

أثر إدلة المخاطر على الإكتتاب وتسوية المطالبات في سوق التأمين السعودي

The impact of risk management on underwriting and claims settlement in the Saudi insurance market

(مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة تخصص إدارة المخاطر)

إعداد

قائد الفريق: أميرة الأمير (20223006483)

المشاركين: عبدالله الشهري (213000254) / رابعة أبو دجين (20222006025)

إشراف الدكتور

د. وليد عبدالجواد.

Team Leader: Ameerah Al-ameer (20223006483)

Team member: Abdullah Al-Shehri (213000254) \ Rabaah Abu-Dujain (20222006025).

Advisor:

Dr. Waleed Abdelgawwad.

العام الجامعي الفصل الدراسي الأول - Academic Year _ First Semester

2023 / 2022 - 1445 / 1444 هـ

الفهرس

الصفحة	فهرس المحتويات
4	بسملة
4	شكر وتقدير وعرفان
5	المقدمة العامة
	الفصل الأول : مدخل لإدارة المخاطر
13	المبحث الأول: ماهية الخطر
18	المبحث الثاني : وسائل وخطوات إدارة المخاطر
30	المبحث الثالث : المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر
	الفصل الثاني : الإكتتاب في شركات التأمين
61	المبحث الأول: مفهوم الإكتتاب وأنواعه
66	المبحث الثاني : أعادة التأمين وأثره على الإكتتاب
	الفصل الثالث : قياس درجات مخاطر وتسعير التأمين
75	المبحث الأول: الطريقة العملية لقياس درجات الخطر "Measurement"
79	المبحث الثاني: استخدام التوزيعات الاحتمالية في حساب قيمة الخطر وتسعير التأمين RISK VALUE
82	المبحث الثالث: تقييم وفعالية إدارة المخاطر في الشركة التعاونية للتأمين في منطقة المملكة العربية السعودية بالمنطقة الشرقية بالخبر.
92	الخلاصة
93	الخاتمة العامة
94	التوصيات
94	آفاق البحث
95	المراجع
97	الملاحق
100	المستخلص

قائمة الأشكال و الجداول

1. قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	مستويات نضج إدارة المخاطر	38
2	المراحل الأساسية لتطوير إدارة المخاطر	39
3	إطار إدارة المخاطر	43
4	نموذج خطوط الدفاع الثلاثة من جمعية المراجعين الداخليين	44
5	إجراءات إدارة المخاطر	52
6	مصفوفة تقييم الأثر	55
7	مصفوفة تقييم الإحتمالية	56
8	الخريطة الحرارية لتقييم المخاطر	56
9	مستويات تقييم الضوابط الرقابية	57
10	الخريطة الحرارية لتقييم المخاطر المتبقية	57

2. قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	المصطلحات والتعريفات	31
2	جدول الأمثلة المختصرة لمؤشرات المخاطر الرئيسية وكيفية قياسها	50
أ	نموذج إحصائي لقياس درجة المخاطر	78
ب	التوزيع التكراري التراكمي لقيمة خسائر الحريق والانفجار لقسم الإنتاج	80
ج	التوزيع الاحتمالي التراكمي لعدد حوادث الحريق والانفجار لقسم الإنتاج	80
د	جدول التسعير من الجمعية السعودية للعلوم الإحصائية لعام 1420هـ/2004 م	81
3	خصائص أفراد العينة	84
4	الإجابات على المحاور باستخدام مقياس ليكرت	85
5	إجابات الأسئلة وترميزها	85
6	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمحور الأول	86
7	التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمحور الثاني	87
8	التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمحور الثالث	87
9	التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمحور الرابع	88
10	التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمحور الخامس	88
11	التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمحور السادس	89
12	التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمحور السابع	89
13	ملخص لنتائج متغيرات الدراسة	90

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين، وأشهد أن لا إله إلا الله، وحده لا شريك له، وأشهد أن محمداً عبده ورسوله، صلى الله عليه وعلى آله وصحبه، وسلم تسليماً كثيراً.

شكر وتقدير وعرفان

قال تعالى (وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ) "لقمان : 12"

وقال رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس، لم يشكر الله عز وجل"

أحمد الله تعالى حمداً كثيراً طيباً ملئ السموات والأرض على ما أكرمني به من إتمام هذه الدراسة التي أرجو ان تنال رضاه تعالى.

ثم أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من:

❖ **الدكتور الفاضل : د.وليد عبد الجواد**, حفظه الله وأطال الله في عمره لتفضله الكريم بالإشراف على

هذه الدراسة وتكرمه بنصحي وتوجيهي حتى إتمام هذه الدراسة.

❖ **الدكتورة الفاضلة: فاطمة مصطفى**, حفظها الله وبارك الله فيها على تقديم النصائح والتوجيهات

والتعليقات المفيدة على البروبوزال خلال فترة هذه الدراسة.

الباحثين:

أميرة الأمير

عبدالله الشهري / رابعة أبو دجين

مقدمة

تواجه مختلف المنظمات مخاطر عديدة عند ممارسة أعمالها ، مما يؤدي إلى تعرض هذه الأعمال إلى العديد من الأزمات ، تتمثل عموماً في حالة عدم التأكد ، ولعل التحدي الأساسي الذي يواجه الإدارة هو تحديد مقدار حجم عدم التأكد الذي تقبل به لتستطيع بموجبه بلوغ أهدافها الإستراتيجية المسطرة مسبقاً ، وعدم التأكد بالأساس يمثل حالتين هما الفرص المتاحة والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة باحتمالية تؤدي إما لنجاح المؤسسة أو فشلها ، لذلك على المنظمات التي ترغب بالبقاء في دنيا الأعمال و التنافس بكفاءة في السوق أن تبحث عن وسائل تمكنها من البقاء . وأن اعتماد المدخل الاستراتيجي لإدارة المخاطر يمثل أحد الوسائل التي تعمل على تقليل تعرض المنظمات لمثل هذه المخاطر . ومن هنا نجد أن المؤسسة تحتاج إلى ما يسمى بإدارة المخاطر حيث تسهم هذه الأخيرة في تمكين الإدارة في التعامل مع ما يمكن أن تتعرض له المؤسسة من مخاطر وصعوبات في المستقبل يمكن أن تعرقل مسارها الإستراتيجي . كما أنها تسهم في تحقيق الموازنة المثلى بين العوائد والمخاطر المرتبطة بها ومن ثم الاستخدام الفعال والكفء للموارد التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة .

