٢٠٢٤). أثر استخدام الأنظمة الخبيرة في التدقيق على المخاطر التشغيلية: دراسة ميدانية. مجلة المنهل الإقتصادي، مج ٧، ع ٢٤، ١٦٥ - ١٨٤.

٩. بن ساعد، عبدالرحمان، و كير، نصيرة. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي على سوق التأمين التكافلي السعودية "نموذجاً". المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، مج ١٥، ١٤، ٢٥ - ٤٤.
١٠. بوعبدالله، خوجة، و علي، حسيبة. (٢٠٢٢). أثر مؤشرات المخاطر الرئيسية على المخاطر التشغيلية: بالتطبيق على شركات التأمين الجزائرية. مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، مج ٤، ١٤، ١٥ - ٣٦.
١١. بوعلام، لونيبي، و فكارشة، سفيان. (٢٠١٩). أشكال شركات التأمين في الجزائر. مجلة الإبداع، مج ٩، ١٤، ٣٤٨ - ٣٧١.
١٢. تجانية، حمزة، العبسي، علي، و ضيف الله، محمد الهادي. (٢٠٢٣). إدارة مخاطر التدفقات النقدية التشغيلية المتعلقة بمنتجات الصيرفة الإسلامية: دراسة تطبيقية بمصرف السلام. مجلة دفاتر اقتصادية، مج ١٤، ١٤، ٣٢٤ - ٣٤١.
١٣. جوادي، سميرة، و حليبي، ليلي. (٢٠٢٠). استعراض تطور سوق التأمين التكافلي ضمن منظومة المؤسسات المالية الإسلامية: دراسة حالة السعودية، الإمارات والجزائر. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج ٥، ٢٤، ٣٥٥ - ٣٦٨.
١٤. حاج علي، عدنان، و الحسين، أحمد بن الشيخ. (٢٠٢٤). دور التدقيق الداخلي البنكي في التحكم في المخاطر التشغيلية: دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري، ولاية عنابة. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، مج ٩، ٢٤، ٤٠٠ - ٤١٦.
١٥. حافظ، سماح طارق أحمد، و عبدالمجيد، إيمان محمد محمد. (٢٠١٩). أثر خصائص لجنة المراجعة على المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٤٣، ١٤، ٤٠٢ - ٤٢٤.
١٦. حافظ، سماح طارق أحمد، و عبدالمجيد، إيمان محمد محمد. (٢٠١٩). أثر خصائص لجنة المراجعة على المخاطر التشغيلية: دراسة تطبيقية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٤٣، ١٤، ٤٠٢ - ٤٢٤.
١٧. حافظ، محمد محمد السيد. (٢٠٢١). استراتيجيات تنمية الوعي التأميني بالسوق المصري. مجلة المال والتجارة، مج ٦٢٩، ٤٢ - ٤٥.

١٨. حسن، أشجان عبدالناصر سيد، عبدالله، هشام عبدالمجيد، و أبو بكر، صفية أحمد. (٢٠٢٣). تأثير التأمين البنكي على أداء شركات التأمين على الحياة في سوق التأمين المصري. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج ٣٧، ع ٣، ٣٧-٥٢.
١٩. حميدي، نعيمة، و حاوشين، ابتسام. (٢٠١٩). التأمين التكافلي كبديل للتأمين التجاري في سوق التأمين الجزائري: دراسة حالة شركة سلامة للتأمينات الجزائر. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج ٢٢، ع ٢، ١٠٣-١٢٢.
٢٠. خالد، سهيل احمد سيد احمد، و الهلالي، مبارك عبدالقادر محمد. (٢٠١٨). اثر تسوية مطالبات تأمين السيارات على التسويق في شركات التأمين السودانية: دراسة حالة سوق التأمين السوداني لعام ٢٠١٨ م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
٢١. الختم، شيماء يحي سر، و الهلالي، مبارك عبدالقادر. (٢٠١٩). أثر الاكتتاب على إعادة التأمين وسلامة المركز المالي لشركات التأمين: دراسة حالة سوق التأمين السوداني في الفترة من ٢٠١٠-٢٠١٥ م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
٢٢. خصاونة، أحمد سليمان محمود. (٢٠٢٢). واقع التأمين التكافلي الإسلامي في سوق التأمين الأردني. المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، مج ١٨، ع ١، ٥١٧-٥٤٨.
٢٣. الخليفة، طارق عمر طه، و محمد، عبدالله محمد عبدالله. (٢٠١٩). أثر جودة خدمات التأمين على رضا العملاء بالتطبيق على سوق التأمين السوداني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
٢٤. الدغمي، دغمي راتب راكان، و العيطان، غيث ناصر محمد. (٢٠٢٤). أثر الشمول المالي الرقمي على المخاطر التشغيلية للبنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
٢٥. سماعيل، مريم، و بيشاري، كريم. (٢٠٢٢). سوق التأمين التكافلي في الجزائر. مجلة الإبداع، مج ١٢، ع ١، ٩٣-١٠٧.
٢٦. سنجاق الدين، نور الدين، و مري، إيمان. (٢٠٢١). تطور مؤشرات أداء سوق التأمين الجزائري: دراسة تحليلية للفترة ٢٠٠٩-٢٠١٩. مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج ٤، ع ٢، ٩٣-١١٤.

