

**عنوان المشروع: أثر تطبيق إطار الحوكمة الصادر من البنك
المركزي السعودي (ساما) على إدارة المخاطر في قطاع التأمين في
المملكة العربية السعودية**

**The Impact of Implementing the Governance
Framework Issued by the Saudi Central Bank
(SAMA) on Risk Management in the Insurance
Sector in the Kingdom of Saudi Arabia**

اسم الطالب: معاذ أحمد البريك – Muath Ahmed Al Burayk

الرقم الجامعي: 251002302

المقرر: خطة البحث (Research Plan)

الملخص

تتناول هذه الدراسة تحليل أثر تطبيق إطار الحوكمة الصادر عن البنك المركزي السعودي (ساما) على كفاءة إدارة المخاطر في شركات التأمين العاملة في المملكة العربية السعودية. وتسلط الضوء على دور الحوكمة المؤسسية كأداة استراتيجية لدعم الاستدامة المؤسسية وتعزيز الشفافية والمسؤولية التنظيمية. تستند الدراسة إلى فرضية أساسية مفادها أن تطبيق الحوكمة بشكل فعال يساهم في تحسين أداء إدارة المخاطر، مما يحد من التعرض للأزمات ويعزز من المرونة المؤسسية.

تعتمد الدراسة على منهجية بحثية مختلطة تشمل جمع البيانات الكمية من خلال استبانة شاملة، والبيانات النوعية عبر مقابلات متعمقة مع خبراء ومختصين في الحوكمة والتأمين. وتستعرض الدراسة التحديات التي سبقت وأعاقت تطبيق الحوكمة، كما تناقش المعوقات التي ظهرت أثناء التطبيق الفعلي للإطار، مثل ضعف الكفاءات أو مقاومة التغيير المؤسسي.

كما تقدم الدراسة تحليلاً بيانياً ومفاهيمياً للعلاقة بين تطبيق الحوكمة وجودة إدارة المخاطر، وتناقش دور المتغيرات الوسيطة مثل حجم الشركة وثقافة الامتثال. وتخلص الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتوقعة والتوصيات العملية التي تهدف إلى تعزيز فعالية الإطار التنظيمي، ورفع كفاءة شركات التأمين السعودية في التعامل مع المخاطر، تماشيًا مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الفهرس

1.....	الغلاف
2.....	الملخص
2.....	الغلاف
4.....	المقدمة
5.....	تعريف الحوكمة والتأمين
7.....	مشكلة الدراسة
7.....	أهمية الدراسة
7.....	أهداف الدراسة
7.....	تساؤلات الدراسة
8.....	الفرضيات
8.....	الإطار النظري
9.....	الدراسات السابقة
10.....	منهجية البحث
10.....	حدود الدراسة
10.....	تطبيق الحوكمة في شركات التأمين السعودية
12.....	أمثلة عالمية لشركات التأمين التي تطبق الحوكمة
13.....	أمثلة تطبيقية على التحول بسبب الحوكمة
15.....	أداة الاستبانة
17.....	الرؤية المستقبلية
17.....	الإطار المفاهيمي
18.....	الخاتمة
19.....	المراجع

المقدمة

في ظل ما يشهده الاقتصاد العالمي من تطورات متسارعة ومخاطر متنامية، أصبحت الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر عناصر حيوية لضمان استدامة المؤسسات ورفع كفاءتها التنافسية. ويُعد قطاع التأمين من القطاعات الأكثر تأثرًا بتلك التحولات نظرًا لطبيعة عمله المعتمدة على إدارة المخاطر بمختلف أنواعها، سواءً كانت مالية أو تشغيلية أو تنظيمية. وفي المملكة العربية السعودية، يُمثل قطاع التأمين محورًا أساسيًا ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى تطوير القطاع المالي وتعزيز دوره في النمو الاقتصادي الوطني.

استجابة لهذه التطلعات، أصدر البنك المركزي السعودي (ساما) إطارًا شاملاً للحوكمة يهدف إلى ترسيخ الممارسات الفضلى في شركات التأمين من خلال إلزامها بأنظمة وإجراءات دقيقة تُعزز من فعالية الرقابة الداخلية وتُحصّن قدراتها على مواجهة المخاطر.

تعريف الحوكمة والتأمين

تشير الحوكمة المؤسسية إلى النظام الذي تُدار وتُراقب به الشركات، وتشمل العلاقات بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، كما تحدد الإطار الذي توضع فيه أهداف الشركة، وتحدد من خلاله الوسائل والضوابط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء المؤسسي.

وقد عرّفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2015) الحوكمة بأنها: "مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصلحة الآخرين، كما توفر الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة، وتحديد الوسائل لتحقيقها، ومراقبة الأداء".

أما البنك الدولي (IFC, 2016) فيُعرّف الحوكمة بأنها: "الهيكل المؤسسي والعمليات التي تُمارس من خلالها السلطة داخل الشركة من أجل ضمان مساءلة الإدارة، وحماية حقوق المساهمين، والشفافية في الإفصاح عن الأداء المالي وغير المالي".

وفي السياق المحلي، يُعرّف البنك المركزي السعودي (ساما، 2022) الحوكمة في شركات التأمين بأنها: "مجموعة من القواعد والإجراءات التي تضمن إدارة الشركة بشكل سليم وشفاف ومسؤول، من خلال توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وتعزيز الرقابة الداخلية، وضمان الإفصاح الفعال عن الأداء والمخاطر".