في البداية لابد من التعريف بما يسمى بـ (ERM) إدارة مخاطر المؤسسة:

هي عبارة عن إطار عمل لإدارة المخاطر التنظيمية، والخطر التنظيمي هو مصطلح واسع يمكن أن يشمل ذلك المخاوف التي تتراوح من ضمان سلامة الموظفين وتأمين البيانات الحساسة للالتزام باللوائح القانونية ووقف الاحتيال المالي يمكن أن تكون المخاطر داخلية، مثل: أعطال المعدات، أو خارجية مثل: الكوارث الطبيعية ما يُعتبر خطراً يختلف من كيان إلى آخر.

وعادة ما يُنظر إلى إدارة المخاطر على أنها تقلل من الضرر للقيمة التي تخلقها المنظمة لنفسها، والموظفين، والمساهمين، والعملاء، والمجتمع وتقرر كل مؤسسة ما تعتبره خطراً على المنظمة وتجري شكلاً من أشكال تقييم المخاطر. إطار إدارة مخاطر المؤسسة هو مجموعة من المبادئ والإجراءات التي تساعد المنظمة على إدارة المخاطر المتوقعة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بنجاح.

وبهذا المعنى، فإن حلول إدارة المخاطر تقوم بأمرين: حماية المؤسسة من الأذى وخلق الفرص لتحسين أداء الأعمال.

فما هي إدارة المخاطر؟

”إدارة المخاطر هي تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة الخطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسبها لتحقيق الهدف المطلوب.“
والهدف الأساسي والرئيسي لإدارة المخاطر هو وضع سياسة ذات معالم محددة لمواجهة الخسائر المتوقعة أو الحد من وقوع هذه الخسائر، ويسمى الشخص القائم بإدارة المخاطر بمدير المخاطر وتعتبر وظيفة مدير المخاطر من الوظائف الهامة في المشروع وهي لا تقل أهمية عن وظيفة المدير المالي أو المدير الإداري، وبالتالي أصبحت إدارة الأخطار إحدى الوظائف الإدارية الهامة بالمشروع.

فإدارة المخاطر هي جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها ، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة ، لذلك نجد أن الإدارة الإستراتيجية الناجحة تسعى جاهدة لمعرفة ما يحيط بها من فرص وتهديدات ، ومن أجل تقليص حالات عدم التأكد وهذا ما يجعلها تبحث دوماً عن مختلف الوسائل والطرق التي تمكنها من التنبؤ بما يمكن أن تتعرض له من مخاطر ومعوقات في أيضاً المستقبل، بالإضافة إلا أنها ليست وسيلة محصورة على المؤسسات والمنظمات العامة فقط ، ولكنها لكل

الأنشطة طويلة وقصيرة الأمد.

إن التركيز الأساسي لإدارة المخاطر الجيدة هو التعرف على هذه الأخطار وتقدير حجمها ومعالجتها حيث أنها تساعد على فهم الجوانب الإيجابية و السلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة وباعتبار إدارة المخاطر كعلم : فهي تعتمد على التحليل الواقعي لهيكلية المخاطر والاستعانة بالنماذج القياسية والحسابية، وباعتبارها ك(فن): تتطلب اختيار النموذج المناسب، ومحاولة تعميمه بنجاح وفاعلية في المؤسسة، حيث تعتبر شركات التأمين وسيلة من وسائل إدارة المخاطر بالنسبة للمؤسسات والأنشطة الأخرى، ولكن هذا لا يمنع أن تكون شركات التأمين نفسها معرضة للمخاطر وتحتاج إلى إستراتيجية فعالة لإدارة هذه المخاطر، ويجب أن تتعامل بطريقة منهجية مع جميع الأخطار التي تحيط بأنشطتها ، كما يجب أيضا أن تندمج إدارة المخاطر مع ثقافة الشركة عن طريق سياسة فعالة وبرنامج يتم إدارته بواسطة أكثر المدراء خبرة وتحديد المسؤوليات داخل الشركة لكل مدير وموظف مسئول عن إدارة المخاطر . ومن كل هذا نجد أنه من المهم جدا وجود قسم لإدارة المخاطر في شركات التأمين والذي سيكون محور دراستنا في هذا البحث.

إشكالية البحث :-

والتي سيتم صياغتها على النحو التالي:-

كيف تتم إدارة المخاطر داخل شركات التأمين ؟

التساؤلات الفرعية:

- هل تختلف إدارة المخاطر في شركات التأمين عن إدارة المخاطر في القطاعات الاقتصادية الأخرى ؟
- إلى أي مدى تقوم مؤسسة النقد العربي السعودي في المملكة بتطبيق كل خطوات إدارة المخاطر ؟
- هل تستند مؤسسة النقد العربي السعودي على مقومات تدعم إدارة المخاطر بها ؟

فرضيات البحث

- إدارة المخاطر في شركات التأمين تختلف عن إدارة المخاطر في باقي القطاعات.
- تقوم مؤسسة النقد في المملكة العربية السعودية بكل الخطوات المطلوبة منها في مسألة إدارة المخاطر.
- تتوفر في المملكة العربية السعودية كل المقومات التي تدعم إدارة المخاطر .

أهمية البحث :

تبرز أهمية البحث في كونه يتناول أحد أهم العناصر المكونة للقطاع الاقتصادي والتي تتمثل في شركات التأمين ،وهي تعمل على تأمين مختلف المؤسسات والأنشطة من كل أنواع المخاطر التي قد تتعرض لها ،لذلك على شركة التأمين نفسها حماية أنشطتها من أي خطر قد يؤثر عليها أو يعيق استمراريتها ،وهذا ما سيؤثر بالسلب على نشاط التأمين ومنه على القطاع الاقتصادي ،محاولين من خلال هذه الدراسة البحث عن أهم السبل والأساليب الناجحة في معالجتها أو تجنبها للحفاظ على بقاء شركات التأمين وتطويرها أكثر فأكثر مما يزيد من استقرارها و الرفع من كفاءتها الإنتاجية وقدراتها التنافسية ،ومنه المساهمة في الناتج الوطني وكذا في استقرار المجتمع.

أهداف الدراسة:

ومن الأهداف التي قادتنا لدراسة هذا الموضوع :

- توضيح أكثر لمختلف المخاطر التي تواجه شركات التأمين
- التعرف على أهم الطرق لمواجهة أي خطر يواجه شركات التأمين
- إبراز أهمية التأمين كوسيلة فعالة في إدارة الخطر الذي يواجه العملاء ومنه أهمية وجود مثل هذه الشركات أي شركات التأمين وإعادة التأمين في الحياة الاقتصادية.
- إثارة بعض النقاط لمواصلة البحث في الموضوع .