٢٧. سنوسي، أسامة، و محبوب، فاطمة. (٢٠٢٠). تحليل العلاقة بين هيكل السوق والأداء: دراسة حالة الصناعة التأمينية في الجزائر. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مج ٤، ع ٤، ١٠١ - ١٣٠.
٢٨. سيد، أشرف سيد عبدالظاهر. (٢٠٢١). نموذج تسعير مالي إكتواري مقترح لتسعير تأمين الحريق في سوق التأمين المصرية: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع ٢، ٩٠ - ١٢٤.
٢٩. الصالح، أوصيف محمد، و مازري، عبدالحفيظ. (٢٠٢٣). أثر عدم تماثل المعلومات على سوق التأمين الجزائري: دراسة ميدانية على عينة من شركات التأمين بولاية المسيلة. مجلة البشائر الاقتصادية، مج ٩، ع ٢، ١١٣ - ١٣٣.
٣٠. الصالح، أوصيف محمد، و مازري، عبدالحفيظ. (٢٠٢٣). أثر عدم تماثل المعلومات على سوق التأمين الجزائري: دراسة ميدانية على عينة من شركات التأمين بولاية المسيلة. مجلة البشائر الاقتصادية، مج ٩، ع ٢، ١١٣ - ١٣٣.
٣١. عبدالمجيد، ضياء الدين عبدالباسط. (٢٠٢٠). إدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية بالمصارف الإسلامية السودانية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مج ٧، ع ٢، ٦٧ - ٨٩.
٣٢. عبدالمجيد، رجب أبو حمد أمين. (٢٠٢٣). تقييم الأداء المالي لشركات التأمين بالسوق المصرية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع ٣، ٥٥٤ - ٦٠٠.
٣٣. عثمان، محمد عبدالمولى. (٢٠٢٤). سوق التأمين السعودي بين الماضي والحاضر ودعامات مقترحة لتنميته وازدهاره. مجلة المحاسبة، س ٢٥، ع ٦٦، ٢٦ - ٢٩.
٣٤. العشيبى، بدر الدين فرج عبدالواحد خليل، و الوكيل، نادية. (٢٠٢٣). مستوى الإفصاح عن المخاطر المالية والتشغيلية بالمصارف التجارية: دراسة على القطاع المصرفي في ليبيا. مجلة جامعة بنغازي العلمية، س ٣٦، ع ١، ٤٧ - ٥٩.
٣٥. عكروش، محمد محمد، القضماني، عادل، و حسن، رانيا. (٢٠١٩). دراسة تحليلية للمؤشرات المالية في سوق التأمين السورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج ٤١، ع ٥، ٤٨١ - ٤٩٤.
٣٦. غباش، فريدة، و فلاق، صليحة. (٢٠٢٢). آليات دعم تنافسية خدمات التأمين التكافلي في السوق الجزائري: حالة شركة سلامة للتأمين. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، مج ٩، ع ٢، ١٩٣ - ٢٠٩.