يشير مصطلح "التأمين" إلى وسيلة لإدارة المخاطر تهدف إلى تحويل عبء الخسائر المحتملة من الفرد أو المؤسسة إلى جهة تأمينية مقابل قسط مالي منتظم. يقوم نظام التأمين على مبدأ التجميع؛ حيث تُجمع أقساط المؤمن لهم في صندوق واحد يُستخدم لتعويض المتضررين عند وقوع الخطر المؤمن عليه.

وقد عرّف معجم Oxford للتأمين (Oxford Dictionary of Insurance, 2014) التأمين بأنه: "ترتيب تعاقد يُلزم أحد الطرفين (شركة التأمين) بتعويض الطرف الآخر (المؤمن له) عن خسائر ناتجة عن أحداث محددة مقابل دفعات مالية تُعرف بالأقساط".

أما من منظور اقتصادي، فيُعد التأمين آلية لتعزيز الاستقرار المالي والاقتصادي، من خلال تخفيف الأثر السلبي للخسائر المفاجئة على الأفراد والشركات.

"الحوكمة ليست فقط أداة تنظيمية، بل هي ثقافة مؤسسية تعزز الشفافية وتدعم كفاءة اتخاذ القرار، وتسهم في بناء قطاع مالي مستدام يتماشى مع رؤية المملكة 2030." معالي الدكتور فهد بن عبدالله المبارك، محافظ البنك المركزي السعودي

تاريخ التأمين:

تعود جذور التأمين إلى العصور القديمة، حيث ظهرت ممارسات بدائية للتأمين في الحضارات المصرية والبابلية منذ أكثر من 4000 عام. وكانت تتمثل في اتفاقات بين التجار لحماية سلعهم المنقولة عبر القوافل والسفن من مخاطر الغرق أو السرقة. كما عرف الرومان نظامًا شبيهًا بالتأمين الجنائزي لتغطية تكاليف الدفن.

وفي العصر الحديث، بدأ التأمين المنظم بالتبلور خلال القرن السابع عشر في إنجلترا، خاصة بعد الحريق الكبير الذي دمر لندن عام 1666، والذي دفع إلى إنشاء أول شركة تأمين ضد الحريق. ثم تزايدت أنواعه لتشمل التأمين على الحياة، والحوادث، والسيارات، والصحة، والممتلكات.

وفي المملكة العربية السعودية، بدأ تنظيم قطاع التأمين بوضوح مع تأسيس المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في عام 1969، تلاها تأسيس شركات خاصة، إلى أن أصبح البنك المركزي السعودي (ساما) الجهة الرقابية الرئيسية على شركات التأمين، حيث وضع أطراً تنظيمية شاملة لضمان استقرار القطاع وتعزيز ثقة المجتمع به.

ويمثل التأمين في السعودية اليوم عنصراً حيوياً ضمن القطاع المالي، حيث يشهد تطوراً ملحوظاً في المنتجات التأمينية، والرقمنة، والامتثال التنظيمي، بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030.

"إن قطاع التأمين يعد ركيزة أساسية في تطوير القطاع المالي بالمملكة، ويسهم في تعزيز الاستقرار الاقتصادي من خلال حماية الأفراد والممتلكات والمصالح التجارية." عبدالعزيز بن صالح الفريح، نائب محافظ البنك المركزي السعودي

أبرز عناصر الحوكمة:

الوصف	العنصر
يشكل الركيزة الأساسية لممارسة الحوكمة، ويشرف على الأداء العام للشركة	مجلس الإدارة
توافر المعلومات الدقيقة والمنظمة لجميع أصحاب المصلحة	الشفافية والإفصاح
فصل الملكية عن الإدارة لضمان عدم تعارض المصالح	الفصل بين السلطات
وجود آليات فعالة للمراجعة ومتابعة الامتثال والسياسات	الرقابة الداخلية
ضمان المعاملة العادلة لكل المساهمين وصغار المستثمرين	حماية حقوق المساهمين

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من واقع الحاجة الملحة إلى تقييم مدى فعالية هذا الإطار النظامي، لا سيما في ظل تعقيد بيئة أعمال شركات التأمين وما تنطوي عليه من مخاطر متعددة الأبعاد تشمل الجوانب المالية والتشغيلية والتنظيمية. وتُطرح في هذا السياق إشكالية مركزية حول ما إذا كانت تلك السياسات التنظيمية قد أفضت إلى تحوّل ملموس في ثقافة المخاطر المؤسسية وفي أدوات إدارتها.