أسباب اختيارالموضوع البحث :

كما تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى :

- قلة الأبحاث والدراسات التي تتناول هذا المبحث خاصة في شركات التأمين.
- أهمية شركات التأمين كـمكوّن أساسي في القطاع الاقتصادي.
- تزايد تعرض شركات التأمين لمخاطر متعددة ،فُرضت إيجاد طريقة مناسبة و ذات تأثير فعال ، تمكنها من تخطي مختلف العقبات التي فرضتها هذه المخاطر.

- محاولة تقديم طريقة مبنية على أسس علمية ومنهجية في التعامل مع المخاطر التي تفرضها تغيرات البيئة المختلفة.

- التعمق في هذه الدراسة من خلال التقارير السنوية والبيانات المالية لشركات التأمين.

منهج الدراسة :

لقد اتبعنا في دراستنا منهجين رئيسيين هما :

المنهج التحليلي والمنهج الوصفي لكي نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع , فهذان المنهجان يعتمدان على جمع المعلومات والبيانات التي تساعد على وصف المشكلة المدروسة وتحليلها بقصد الوصول إلى نتائج محددة وفق الفرضيات المطروحة .

حدود الدراسة :

أولاً: الحدود المكانية:

من خلال مختلف المراجع كالكتب والمذكرات و التقارير السنوية وغيرها التي ستخدم الموضوع بالإضافة إلى ما سيتم تناوله في الجانب الميداني .

ثانياً: الحدود الزمنية:

في الفترة الأخيرة وبناءً على التقرير السنوي السابع والخمسون من العام 2018 وحتى 2020 التي بدأ فيها ازدهار نشاط التأمين في المملكة العربية السعودية.

أدوات الدراسة ومصادر البيانات :

سيتم الاعتماد في إطار إنجاز هذا البحث الأدوات التالية:

- المراجع والكتب التي صُدرت في هذا المجال.
- البحث عن طريق مواقع الانترنت.
- ملخص التقارير السنوية و اللائحة التنفيذية لنظام مراقبة شركات التأمين التعاوني الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٣٢) هـ ١٤٢٤/٦/٢.
- استبيان.

دراسات سابقة:

لقد تم تناول هذا الموضوع من قبل العديد من الكتاب والباحثين مثل:

- ✓ السودان للطالب / الصديق جادين بابكر محمد, جامعة النيلين في عام 1441هـ -- 2020 م
- ✓ السودان للطالب / فاروق عبد الرحمن محمد طيفور في عام 1439 هـ -- 2018 م
- ✓ الكاتب دكتور أسامة عزمي سلام والأستاذ شقيري نوري موسى في كتابهما "إدارة الخطر والتأمين
- ✓ مذكرة ماجستير بعنوان "إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" ، من إعداد الطالب بوزيدي لمجد ، جامعة بومرداس ، (2008/2009).

خطوات البحث :

ومن أجل محاولة الإلمام والإحاطة بجميع جوانب البحث ,تم تقسيم الدراسة إلى الفصول التالية : تناولنا في الفصل الأول :دراسة نظرية عن إدارة المخاطر ، مفهوم إدارة المخاطر ، نشأتها و أهدافها القواعد التي تحكمها ، خطواتها ، وسائلها وسياساتها.

أما الفصل الثاني : تم فقد التطرق إلى نشاط التأمين بصفة عامة ، ثم واقع هذا النشاط في المملكة العربية السعودية ، ليأتي ما تناولناه عن المخاطر التي يمكن أن تهدد شركات التأمين وكيفية التعامل معها وفق خطوات علمية منظمة.

الفصل الأول:

مدخل لإدارة المخاطر.

الفصل الثاني:

الإكتتاب في شركات التأمين.

الفصل الثالث:

قياس درجات مخاطر وتسعير التأمين.

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة وهذا ما يهدد استقرارها و يجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد انجاز أهدافها ،وقد تؤثر سلبا على استمرارية المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها المتنوعة ،ومع مرور الزمن ازدادت حدة المنافسة وتشابكت بشدة ارتباطات المؤسسة مع محيطها القريب والبعيد ، كما زادت التغيرات التي تكون في بعض الأحيان مفاجئة . مما سمح بتعاظم الأخطار وتعددتها وتنوعها واستمرارها ،إضافة إلى ذلك فإن عدم استقرار المحيط واحتدام المنافسة في محيط يتسم بالتقلب و التغير جعل من الصعب إجراء تقديرات دقيقة لها أو التحكم في تسييرها.

هذا ما يفسر لنا اتجاه مُسيّر اليوم نحو تسيير الأخطار بأفضل السبل والأساليب لإنجاح المؤسسة وضمان لها مكانة لائقة وسط منافسيها ،ومما سبق يتضح لنا ضرورة تحديد مفهوم دقيق و واضح لإدارة المخاطر بالإضافة إلى ضرورة إيجاد طريقة فعالة هدفها إدارة هذه المخاطر ومحاولة رسم رؤية مستقبلية للمؤسسة تُمكنها من تفادي المخاطر .

في عام 2016-1437هـ أصدر المعهد العالي بالرياض مدخل الى اساسيات التأمين مستوضحاً فيه صناعة التأمين كما يّين انه من الصناعات المتطورة في الدول المتقدمة والتي تساهم مساهمة فعالة في الاقتصاد الكلي للدولة وفي العديد من المجالات بدءاً من توفير الحماية التأمينية للأفراد والمؤسسات وانتهاء بالعديد من الاستثمارات التي تقوم بها شركات التأمين من أجل دعم موقفها المالي الأمر الذي سيعمل على دعم نواحي عديدة في اقتصاديات الدولة، وبالمثل تعتبر هذه الصناعة من الصناعات المالية الواعدة في المملكة العربية السعودية ويعتبر قطاع التأمين أحد دعائم قطاع الخدمات المالية في المملكة وذلك من خلال توفير آليات تحويل المخاطر والتشجيع على الاستثمار مما يجعله من أهم العوامل المساعدة على النهوض بالاقتصاد الوطني.