٣٧. الفهداوي، محمد سعد سلطان، و شعبان، أحمد رائد. (٢٠٢٣). دور لجان التدقيق في الحد من المخاطر التشغيلية للمؤسسات الحكومية: دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الحكومية العراقية. مجلة الجامعة العراقية، ع٦٣، ج٢، ٥٢٧ - ٥٣٨.
٣٨. الفهداوي، محمد سعد سلطان، و شعبان، أحمد رائد. (٢٠٢٣). دور لجان التدقيق في الحد من المخاطر التشغيلية للمؤسسات الحكومية: دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الحكومية العراقية. مجلة الجامعة العراقية، ع٦٣، ج٢، ٥٢٧ - ٥٣٨.
٣٩. كفا، باسر. (٢٠٢٢). أهمية كفاية رأس المال في إدارة المخاطر التشغيلية: دراسة تحليلية على البنوك السورية الخاصة. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج٤٤، ع٢٢، ٧٧ - ١٠٢.
٤٠. محبوب، علي، و سنوسي، علي. (٢٠١٩). إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية مصرف السلام أنموذجا. مجلة دراسات وأبحاث، مج١١، ع٤، ٣٩٨ - ٤١١.
٤١. محبوب، علي، و سنوسي، علي. (٢٠٢٠). قياس المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية: دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والمصارف الإسلامية باستخدام تقنية مؤشر Z-score لقياس الاستقرار المالي بالتطبيق علي مصرف السلام الجزائر للفترة ٢٠١٦-٢٠١٧. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مج٦، ع٣، ٤٠٣ - ٤٢٣.
٤٢. المعاينة، أسيل يحيى، و المخادمة، أحمد عبدالرحمن كريم. (٢٠٢٣). أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
٤٣. المعاينة، أسيل يحيى، و المخادمة، أحمد عبدالرحمن كريم. (٢٠٢٣). أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
٤٤. النصرات، سما أحمد موسى، و عبيدات، زياد محمد محمود. (٢٠٢٣). أثر المخاطر التشغيلية في الأداء السوقي للمصارف الإسلامية الأردنية: الدور المعدل للحصة السوقية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

٤٥. نوفل، محمد صابر عبدالقوي. (٢٠٢٠). آثار تطبيق اتفاقية تجارة الخدمات على سوق التأمين

المصري. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، ع ٥١، ٢٧٣ - ٣٢٦.

المراجع الانجليزية:

1. Kavitha, R. & Shanmugam, R. (2015). A study on working capital management efficiency International Journal of Engineering and Management Research, 5(3), pp. 196-208
2. Mass, Joris (2016) The quality of liquidity risk disclosure by European banks in partial fulfillment of the requirements For the degree of Master in Science Radboud University.
3. MENICUCCI, PAOLAICCI,(2016) O Factors Affecting Bank Profitability p Empirical Investigation. Afncan Josenal I of Business Manegen Vol. 10, No 19,
4. Mohammed, Ezzat Aboelsoud,(2022), The Impact of Applying the Integrated Management System for Quality, Environment and Health on Human Performance in Egyptian Hotels, Journal of the Faculty of Tourism - Mansoura University - Faculty of Tourism and Hotels, No. 11, Gea, Egypt.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة المخاطر التشغيلية على أداء شركات التأمين

دراسة تطبيقية على شركة التعاونية للتأمين

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

٢- العمر ☐ ٣٠ سنة فأقل ☐ من ٣١ - ٤٠ سنة

☐ من ٤١ - ٥٠ سنة ☐ من ٥١ فأكثر

٣- التحصيل العلمي ☐ دبلوم ☐ شهادة جامعية

☐ مؤهل جامعي ☐ دراسات عليا

٤- سنوات الخبرة ☐ ٥ سنوات فأقل ☐ من ٦ - ١٥ سنة

☐ من ١٦ - ٢٥ سنة ☐ أكثر من ٢٥ سنة

٥- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ نائب مدير

☐ رئيس قسم ☐ موظف

ثانياً محاور الاستبيان

- المحور الأول: إدارة المخاطر ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	أوافق بشدة	أوافق بشدة	محايد	معارض بشدة	البعد
تحديد وتقييم المخاطر					
					تعزز عملية تحديد المخاطر من قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات المحتملة.
					تسهم تقييمات المخاطر الدورية في تحسين كفاءة اتخاذ القرار.
					تساعد آليات التقييم الدقيقة في الكشف المبكر عن التهديدات المحتملة.
					تدعم الأدوات التحليلية المتقدمة عمليات التقييم الفعالة للمخاطر.
					تسهل إجراءات التقييم الفعالة الحد من المخاطر غير المتوقعة.
					تؤدي الاستراتيجيات الاستباقية في التقييم إلى تعزيز الاستقرار المؤسسي.
					تساعد آليات التقييم على تحسين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
					تزيد المراجعات الدورية لتقييم المخاطر من كفاءة الأداء المؤسسي.