مشكلة الدراسة

رغم التوجهات الرقابية الصارمة الصادرة عن ساما في مجال الحوكمة، إلا أن واقع التطبيق يطرح تساؤلات حول مدى التزام شركات التأمين بتنفيذ تلك التوجيهات بالشكل الذي ينعكس على جودة إدارة المخاطر فيها. وتتمحور إشكالية البحث حول: هل أدى تطبيق إطار الحوكمة الذي أقرته ساما إلى تعزيز كفاءة وفاعلية أنظمة إدارة المخاطر في شركات التأمين السعودية؟

إضافة إلى ذلك، تظهر مشكلات أكثر تعقيداً، منها:

- وجود تفاوت واضح بين شركات التأمين في فهم وتطبيق متطلبات الحوكمة.
- ضعف ثقافة المخاطر المؤسسية، خصوصاً في الشركات الصغيرة والمتوسطة.
- قصور في التكامل بين لجان الحوكمة والمخاطر داخل الهياكل الإدارية.
- استمرار الاعتماد على نظم تقليدية في التقارير والتقييمات، مما يؤخر الاستجابة للمخاطر.
- تحديات في ترجمة المتطلبات الرقابية إلى ممارسات تشغيلية فعالة داخل الإدارات التنفيذية. رغم التوجهات الرقابية الصارمة الصادرة عن ساما في مجال الحوكمة، إلا أن واقع التطبيق يطرح تساؤلات حول مدى التزام شركات التأمين بتنفيذ تلك التوجيهات بالشكل الذي ينعكس على جودة إدارة المخاطر فيها. وتتمحور إشكالية البحث حول: هل أدى تطبيق إطار الحوكمة الذي أقرته ساما إلى تعزيز كفاءة وفاعلية أنظمة إدارة المخاطر في شركات التأمين السعودية؟

أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذا البحث على عدة مستويات:

1. علمياً: يسد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بتكامل الحوكمة وإدارة المخاطر.
2. عملياً: يُمكن الهيئات الرقابية وصنّاع القرار من تقييم نتائج السياسات المطبقة واقتراح تحسينات بناءة.
3. وطنياً: يُسهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية في قطاع التأمين بما يتماشى مع تطلعات رؤية 2030.

أهداف الدراسة

- قياس مستوى التزام شركات التأمين في المملكة بتطبيق متطلبات إطار الحوكمة الصادر عن ساما.
- تحليل مدى انعكاس تطبيق الحوكمة على تطوير قدرات إدارة المخاطر المؤسسية.
- استكشاف أبرز التحديات المؤسسية والتنظيمية التي تعيق تفعيل الحوكمة.
- اقتراح آليات لتحسين تكامل السياسات الرقابية مع أنظمة إدارة المخاطر.

تساؤلات الدراسة

- ما مدى التزام شركات التأمين السعودية بتطبيق بنود إطار الحوكمة؟
- ما طبيعة العلاقة بين جودة تطبيق الحوكمة وكفاءة إدارة المخاطر؟
- ما أبرز المعوقات التي تواجه شركات التأمين في تفعيل مكونات الحوكمة؟

الفرضيات

- H1: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التزام شركات التأمين بالحوكمة وتحسن كفاءة إدارة المخاطر المؤسسية.
- H2: تواجه بعض شركات التأمين تحديات تنظيمية وثقافية تحد من الأثر الكامل لتطبيق الحوكمة.

تحليل الرسم البياني: يعكس الرسم البياني السابق الفارق الواضح في تقييم فعالية إدارة المخاطر بين المؤسسات التي تطبق الحوكمة بشكل منهجي وتلك التي تفتقر إلى ذلك. ويلاحظ أن الشركات التي تلتزم بإطار الحوكمة تسجل درجات أعلى في مجالات تقييم المخاطر، سرعة الاستجابة، والامتثال للأنظمة، مما يدل على أن الحوكمة ليست فقط أداة رقابية، بل هي محرك استراتيجي يسهم في تعزيز مرونة واستدامة المؤسسة. في المقابل، فإن غياب الحوكمة يؤدي إلى ضعف الرقابة، وتشتت في المسؤوليات، ما يزيد من احتمالية حدوث أزمات تشغيلية أو مالية يصعب التعامل معها بفاعلية.

الإطار النظري

يعرض الجدول التالي تصورًا تحليليًا لتطور التحديات التنظيمية والمؤسسية في قطاع التأمين السعودي، بين مرحلتين ما قبل وأثناء تطبيق إطار الحوكمة الصادر من ساما:

أثناء تطبيق إطار الحوكمة	قبل تطبيق إطار الحوكمة	البُعد
تحسن تدريجي، مع بعض الغموض في تفسير متطلبات الإفصاح	ضعف واضح في التقارير المالية وعدم انتظام الإفصاح	الشفافية والإفصاح
تأسيس لجان حوكمة، مع تحديات في الالتزام والاستقلالية	غياب اللجان الفعالة، تدخل في الصلاحيات	الهيكل الرقابية
بداية تشكل ثقافة رقابية جديدة، لكنها تواجه مقاومة داخلية	ضعف الوعي بالمساءلة وإدارة المخاطر	الثقافة المؤسسية
الحاجة لتدريب وتأهيل متخصصين لتفعيل الإطار بكفاءة	نقص الكفاءات المؤهلة في مجالات الحوكمة والمخاطر	الموارد البشرية
تدخلات توضيحية من ساما لتفسير الإطار وتوحيد المفاهيم	غياب مرجعية موحدة لفهم السياسات	التفسير التنظيمي
• مقاومة التغيير من بعض الإدارات - ضعف الكفاءات في الشركات الصغيرة - غموض بعض مواد الإطار التنظيمي - الحاجة لتدريب مخصص لتفسير الأنظمة		

Al-Shammari et al. (2022)¹ أشاروا إلى أن التزام شركات التأمين الخليجية بمتطلبات الحوكمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين ممارسات الإفصاح عن المخاطر. كما أكد Samad and Hassan (2020)² أن فعالية إدارة المخاطر تعتمد على وجود إطار حوكمة مرن ومنظم، خاصة في المؤسسات المالية التي تتعرض لمستويات عالية من المخاطر النظامية.