وفي الوقت الذي يعتبر فيه خبراء صناعة التأمين أن التأمين في المملكة العربية السعودية بصيغته التنظيمية جاء متأخراً مقارنة بباقي أسواق التأمين العالمية، فقد مر بمراحل يمكن القول إنها بدأت بمرحلة ما قبل التنظيمية حيث بلغ عدد شركات التأمين في السعودية أكثر من 60 شركة منتشرة في المدن الرئيسية بدون رقابة على مدى عقدين من الزمن وكانت الجهات الحكومية بما فيها مؤسسة النقد لا تعتبر الرقابة على تلك الشركات ضمن اختصاصها.

وظل عملاء تلك الشركات على مدى تلك السنين وحتى مرحلة التنظيم لا يجدون الجهة التي يمكن الرجوع لها في حالة وجود إشكال في تفسير أي من عقود التأمين التي في حوزتهم، والسبب يعود إلى عدم وجود نظام يحكم العالقة التعاقدية بين المؤمن والمؤمن له.

وللخروج من هذه المرحلة وتأكيداً لهذه الأهمية لقطاع التأمين فقد اهتمت الحكومة السعودية بتنظيم ومراقبة سوق التأمين، وأصبحت مؤسسة النقد العربي السعودي مسؤولة عن تنظيم ومراقبة شركات وقطاع التأمين.

وبموجب أحكام نظام مراقبة شركات التأمين التعاوني الصادر عام 2003 ولائحته التنفيذية التي نُشرت في شهر أبريل 2004 م، فإن مؤسسة النقد العربي السعودي هي الجهة المسؤولة عن تمهيد البيئة التنظيمية لهذا القطاع ووضع المعايير لإصدار تراخيص التأمين، والإشراف والمراقبة على شركات هذا القطاع.

وأن البحث عن أهمية وجود أنظمة للإشراف والرقابة كان يرجع بصفة أساسية إلى ضرورة تحقيق عدة أمور منها إقامة نظام مالي سليم وما يستوجب ذلك من قيام السلطات الحكومية بواجباتها في ضمان استقرار النظام في الأجل الطويل والاعتماد على مكوناته والذي يعتبر التأمين من أهمها.

وباعتبار أن التأمين هو آلية تحويل الأخطار من المؤمن له إلى شركة التأمين ولهذه الأداة أهمية كبرى في الاقتصاديات الحديثة فهي تمكن القطاع التجاري وكذلك الأفراد من تقليص مخاطر المستقبل وحسن التصرف حيالها، مما يتطلب ضرورة ألا يتطرق أي شك إلى الثقة في شركة التأمين في الأجل الطويل، وأن يتوافر لدى شركات التأمين الاحتياطيات الكافية لتغطية الالتزامات في المستقبل.

وقد هدفت هذه الخطوات إلى حماية المؤمن لهم عن طريق إصدار القواعد التنظيمية التي تكفل سلامة إجراءات شركات التأمين في الأجل الطويل بما يضمن عدم حدوث خلل في العالقة التعاقدية بينها وبين المؤمن لهم.

كما يهدف هذا التنظيم لسوق التأمين في المملكة العربية السعودية إلى استخدام أموال التأمين لأغراض التنمية من خلال وظيفة الاستثمار وما يقتضيه ذلك من وضع القواعد التنظيمية المناسبة لتوجيه الأموال المتجمعة لدى شركات التأمين نحو المجالات الإنمائية المستهدفة في الاقتصاد للمساهمة في التنمية الاقتصادية الإجمالية للدولة.

وحيث إن تنمية أسواق التأمين ورفع كفاءتها وفعاليتها قد أوجب على المشرعين والمشرفين على صناعة التأمين وضع الإطار السليم لتنمية هذه الصناعة وضمان سلامتها ومعالجة الآثار التي تترتب على تردي الأسواق وغيوبها، ليس فقط لمصلحة المستهلك وحده وإنما أيضاً للاقتصاد برمته من خلال توفير نوع أفضل من الحماية لثروة البلد في الحاضر والمستقبل، إتاحة مزيد من الأموال لأغراض التنمية، وتعزيز مالية الدولة من خلال زيادة الموارد المستمدة و بصورة مباشرة وغير مباشرة من أداء قطاع التأمين.

وهذا الكتاب سيمكن القارئ من التعرف على صناعة التأمين من حيث التعرف على الخطر باعتباره العنصر الرئيسي في هذه الصناعة، وما يرتبط به من مبادئ تأمينية، وعقد التأمين، ومن ثم نأتي للحديث عن سوق التأمين في المملكة العربية السعودية من حيث أهم المشاركين فيه، وما هي الوظائف الرئيسية التي تقوم بها شركات التأمين من خلال التعامل مع العديد من المنتجات التي صممت لحماية الأفراد والمؤسسات وما هي أهم المخاطر والمعوقات التي يمكن أن تعترض عملها.

الفصل الأول

(مدخل لإدارة المخاطر)

المبحث الأول : ماهية الخطر.

المبحث الثاني: وسائل وخطوات إدارة المخاطر

المبحث الثالث : المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر .

المبحث الأول

(ماهية الخطر)

ماهية إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر أو إدارة المجازفة أو إدارة الخطر (Risk Management)

هي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير إستراتيجيات لإدارتها.

تتضمن هذه الإستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها. كما يمكن تعريفها بأنها النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة. وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس والسيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجه الشركة أو المؤسسة.

المطلب الأول : التعريف بالخطر

الفرع 01: المفهوم اللغوي للخطر (المخاطر Risk):

وحسب تعريف ISO/IEC Guide 73 : هو عبارته عن ربط بين احتمال وقوع حدث والآثار المترتبة على حدوثه.

إن إدارة المخاطر التقليدية تركز على المخاطر الناتجة عن أسباب مادية أو قانونية مثال:

(الكوارث الطبيعية أو الحرائق، الحوادث، الموت والدعاوى القضائية) ومن جهة أخرى فإن إدارة المخاطر المالية تركز على تلك المخاطر التي يمكن إدارتها باستخدام أدوات المقايضة المالية. بغض النظر عن نوع إدارة المخاطر، فإن جميع الشركات الكبرى وكذلك المجموعات والشركات الصغيرة لديها فريق مختص بإدارة المخاطر.