					تعمل عمليات التقييم المنظمة على تعزيز الاستجابة السريعة للمخاطر.
معالجة المخاطر					
					تساهم استراتيجيات معالجة المخاطر في تقليل الأثر السلبي للمخاطر التشغيلية.
					تساعد خطط الطوارئ الفعالة في التخفيف من تداعيات المخاطر.
					تدعم آليات الحد من المخاطر القدرة على الاستجابة السريعة للأزمات.
					تساهم استراتيجيات المعالجة في تحسين استدامة العمليات التشغيلية.
					تعزز خطط معالجة المخاطر مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات.
					تساعد التدابير الوقائية في تقليل احتمالية وقوع المخاطر التشغيلية.
					توفر منهجيات المعالجة الفعالة إطاراً لضمان استمرارية الأعمال.
مراقبة المخاطر التشغيلية					
					تسهم آليات المراقبة المستمرة في الحد من المخاطر التشغيلية.
					تعزز أنظمة الرقابة الداخلية من قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر.

					تدعم أدوات المراقبة الحديثة كفاءة رصد المخاطر والتعامل معها.
					تساعد تقارير المراقبة الدورية في تحسين عمليات اتخاذ القرار.
					تؤدي آليات الإبلاغ الفعالة إلى تعزيز الشفافية في إدارة المخاطر.
					تزيد عمليات التدقيق المستمرة من موثوقية استراتيجيات الحد من المخاطر.
					تعمل برامج المراقبة الدقيقة على تحسين الأداء المؤسسي.
					تساهم إجراءات الرقابة الاستباقية في تعزيز الاستقرار التشغيلي.
					تساعد المراجعة الدورية لإجراءات المراقبة في تحسين جودة العمليات.

■ المحور الثاني: أداء شركات التأمين، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	البعد
					تعزز استراتيجيات الإدارة الفعالة من أداء شركات التأمين في السوق.
					تساهم الابتكارات التقنية في تحسين جودة الخدمات التأمينية المقدمة
					تساعد السياسات التنظيمية الواضحة في رفع كفاءة العمليات التشغيلية.
					يؤدي تطوير المنتجات التأمينية إلى تعزيز رضا العملاء وزيادة الولاء.
					تساهم الاستثمارات في التكنولوجيا المالية في تحسين عمليات الاكتتاب والتسعير.
					تعزز إجراءات الامتثال للمعايير الدولية من موثوقية شركات التأمين.
					تساعد أنظمة إدارة المخاطر على تقليل الخسائر التشغيلية وزيادة الاستقرار المالي.
					تساهم استراتيجيات التسويق المبتكرة في جذب عملاء جدد وتعزيز الحصة السوقية
					يؤدي تحسين خدمة العملاء إلى زيادة الثقة في شركات التأمين وتعزيز سمعتها

					تساعد كفاءة عمليات المطالبات على تحسين تجربة العملاء وتقليل النزاعات
					يسهم التحول الرقمي في تبسيط العمليات التأمينية وتقليل التكلفة التشغيلية.
					تعزز الشراكات مع الجهات المالية من فرص التوسع والنمو المستدام.
					يساعد الاعتماد على التحليلات البيانية في اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة
					تساهم برامج التدريب المستمر في رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى الأداء.
					تعزز بيئة العمل الداعمة من إنتاجية الموظفين وتحفزهم على الإبداع.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of risk management



**The Impact of Operational Risk Management on the
Performance of Insurance Companies: An Applied Study on
Tawuniya Insurance Company**

Preparation:

Bader Mohammed Abunayan

241001746

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 – 2025