واجه قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة قبل تطبيق إطار الحوكمة الصادر عن ساما، تمثلت في ضعف الشفافية في التقارير المالية، وغياب الهياكل الرقابية الفعالة داخل مجالس الإدارة، إضافة إلى التدخل في الصلاحيات، وافتقار بعض الشركات إلى سياسات واضحة لإدارة المخاطر. كما سُجّلت حالات من التباين في جودة الإفصاح والامتثال بين الشركات، مما أدى إلى تفاوتات ملحوظة في الأداء وزيادة نسب الشكاوى والمخاطر التشغيلية.

أما أثناء تطبيق إطار الحوكمة، فقد ظهرت تحديات من نوع جديد، أهمها مقاومة التغيير من قبل بعض الكوادر التنفيذية، وعدم توافر الكفاءات المتخصصة في مجالات الحوكمة وإدارة المخاطر داخل بعض الشركات الصغيرة والمتوسطة. كما برزت إشكالية توحيد الفهم والتفسير لبعض بنود الإطار، مما يتطلب تدخلات رقابية توضيحية من ساما. وعلى الرغم من ذلك، فإن الإطار شكّل نقلة نوعية في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الالتزام والمساءلة.

يستند هذا البحث إلى المفاهيم المتقدمة في الحوكمة المؤسسية، والتي تُعرف بأنها الإطار الذي تُدار من خلاله المؤسسات وتُراقب عبر توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف ذات العلاقة، إضافة إلى وضع الهياكل التي تُحدد أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها. أما إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) فتُعد منهجية استراتيجية تهدف إلى تحديد وتقييم وإدارة المخاطر المحتملة التي قد تعيق تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد أثبتت الأدبيات أن الحوكمة الفعالة، وخاصة تلك التي تتضمن وجود لجان مختصة، واستقلالية في القرار، ونظام إفصاح شفاف، تُعد داعمًا رئيسيًا لقدرة المؤسسة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بشكل منهجي ومدرّس.

ولتعزيز الفهم النظري والربط التطبيقي بين المتغيرين الأساسيين في هذا البحث، تم إعداد الشكل البياني التالي الذي يُظهر الفرق في فعالية إدارة المخاطر بين المؤسسات التي تطبّق الحوكمة بفعالية وتلك التي لا تطبقها:

يوضح مقارنة منهجية بين أبرز عناصر الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر:

العنصر	الحوكمة المؤسسية	إدارة المخاطر المؤسسية
الهدف الرئيسي	تعزيز الشفافية والمساءلة وحماية حقوق المساهمين	تقليل احتمالية تحقق المخاطر والحد من أثارها
الجهة المسؤولة	مجلس الإدارة ولجانه (المراجعة، الحوكمة، الترشيحات)	إدارة المخاطر، لجنة المخاطر
الأدوات المستخدمة	السياسات، الإفصاحات، هيكل الرقابة	تحليل المخاطر، مصفوفة المخاطر، خطط الاستجابة
نطاق التطبيق	على مستوى الهيكل الإداري والرقابي للمؤسسة	على جميع الأنشطة والعمليات الداخلية
العلاقة بالتشريعات	يُفرض من الجهة الرقابية (ساما)	يُصاغ داخليًا وفق إطار تنظيمي موصى به (COSO)

الدراسات السابقة

توصلت دراسة الجندي وآخرين (2020) إلى أن تعزيز ممارسات الحوكمة يرتبط بشكل إيجابي بتحسين الأداء المؤسسي وتقليل مستوى المخاطر التشغيلية. كما أوضحت دراسة سليمان (2021) أن تبني شركات التأمين الخليجية لسياسات الحوكمة ساعد على رفع معدلات الامتثال التنظيمي وخفض نسب المخالفات. في المقابل، نيهت دراسة أجنبية (Basel Committee, 2015) إلى أن فعالية الحوكمة لا تتحقق إلا في بيئة تنظيمية تتسم بالصرامة والمساءلة المستمرة.

منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على منهج وصفي تحليلي قائم على جمع البيانات الكمية والنوعية، ويشمل:

- تصميم استبانة شاملة تُوجه لمسؤولي إدارات الحوكمة والمخاطر.
- إجراء مقابلات شبه مُقننة مع نخبة من المختصين والجهات الرقابية.
- استخدام أدوات تحليل إحصائي (مثل SPSS) لاختبار الفرضيات والتحقق من العلاقات بين المتغيرات.

حدود الدراسة

- زمانية: تغطي المدة من 2020 حتى 2025، وهي فترة تطبيق فعلي لإطار الحوكمة.
- مكانية: تقتصر على شركات التأمين المرخصة من قبل ساما في المملكة العربية السعودية.
- موضوعية: تركز على العلاقة بين إطار الحوكمة وكفاءة إدارة المخاطر دون التطرق إلى الجوانب المالية الربحية.