في حالة إدارة المخاطر المالية، تتبع عملية إعطاء الأولويات، بحيث أن المخاطر ذات الخسائر الكبيرة واحتمالية حدوث عالية تعالج أولاً بينما المخاطر ذات الخسائر الأقل واحتمالية حدوث أقل تعالج فيما بعد. عملياً قد تكون هذه العملية صعبة جداً، كما أن الموازنة ما بين المخاطر ذات الاحتمالية العالية والخسائر القليلة مقابل المخاطر ذات الاحتمالية القليلة والخسائر العالية قد يتم توليها بشكل سيء. إدارة المخاطر غير الملموسة تعرف نوع جديد من المخاطر وهي تلك التي تكون احتمالية حدوثها 100% ولكن يتم تجاهلها من قبل المؤسسة وذلك بسبب الافتقار لمقدرة التعرف عليها. ومثال على ذلك، مخاطر المعرفة والتي تحدث عند تطبيق معرفة ناقصة. وكذلك مخاطر العلاقات وتحدث عند وجود تعاون غير فعال. إن هذه المخاطر جميعها تقلل بشكل مباشر إنتاجية العاملين في المعرفة وتقلل فعالية الإنفاق والربح والخدمة والنوعية والسمعة ونوعية المكاسب. كذلك تواجه إدارة المخاطر صعوبات في تخصيص وتوزيع المصادر وهذا يوضح فكرة تكلفة الفرصة حيث أن بعض المصادر التي تنفق على إدارة المخاطر كان من الممكن أن تستغل في نشاطات أكثر ربحاً. ومرة أخرى فإن عملية إدارة المخاطر المثالية تقلل الإنفاق في الوقت الذي تقلل فيه النتائج السلبية للمخاطر إلى أقصى حد ممكن. إن إدارة المخاطر يجب أن تتكامل مع ثقافة المؤسسة ومع السياسة والبرامج الفعالة للإدارة العليا. يجب أن تترجم إدارة المخاطر الإستراتيجيات إلى أهداف عملية وتكتيكية وأن تحدد المسؤوليات خلال المؤسسة لكل مدير وموظف مسؤول عن إدارة المخاطر كجزء من وصفه الوظيفي.

الفرع الثاني 02: التعرف على المخاطر

ويتم ذلك عن طريق تحديد المخاطر:

- **التحديد المعتمد على الأهداف:** إن المنظمات والفرق العاملة على مشروع ما جميعها لديها أهداف، فأي حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئياً أو كلياً يعتبر خطورة.
- **التحديد المعتمد على السيناريو:** في عملية تحليل السيناريو يتم خلق سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليل للتفاعل بين القوى في سوق أو معركة، لذا فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب به، يعرف على أنه خطورة.
- **التحديد المعتمد على التصنيف:** وهو عبارة عن تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر.
- **مراجعة المخاطر الشائعة:** في العديد من المؤسسات هناك قوائم بالمخاطر المحتملة.

تقييم المخاطر:

بعد التعرف على المخاطر المحتملة يجب أن تجرى عملية تقييم لها من حيث شدتها في إحداث الخسائر واحتمالية حدوثها. أحياناً يكون من السهل قياس هذه الكميات وأحياناً أخرى يتعذر قياسها. صعوبة تقييم المخاطر تكمن في تحديد معدل حدوثها حيث أن المعلومات الإحصائية عن الحوادث السابقة ليست دائماً متوفرة. وكذلك فإن تقييم شدة النتائج عادة ما يكون صعب في حالة الموجودات غير المادية.

الفرع الثالث 03: خطوات عملية إدارة المخاطر

التحضير:

و يتضمن التخطيط للعملية ورسم خريطة نطاق العمل والأساس الذي سيعتمد في تقييم المخاطر وكذلك تعريف إطار للعملية وأجندة للتحليل كما هو مبين في الشكل أدناه.

تحديد المخاطر

في هذه المرحلة يتم التعرف على المخاطر ذات الأهمية. المخاطر هي عبارة عن أحداث عند حصولها تؤدي إلى مشاكل وعليه يمكن أن يبدأ التعرف إلى المخاطر من مصدر المشاكل أو المشكلة بحد ذاتها. عندما تعرف المشكلة أو مصدرها فإن الحوادث التي تنتج عن هذا المصدر أو تلك التي قد تفود إلى مشكلة يمكن البحث فيها.

الفرع الرابع 04: كيفية التعامل مع المخاطر

بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن واحدة أو أكثر من أربع مجموعات رئيسية:

- 1) **التجنب :** وتعني إيقاف النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما. ومثال على ذلك القيام بإيقاف منتج، أو نشاط ذو مخاطر فعلية كبيرة، مثال لو كان هناك أحد البنوك وله فرع يتم السطو عليه يومياً فيتم العمل على إغلاق الفرع، ويتم اللجوء إلى هذه التقنية عندما تكون الخسائر المتأتية من المنتج أعلى من العائد.

(2) النقل : حيث يتم في هذه الحالة العمل على نقل أثر المخاطرة إلى جهة أو طرف آخر ومثال عليها التأمين أو نقل المهمة لطرف ثالث يقوم بتنفيذ المهمة، ويتم اللجوء إلى هذه الوسيلة في حال كان الأثر في حال وقوع الحادث مرتفع جداً ولكن الاحتمالية منخفضة كثيراً مثال اللجوء إلى التأمين ضد أخطار الحريق ويكون ذلك في حال أن احتمالية حدوث حريق قليلة جداً «لم يسبق أن حدثت» أو وقوع زلزال لكن في حال تحقق هذا الخطر فستكون الأثار عالية جداً .

(3) التقليلص : ويقصد في هذه الحالة العمل على إدارة الخطر بوضع إجراءات رقابية تضمن العمل على خفض كل من احتمالية الحدوث ونتيجة الخطر في حال وقوعه.

(4) القبول: أي قبول المخاطرة كما هي من دون وضع أي إجراءات وذلك يكون في حال وقوع المخاطرة فإن الأثر منخفض جداً واحتمالية الحدوث منخفضة.

وضع الخطة

و تتضمن أخذ قرارات تتعلق باختيار مجموعة الطرق التي ستبغ للتعامل مع المخاطر، وكل قرار يجب أن يسجل ويوافق عليه من قبل المستوى الإداري المناسب. على الخطة أن تقترح وسائل تحكم أمنية تكون منطقية وقابلة للتطبيق من أجل إدارة المخاطر. وكمثال على ذلك يمكن تخفيف مخاطر الفيروسات التي تتعرض لها الكمبيوترات من خلال استخدام برامج مضادة للفيروسات.

التنفيذ:

و يتم في هذه المرحلة إتباع الطرق المخطط ان تستخدم في التخفيف من أثار المخاطر. يجب استخدام التأمين في حالة المخاطر التي يمكن نقلها إلى شركة تأمين. وكذلك يتم تجنب المخاطر التي يمكن تجنبها دون التضحية بأهداف السلطة كما ويتم التقليل من المخاطر الأخرى والباقي يتم الاحتفاظ به.

الفرع الخامس 05: مراجعة وتقييم الخطة:

تعد الخطط المبدئية لإدارة المخاطر ليست كاملة فمن خلال الممارسة والخبرة والخصائر التي تظهر على أرض الواقع تظهر الحاجة إلى إحداث تعديلات على الخطط واستخدام المعرفة المتوفرة لاتخاذ قرارات مختلفة. يجب تحديث نتائج عملية تحليل المخاطر وكذلك خطط إدارتها بشكل دوري، وذلك يعود للأسباب التالية:

- 1- من أجل تقييم وسائل التحكم الأمنية المستخدمة سابقاً إذا ما زالت قابلة للتطبيق وفعالة.
- 2- من أجل تقييم مستوى التغييرات المحتملة للمخاطر في بيئة العمل، فمثلاً تعتبر المخاطر المعلوماتية مثلاً جيداً على بيئة عمل سريعة التغيير.

المحددات (المعوقات):

إذا تم تقييم المخاطر أو ترتيبها حسب الأولوية بشكل غير مناسب فإن ذلك قد يؤدي إلى تضيق الوقت في التعامل مع المخاطر.

مجالات تطبيق إدارة المخاطر:

عندما تطبق إدارة المخاطر في الأمور المالية للسلطة فإنها تعتبر تقنية لقياس ومراقبة والتحكم في المخاطر المالية والتشغيلية كما تظهر في إعداد موازنة السلطة.

إدارة المخاطر على المستوى المؤسسي:

تعرف إدارة المخاطر في هذا المجال على أنها حدث أو ظرف محتمل يمكن أن يكون له تأثيرات سلبية على المؤسسة المعنية من حيث وجودها، مصادرها (سواء موظفين أو رأس مال)، المنتجات أو الخدمات، أو زبائن السلطة، كما وقد يكون هناك تأثير على المجتمع والبيئة المحيطة. و كذلك لكل خطر محتمل يمكن أن يكون هناك خطة مصاغة مسبقا للتعامل مع نتائجه الممكنة (و ذلك لتأكيد حالة الطوارئ في حال أصبح الخطر مسؤولية قانونية).

نشاطات إدارة المخاطر كما تطبق على إدارة المشاريع:

في حالة إدارة المشاريع، فإن إدارة المخاطر تتضمن النشاطات التالية:

- التخطيط لكيفية استخدام إدارة المخاطر في المشروع المعني.
- يجب أن تتضمن الخطة المهمات والمسؤوليات والنشاطات وكذلك الميزانية.
- تعيين مدير المخاطر – وهو شخص يختلف عن مدير المشروع مهمته التنبؤ بالمشاكل التي يمكن أن تواجه المشروع – أهم صفاته يجب أن تكون الشكوكية الصحية.
- الاحتفاظ بقاعدة بيانات للمخاطر التي يواجهها المشروع أول بأول. وهذه البيانات تشمل: تاريخ البداية، العنوان، وصف مختصر، الاحتمالية وأخيرا الأهمية.
- إيجاد قناة لإرسال التقارير يمكن من خلالها لأعضاء الفريق العاملين في إدارة المخاطر إرسال تقارير تتضمن تنبؤاتهم بأي مخاطر محتملة.
- إعداد خطط للتخفيف من حدة المخاطر التي اختيرت لتعالج بهذه الطريقة. الهدف من هذه الخطط هو وصف كيفية التعامل مع هذه المخاطر وتحديد ماذا ومتى وبمن وكيف سيتم تجنب أو تقليص نتائجها في حال أصبحت مسؤولية قانونية.
- إعداد ملخص عن المخاطر التي تمت مواجهتها وتلك المخطط لمواجهتها وفعالية نشاطات التخفيف والجهد المبذول في إدارة المخاطر.

إدارة المخاطر واستمرارية العمل:

إن إدارة المخاطر ما هي إلا ممارسة لعملية اختيار نظامية لطرق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين على المنظمة أو المؤسسة. كل المخاطر لا يمكن تجنبها أو تقليص حدتها بشكل كامل وذلك ببساطة يعود لوجود عوائق عملية ومالية. لذلك على كل المؤسسات أن تتقبل مستوى معين من الخسائر (مخاطر متبقية). بينما تستخدم إدارة المخاطر لتفادي الخسائر قدر الإمكان فإن التخطيط الاستمرارية العمل وجدت لتعالج نتائج ما يتبقى من مخاطر. وتكمن أهميتها في أن بعض الحوادث التي ليس من المحتمل أن تحدث قد تحدث فعلا إن كان هناك وقت كاف لحدوثها.

إن إدارة المخاطر والتخطيط لاستمرارية العمل هما عمليتين مربوطتين مع بعضهما ولا يجوز فصلهما. فعملية إدارة المخاطر توفر الكثير من المدخلات لعملية التخطيط لاستمرارية العمل مثل: (الموجودات، تقييم الأثر، التكلفة المقدرة...الخ) وعليه فإن إدارة المخاطر تغطي مساحات واسعة مهمة لعملية التخطيط لاستمرارية العمل والتي تذهب في معالجتها للمخاطر أبعد من عملية إدارة المخاطر.

أما مفهوم إدارة المخاطر هي ذلك الفرع من علوم الاقتصاد الذي يتعلق بالآتي :

- (1) المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المودعين، والدائنين والمستثمرين.
- (2) إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة أو الأعمال التي ترتبط أصولها بها كالقروض والسندات والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار.
- (3) تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها، وتقوم إدارة المنشآت، والعمليات التي تقوم بها يوماً بيوم.
- (4) العمل على الحد من الخسائر وتعليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية أو من خلال تحويلها إلى جهات خارجية إذا ما انتهت إلى ذلك إدارة المنشأة، ومدير إدارة المخاطر.
- (5) تحديد التصرفات والإجراءات التي يتعين القيام بها فيما يتعلق بمخاطر معينة للرقابة على الأحداث والسيطرة على الخسائر.
- (6) إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعد حدوثها وذلك بغرض منع أو تقليل الخسائر المحتملة، مع محاولة تحديد أية مخاطر يتعين السيطرة عليها واستخدام الأدوات التي تعود إلى دفع حدوثها، أو تكرار مثل هذه المخاطر.
- (7) حماية صورة المنشأة بتوفير الثقة المناسبة لدى المودعين، والدائنين، والمستثمرين، بحماية قدراتها الدائمة على توليد الأرباح رغم أي خسائر عارضة والتي قد تؤدي إلى تقلص الأرباح أو عدم تحقيقها.