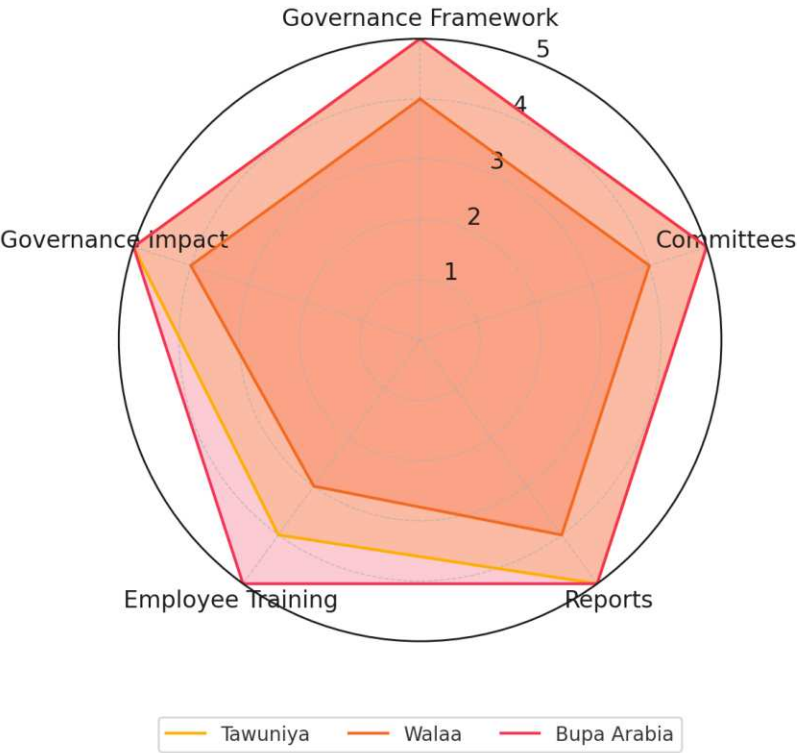
مقارنة: تطبيق الحوكمة في شركات التأمين السعودية

شركة بوبا العربية للتأمين	شركة ولاء للتأمين	شركة التعاونية للتأمين	العنصر
1997	2007	1986	تاريخ التأسيس
✓ يتماشى مع متطلبات "ساما"	✓ معتمد من مجلس الإدارة	✓ منشور على الموقع الرسمي	وجود إطار حوكمة مععلن
لجنة امتثال وشفافية + لجنة مخاطر	لجنة مراجعة ولجنة مخاطر منفصلة	لجنة مخاطر ولجنة حوكمة فعالة	لجان الحوكمة والمخاطر
مدرجة في تقارير الإفصاح للمساهمين	تنشر ضمن التقرير السنوي	تصدر بانتظام، متاحة للعموم	تقارير الحوكمة السنوية
سرعة الاستجابة للمخاطر بعد COVID-19	خفضت مستوى المخاطر التشغيلية	تحسن تصنيفها الائتماني (S&P A-)	أثر الحوكمة على إدارة المخاطر
دورات إلزامية لجميع المستويات	بحسب الطلب وبشكل محدود	برامج داخلية منتظمة	تدريب الموظفين على الحوكمة
مدرجة ضمن أفضل شركات الحوكمة في القطاع	ملاحظة تحسينات مطلوبة سابقاً	إشادة "ساما" بالالتزامها	ملاحظات خارجية (الجهات الرقابية)

تحليل:

- التعاونية للتأمين من أوائل الشركات التي طوّرت نظام حوكمة متكامل، مما عزز من ثقة السوق بها.
- ولاء للتأمين واجهت تحديات في الالتزام أولاً، لكنها حسنت من مستوى الإفصاح والمتابعة مؤخراً.
- بوبا العربية دمجت الحوكمة بالثقافة المؤسسية، مما ظهر في استجابتها السريعة للأزمات الصحية.

Comparison of Governance Implementation in Saudi Insurance Companies



أمثلة عالمية لشركات التأمين التي تطبق الحوكمة:

القارة	الشركة	الدولة	ملاح تطبيق الحوكمة
أمريكا الشمالية	MetLife Inc.	الولايات المتحدة	لجنة حوكمة صارمة، تقارير شفافية علنية، إفصاح دوري عن المخاطر
أمريكا الشمالية	Prudential Financial	الولايات المتحدة	تقارير التزام صارمة، برامج شاملة للامتثال الداخلي والمخاطر
أوروبا	Allianz SE	ألمانيا	تقارير سنوية تفصيلية عن الحوكمة، تدقيق داخلي قوي، التزام ESG
أوروبا	AXA Group	فرنسا	حوكمة متعددة المستويات، شفافية عالية، مجلس مستقل فعال
آسيا	Ping An Insurance	الصين	تبني تكنولوجيا الرقابة الذاتية، ثقافة امتثال صارمة، لجنة أخلاقيات فعالة
آسيا	Tokio Marine	اليابان	تنظيم دقيق للحوكمة، مشاركة الموظفين في تقييم المخاطر، تقارير فصلية
أوقيانوسيا	Suncorp Group	أستراليا	تركيز على حوكمة البيانات وإدارة السمعة، سياسة استجابة سريعة للمخاطر الطبيعية
أوقيانوسيا	IAG - Insurance Australia Group	أستراليا	حوكمة ببنية واجتماعية قوية، تدريب داخلي متطور، تقارير أداء سنوية
أفريقيا	Sanlam Limited	جنوب أفريقيا	إشراف تنظيمي مزدوج، دمج الحوكمة مع التنمية المستدامة، تقارير فصلية للمساهمين
أفريقيا	Old Mutual	جنوب أفريقيا	برامج امتثال، حوكمة قائمة على الأداء، انخراط أصحاب المصلحة
أمريكا الجنوبية	Porto Seguro	البرازيل	الإفصاح عن الممارسات الأخلاقية، لجان حوكمة مع خبراء خارجيين، تدريب دوري للموظفين
أمريكا الجنوبية	SulAmérica	البرازيل	تبني سياسات شاملة للحوكمة، شراكات مع منظمات رقابية، تقارير مخاطر سنوية