فما هي أساليب التعامل مع المخاطر؟

إذا عرفنا بوجود المخاطر، وتوفرت لدينا طرق دقيقة لقياسها أمكننا عندئذٍ أن نتعامل معها بالطريقة المناسبة، ان كل نوع وكل مستوى من المخاطر يقابله طرق للعلاج والتعامل مع تلك المخاطر.

هناك أربع أساليب :

1. تجنب المخاطر
2. تقليل المخاطر
3. نقل المخاطر إلى جهة أخرى.
4. قبولها بكل أثارها وتبعاتها.

المبحث الثاني

(وسائل وخطوات إدارة المخاطر)

1- تجنب المخاطر:

يتم تجنب المخاطر إذا كان تفضيلات المستثمر تتجه إلى ذلك وهو ممن يفضل الأمان منها، ومن ذلك الإقبال عليها إذا كان للمستثمر «شبهة» للخطر.

- تجنب البنوك مخاطر الائتمان بالامتناع عن منح القروض مرتفعة المخاطر.
- تجنب مخاطر أسعار الفائدة بعد الاستثمار في أوراق مالية طويلة الأجل.

2- تقليل المخاطر:

ومن طرق التعامل مع الخطر، تقليله وذلك بتخفيض حجم الاستثمارات التي تواجه خطراً بعينه لا يحب المستثمر تحمله مثل تقليل حجم استثماراته طويلة الأجل أو بعملة معينة، كما يمكن التعامل مع المخاطر بالاشتراك مع الآخرين في تحملها. وهذا هو أحد البواعث على استثمار الناس في صناديق الاستثمار لأنها تمكن من تفتيت المخاطر وإتاحة الفرصة للفرد ليشترك مع عدد كبير من أمثاله وهم المساهمون في الصندوق في تحمل المخاطر فيكون نصيب كل واحد منهم من المكروه إذا وقع قليلاً غير مؤثر.

تقوم البنوك بتقليل المخاطر من خلال الآتي:

- رصد سلوك القروض من أجل استبانة علامات التحذير لمشاكل التوقف عن الدفع مبكراً.
- تقوم أيضاً بتقليل مخاطر أسعار الفائدة باستخدام سياسة الأصول والخصوم والتي يجري تصميمها لذلك الغرض.

3- نقل المخاطر:

ويتم نقل المخاطر إلى آخرين (إذا كان المستثمر من النوع الأول وهناك مستثمر من النوع الثاني مستعد لتحمل المخاطرة) وذلك بالاحتماء منها بمقابل مالي. ويقع في الحالات التي يرغب المستثمر في تحمل أنواع المخاطر المألوفة عنده والتي يرى أن له فيها خبرة مفيدة ويريد الاحتماء من المخاطر الأخرى. فشركة التقسيط مستعدة في مجال نشاطها لتحمل المخاطر الائتمانية للمدينين لأن هذا صلب عملها الذي تتميز فيه على الآخرين بالخبرة، وهي لا تريد تعريض عملها مثلاً لمخاطر تغير أسعار الصرف فتحتمي من هذا الخطر بالتنازل من جزء من دخلها إلى جهة أخرى تتوافر على الخبرة في هذا المجال وتكون مستعدة لتحمله

"معلومات عن إدارة المخاطر على موقع jstor.org". jstor.org. مؤرشف من الأصل في 28-05-2019.

"معلومات عن إدارة المخاطر على موقع psh.techlib.cz". psh.techlib.cz. مؤرشف من الأصل في 09-12-2019.

"معلومات عن إدارة المخاطر على موقع universalis.fr". universalis.fr. مؤرشف من الأصل في 30-05-2019.

4. قبول المخاطر بكل أثارها وتبعاتها

ويتم ذلك من خلال الأمور التالية:

الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات:

تصف الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، والتي تعرف اختصارًا بالإنجليزية بـ ESG، المجالات الثلاثة الرئيسية ذات الاهتمام التي تم تطويرها لتكون العوامل الرئيسية لقياس الاستدامة والتأثير الأخلاقي للاستثمار في الشركة أو الأعمال التجارية. وفي إطار تلك المجالات الثلاثة، هناك مجموعة كبيرة من الاهتمامات التي يتم تضمينها بشكل متزايد ضمن إطار العوامل غير المالية التي تظهر في تقييم حق المساهم والعقارات والمؤسسات التجارية وكل استثمارات الدخل الثابت. ويعد مصطلح الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات هو المصطلح الشامل للمعايير المستخدمة فيما أصبح يعرف باسم الاستثمارات المسؤولة من الناحية الاجتماعية.

معلومات تاريخية:

على مدار التاريخ، كان ملاك الأصول المالية يقومون باتخاذ القرارات حيال مكان توجيه هذه الأصول. وكانت تلك القرارات تعتمد على العديد من العوامل، وقد كانت العائدات المالية أهم هذه العوامل. ومع ذلك، كان هناك دائمًا عدد كبير من المعايير الأخرى المتعلقة بتقرير مكان توجيه الأموال، وهي تتراوح بين الاعتبارات السياسية وحتى الثواب المقدس. كما كان هناك كذلك أولئك الذين تعتمد قراراتهم على المعايير الأخلاقية، وهم من يطلق عليهم اسم التجار الأحرار، ومن بينهم جمعية الأصدقاء الدينية و مُتبنوا أفكار التحرير من العبودية الأوائل. وقد تواجد تقليد بعيد الأمد، ولكنه لم يتم تبنيه بشكل واسع النطاق، لممارسات العمل المسؤولة من الناحية الاجتماعية في بريطانيا، وهو يعود إلى فترة الثورة الصناعية في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، وقد ساهمت شخصيات مثل روبرت أوين من خلال مطاحن لانارك الجديدة، مصانع جون كادبوري التي يديرها المنتمون إلى جمعية الأصدقاء الدينية في برمنجهام وقرية بورت صنلايت التي أنشأها ويليام ليفر في الترويج لرفاهية العمال وحقوقهم، ناهيك عن توفير الأدلة الكثيرة التي تشير إلى أن ممارسات الأعمال المسؤولة من الناحية الاجتماعية لن تسبب ضررًا من الناحية المالية. كما أن تيتوس سولت في منتصف القرن التاسع عشر قد أدرك كذلك الأضرار التي يسببها الدخان والتلوث الناجم عن مطاحنه وحاول تنظيف مدينة برادفورد في إنجلترا من خلال الاعتماد على السيطرة التجارية لعائلته على التصنيع في تلك المنطقة. إلا أن صناديق التقاعد الضخمة التي تديرها النقابات التجارية أدركت في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين الفرصة للتأثير على البيئة الاجتماعية الأوسع نطاقًا باستخدام أصول رأس المال الخاصة بها - في الولايات المتحدة، استثمر اتحاد الأخوة الدولية لعمال الكهرباء (International Brotherhood of Electrical Workers) رأس ماله الضئيل في تطوير مشروعات إسكان اقتصادي، في حين أن اتحاد عمال المناجم استثمر رأس ماله في مجال المنشآت الصحية.