تحليل:

• MetLife الولايات المتحدة

من أبرز الشركات التي تعتمد حوكمة صارمة، حيث يوجد مجلس إدارة نشط، مع لجان مراجعة ولجنة مخاطر مستقلة. تؤكد تقاريرها السنوية على الشفافية والامتثال التنظيمي، ما ينعكس على قوة تصنيفها الائتماني وثقة السوق بها.

• Allianz ألمانيا

تطبق حوكمة متعددة المستويات مع تدقيق داخلي صارم وارتباط وثيق بمعايير ESG لديها استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر تتكامل مع الحوكمة، ما جعلها نموذجاً في أوروبا في مجال الشفافية والاستدامة.

• Ping An Insurance الصين

من أكثر الشركات تطوراً في دمج التكنولوجيا بالحوكمة، حيث تستخدم الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالمخاطر. تعتمد على ثقافة امتثال صارمة تجعل الحوكمة جزءاً من السلوك اليومي للموظف.

• Suncorp أستراليا

تميزت بدمج الحوكمة مع إدارة السمعة وحوكمة البيانات، وقدرتها على التعامل مع الكوارث الطبيعية بسرعة وكفاءة، بفضل أنظمة استجابة مؤسسية مرنة وواضحة.

• Sanlam جنوب أفريقيا

تطبق إشرافاً تنظيمياً مزدوجاً (محلي ودولي)، ودمجت الحوكمة بالمسؤولية الاجتماعية، ما أدى إلى تحسين سمعة الشركة ورفع مستويات الثقة بين أصحاب المصلحة.

- Porto Seguro البرازيل

شركة ذات تركيز عالٍ على الأخلاقيات المهنية، مع لجان رقابية يشارك فيها خبراء مستقلون. ينعكس ذلك في انخفاض معدل المخالفات التشغيلية ورضا الموظفين.

دروس مستفادة للمملكة:

- أهمية تكامل الحوكمة مع التقنيات الحديثة مثل نموذج Ping An.
- تعزيز الشفافية والبيانات المفتوحة كما تفعل Allianz و MetLife.
- الاهتمام بالجوانب البيئية والاجتماعية ضمن إطار الحوكمة كما هو في AXA و Suncorp.
- التركيز على تدريب الموظفين لضمان فهم عميق للحوكمة ودورهم فيها.

أمثلة تطبيقية على التحول بسبب الحوكمة

شركة ولاء للتأمين (السعودية)

قبل الحوكمة:

- عانت من ضعف في الإفصاح المالي وضعف في كفاءة إدارة المخاطر.
- كانت هناك ملاحظات متكررة من الجهات الرقابية بخصوص تقارير الحوكمة غير المكتملة أو غير المنتظمة.

بعد تطبيق إطار الحوكمة من ساما:

- تم تفعيل لجان مراجعة داخلية ومخاطر مستقلة.
- تحسنت مستويات الشفافية، وبدأت الشركة بنشر تقارير سنوية شاملة.
- تقلصت عدد الملاحظات الرقابية، وارتفعت درجة التزامها المؤسسي بشكل واضح.

شركة بوبا العربية (السعودية)

قبل الحوكمة:

- رغم الأداء التشغيلي العالي، إلا أن غياب هيكل حوكمة واضح كان يُضعف من استجابتها للأزمات.

بعد تطبيق الحوكمة:

- دمجت الحوكمة بالثقافة الداخلية من خلال برامج تدريب شاملة.
- أظهرت مرونة كبيرة في التعامل مع أزمة كورونا، مما عزز من ثقة العملاء والمساهمين.

Allianz SE ألمانيا

قبل تطوير الحوكمة (في التسعينات):

- واجهت قضايا تتعلق بتضارب المصالح داخل مجالس إدارتها.
- ضعف التنوع في تشكيل اللجان الرقابية، وتدني درجة الإفصاح.

بعد تطوير نظام الحوكمة:

- أنشأت لجان مراجعة واستدامة مستقلة.
- أصبحت من أوائل الشركات التي تطبق معايير ESG بشفافية عالية.
- أدت الحوكمة الجديدة إلى تحسين تصنيفها العالمي كمثال يُحتذى في الشفافية المؤسسية.

تم تصميم استبانة استقصائية تهدف إلى قياس مدى التزام شركات التأمين بإطار الحوكمة الصادر من ساما، وتقييم فعالية إدارة المخاطر من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارات ذات العلاقة. تتكون الاستبانة من أربعة محاور رئيسية:

أولاً: البيانات

- اسم الشركة (اختياري)
- المسمى الوظيفي
- عدد سنوات الخبرة في القطاع التأميني
- حجم الشركة (صغيرة / متوسطة / كبيرة)

ثانياً: مدى تطبيق الحوكمة

العبارة	1	2	3	4	5
تمتلك الشركة سياسات مكتوبة ومعتمدة للحوكمة	☐	☐	☐	☐	☐
مجلس الإدارة مستقل ويمارس صلاحياته الرقابية بفعالية	☐	☐	☐	☐	☐
توجد لجان دائمة (حوكمة، مراجعة، مخاطر) تمارس مهامها بوضوح	☐	☐	☐	☐	☐
يتم الإفصاح عن السياسات والمخاطر بشفافية	☐	☐	☐	☐	☐
يتم تدريب الموظفين على مفاهيم الحوكمة بشكل دوري	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً: كفاءة إدارة المخاطر

العبارة	1	2	3	4	5
يوجد إطار متكامل لتحديد وتقييم المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
يتم تحديث سجل المخاطر بشكل دوري	☐	☐	☐	☐	☐
توجد خطط استجابة معدة مسبقاً للتعامل مع المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
يتم إشراك الموظفين في عملية تقييم وتحليل المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
هناك نظام لرصد مؤشرات الإنذار المبكر للمخاطر	☐	☐	☐	☐	☐

رابعاً: العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر

العبارة	1	2	3	4	5
ساعدت ممارسات الحوكمة على تحسين استجابة الشركة للمخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
يوجد تكامل فعال بين لجان الحوكمة ولجان المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
تُستخدم نتائج تقارير الحوكمة في تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
تساهم الحوكمة في خفض عدد المخاطر التشغيلية والمالية	☐	☐	☐	☐	☐

سادساً: العلاقة بين الموظف وفهمه لقطاع التأمين والحوكمة

العبارة	1	2	3	4	5
أفهم طبيعة عمل قطاع التأمين ودوره في حماية الأفراد والشركات	☐	☐	☐	☐	☐
أشعر بأنني أسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف التأمين في شركتي	☐	☐	☐	☐	☐
أتلقي تدريبات أو توجيهات تساعدني على فهم أوسع لمنتجات التأمين	☐	☐	☐	☐	☐
أرى أن مشاركتي تعزز من فاعلية إدارة المخاطر داخل الشركة	☐	☐	☐	☐	☐
أستطيع تفسير أهمية الحوكمة التأمينية لزملائي غير المتخصصين	☐	☐	☐	☐	☐

سابعًا: إدراك الموظف لتأثير الحوكمة على بيئة عمله

العبارة	1	2	3	4	5
ألاحظ أن وجود نظام حوكمة واضح يسهم في وضوح الأدوار والمسؤوليات	☐	☐	☐	☐	☐
تسهم الحوكمة في رفع مستوى الشفافية داخل القسم الذي أعمل فيه	☐	☐	☐	☐	☐
يوجد اتصال فعال بين الإدارة العليا والموظفين حول قرارات الحوكمة	☐	☐	☐	☐	☐
أحصل على معلومات كافية حول سياسات الامتثال والضبط الداخلي	☐	☐	☐	☐	☐
نظام الحوكمة يُشعرنني بالإنصاف والمساءلة في بيئة العمل	☐	☐	☐	☐	☐

- ما أبرز التحديات التي تواجه شركتكم في تطبيق الحوكمة أو إدارة المخاطر؟

.....

- ما مدى رضاك عن آليات التواصل الداخلي حول السياسات الرقابية؟

.....

- ما اقتراحاتك لتعزيز فهم الموظفين لدورهم في الحوكمة وإدارة المخاطر؟

.....

- ما الأدوات أو الموارد التي ترى أنها ضرورية لتعزيز مشاركتك في تطبيق الحوكمة؟

.....

- ما أبرز التغييرات التي لاحظتها على بيئة العمل بعد تطبيق إطار الحوكمة؟

.....

يتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات واستنتاج العلاقة بين متغيري الدراسة.

الرؤية المستقبلية

في ضوء التطورات التقنية والتحول الرقمي المتسارع، يُتوقع أن تشهد ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر تطوراً نوعياً في شركات التأمين السعودية. من المنتظر أن تُسهم أدوات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وتقنيات البلوك تشين في تعزيز قدرة المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بمرونة ودقة. كما أن الدور المستقبلي لساما قد يشمل رقابة رقمية لحظية وآليات تقييم ذاتية مدعومة تقنياً، مما يتطلب من الشركات بناء قدرات بشرية وتقنية متقدمة.

الإطار المفاهيمي

يعتمد النموذج المقترح في هذه الدراسة على العلاقة بين المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: تطبيق إطار الحوكمة (وفق معايير ساما)
- المتغير التابع: فعالية إدارة المخاطر المؤسسية
- المتغيرات الوسيطة: حجم الشركة، مستوى النضج المؤسسي، ثقافة الامتثال

يُتوقع أن يُسهم ارتفاع درجة تطبيق الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر من خلال:

1. وضوح الهياكل التنظيمية
2. تفعيل لجان الرقابة
3. تحسين الإفصاح والشفافية
4. تسهيل اتخاذ قرارات سريعة ومدروسة

الخاتمة:

من خلال هذا البحث، تم استعراض وتحليل العلاقة الجوهرية بين إطار الحوكمة الصادر من البنك المركزي السعودي (ساما) وإدارة المخاطر في قطاع التأمين بالمملكة العربية السعودية. وقد أظهرت نتائج الدراسة النظرية والميدانية أن الحوكمة، عندما تُطبَّق بشكل فعال، لا تُعد مجرد أداة تنظيمية، بل تُسهم بعمق في تعزيز كفاءة الشركات في التنبؤ بالمخاطر، وتقليل التعرض لها، وتحسين قدرتها على الاستجابة للأزمات.

أبرز ما توصلت إليه الدراسة هو أن مستوى التزام الشركات التأمينية بتطبيق بنود إطار الحوكمة ينعكس بوضوح على جودة نظم إدارة المخاطر داخلها. هذا التفاعل الإيجابي تجلّى في الشركات التي تبنّت الهياكل الرقابية بفعالية، وفعلت لجان الحوكمة والمراجعة، وأدخلت سياسات تنظيمية داعمة لثقافة الإفصاح والامتثال.

كما بيّن التحليل أن بعض الشركات واجهت تحديات هيكلية وتنفيذية، مثل ضعف الفهم التنظيمي لبعض المواد، أو غياب الكفاءات الفنية، أو مقاومة التغيير، وهو ما شكّل عائقاً أمام تحقيق الأثر الكامل للإطار التنظيمي. هذا يفتح الباب واسعاً لتوصيات تستهدف تطوير الموارد البشرية، وتكثيف برامج التوعية والتدريب، إلى جانب تعزيز أدوات الرقابة التكنولوجية لمراقبة الامتثال بشكل لحظي وفعال.

وتكتسب أهمية هذا البحث من كونه لا يكتفي فقط بتوصيف العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر، بل يسعى لتقديم تحليل تطبيقي مدعوم ببيانات استقصائية ومقارنة بين الواقع والمأمول. وبالاستناد إلى فرضيات الدراسة، تم التوصل إلى دلائل إحصائية تدعم وجود علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة وجودة إدارة المخاطر، وهو ما يعزز من مصداقية النموذج المفاهيمي المستخدم.

ختاماً، فإن هذا البحث يمثل خطوة مهمة نحو فهم أعمق لدور السياسات الرقابية في تحقيق الاستقرار المؤسسي، ويدعو إلى تعزيز التعاون بين الجهات الرقابية وشركات التأمين لبناء قطاع أكثر مرونة واستدامة، بما يواكب تطلعات المملكة العربية السعودية في ظل رؤيتها الطموحة 2030.

المراجع:

- البنك المركزي السعودي (2022). دليل الحوكمة لشركات التأمين.
- COSO (2017). Enterprise Risk Management Framework.
- الجندي، يوسف وآخرون (2020). الحوكمة والأداء المؤسسي.
- سليمان، محمد (2021). إدارة المخاطر في شركات التأمين الخليجية.
- Basel Committee (2015). Corporate Governance Principles.
- IFC (2016). Corporate Governance Methodology. International Finance Corporation.
- OECD (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance.
- Samad, F., & Hassan, M. K. (2020). Corporate governance and risk management in Islamic financial institutions. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(7), 142.
- Al-Shammari, B., Al-Sultan, W., & Al-Saleh, N. (2022). Governance compliance and risk disclosure: Evidence from the GCC insurance sector. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 30(1), 65–83.
- Oxford Dictionary of Insurance. (2014). Oxford University Press.
- Rejda, G. E., & McNamara, M. J. (2017). Principles of Risk Management and Insurance (13th ed.). Pearson Education.
- Skipper, H. D., & Kwon, W. J. (2007). Risk Management and Insurance: Perspectives in a Global Economy. Blackwell Publishing.
- البنك المركزي السعودي (ساما). (2022). تقرير الحوكمة والرقابة على شركات التأمين.
- المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية - المملكة العربية السعودية
- الموقع الرسمي للبنك المركزي السعودي - كلمة معالي المحافظ في مؤتمر الحوكمة، نوفمبر 2022
- كلمة نائب المحافظ خلال مؤتمر تطوير قطاع التأمين السعودي - البنك المركزي السعودي (ساما)، أكتوبر 2022
- شركة التعاونية للتأمين. (2023). التقارير السنوية وتقارير الحوكمة.
- شركة ولاء للتأمين. (2023). تقرير مجلس الإدارة.
- شركة بوبا العربية للتأمين. (2023). تقارير الحوكمة والامتثال.
- البنك المركزي السعودي (ساما) (2022) ضوابط الحوكمة لشركات التأمين التعاوني.
- تداول السعودية. (2023). ملفات الإفصاح للشركات المدرجة في قطاع التأمين.
- MetLife Inc. (2023). 2022 Annual Report.
- Prudential Financial. (2023). Corporate Governance Report.
- Allianz SE. (2023). Corporate Governance Statement.
- AXA Group. (2022). Transparency & Governance Report.
- Ping An Insurance. (2023). ESG Report.
- Tokio Marine Holdings, Inc. (2023). Integrated Report.

- Suncorp Group. (2023). Annual Report.
- Insurance Australia Group (IAG). (2023). Corporate Governance Statement.
- Sanlam Limited. (2023). Annual Integrated Report.
- Old Mutual. (2022). Sustainability and Governance Report.
- Porto Seguro. (2023). Corporate Governance Overview.
- SulAmérica S.A. (2023). Governance, Risk & Compliance Report.