في السبعينيات من القرن العشرين، أدى الاشمئزاز الدولي من نظام التمييز العنصري في جنوب أفريقيا إلى ظهور واحد من أشهر أمثلة سحب الاستثمارات لأسباب أخلاقية. وفي استجابة للدعوى المتنامية لفرض عقوبات على النظام، قام القس ليون سوليفان، والذي كان عضوًا في مجلس إدارة شركة جنرال موتورز في الولايات المتحدة، بكتابة مدونة سلوكيات في عام 1971 من أجل ممارسة الأعمال مع جنوب إفريقيا. وقد حازت ما أصبح يعرف باسم مبادئ سوليفان الكثير من الاهتمام، وقامت الحكومة بإجراء العديد من التقارير لفحص كيفية ممارسة العديد من الشركات الأمريكية للاستثمار في شركات جنوب إفريقيا بما يتعارض مع مدونة سوليفان. وقد أدت نتائج التقارير إلى سحب كبير للاستثمارات من الولايات المتحدة من العديد من شركات جنوب إفريقيا. وقد أضفى الضغط الناجم على النظام الجنوب إفريقي عبر مجتمعه التجاري المزيد من الثقل للتحفيز المتنامي للنظام للتخلي عن التمييز العنصري.

في الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين، قال ميلتون فريدمان، والذي كان مسئولاً مسئولية مباشرة عن الوضع السائد للإحسان، إن المسئولية الاجتماعية تؤثر سلباً على الأداء المالي للشركة، وأن اللوائح والتدخل من الحكومات الكبيرة يؤديان في الغالب إلى الإضرار بالاقتصاد الصغير. وقد اتفق زعمه بأن تقييم الشركة أو الأصل يجب أن يستند بشكل حصري تقريباً على النتيجة النهائية الخالصة (حيث يتم اعتبار أن التكاليف التي تنجم عن المسئولية الاجتماعية لا تكون ضرورية) مع الاعتقاد السائد في أغلب القرن العشرين. ومع ذلك، ومع اقتراب القرن من نهايته، بدأت نظرية معارضة لتلك الآراء في كسب أرضية لها. ففي عام 1988، كتب جيمس إس كولمان مقالاً في المجلة الأمريكية لعلم الاجتماع (American Journal of Sociology) تحت عنوان رأس المال الاجتماعي لخلق رأس المال البشري (Social Capital in the Creation of Human Capital)، وقد واجه المقال سيطرة مفهوم «المصالح الذاتية» في الاقتصاد وقدم مفهوم رأس المال الاجتماعي من أجل قياس القيمة.

وفي الرابع والعشرين من مارس عام 1989، اصطدمت ناقلة النفط إكسون فالديز بالصخور في ممر الأمير ويليام المائي في ألاسكا، وغطى النفط المنسكب من تلك الناقلة 1,300 ميل (2,100 كم) من خط الساحل البكر بما يصل إلى من النفط الخام. وقد أدت التكلفة البيئية لتلك الكارثة بالإضافة إلى التكاليف المالية المتكبدة بسبب التنظيف (والتهديد بفرض غرامات مالية على شركة إكسون) إلى جعل العالم الصناعي يعيد التفكير في تعريفهم لمعنى مصطلح المخاطرة. وفي استجابة مباشرة لكارثة إكسون فالديز، تجمع مجموعة من المستثمرين الهامين من شمال أمريكا من أجل تكوين مجموعة الضغط سيريس (Ceres) في نوفمبر من عام 1989. وقد قامت تلك المجموعة بتطبيق شكل جديد من أشكال الضغط، ومع ذلك، ومن خلال التحالف مع المجموعات البيئية، فقد استخدمت قوة الرفع المالي الخاصة بالمستثمرين المجمعين المشتركين بها لتشجيع الشركات وأسواق رأس المال على تضمين التحديات البيئية والاجتماعية في عمليات اتخاذ القرارات اليومية لها. ويمثل تحالف سيريس اليوم واحدًا من أقوى مجموعات الاستثمار العالمية، حيث يضم أكثر من 60 مؤسسة استثمارية من الولايات المتحدة وأوروبا يسيطرون على أصول تتجاوز قيمتها 4 تريليونات دولار أمريكي.

رغم أن مفهوم الاستثمار الانتقائي لم يكن جديداً، حيث كان جانب الطلب في سوق الاستثمار يضم تاريخاً طويلاً لأولئك الذين كانوا يرغبون في السيطرة على تأثيرات الاستثمار الخاصة بهم، إلا أنه ما بدأ يظهر في مطلع القرن الحادي والعشرين كان عبارة عن استجابة من جانب الإمداد في المعادلة. وقد بدء سوق الاستثمار في التنبه إلى الحاجة المتزايدة للمنتجات الموجهة نحو ما أصبح يعرف بالمستثمر المسئول. ففي عام 1998، قام جون إل كينجتون، المؤسس المساعد لشركة «ساستين-أبيليقي» لاستشارات الشركات، بنشر كتاب أكلو لحوم البشر بالشوكة: الخلاصة الثلاثية لشركات القرن الحادي والعشرين (Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business) الذي حدد فيه السلسلة التي ظهرت حديثاً للاعتبارات غير المالية التي يجب أن يتم تضمينها في العوامل التي تحدد قيمة الشركة أو حق المساهم. وقد قام بصياغة العبارة الخلاصة الثلاثية، التي تشير إلى العوامل المالية والبيئية والاجتماعية المضمنة في الحسابات الجديدة. وفي نفس الوقت، بدأ الفصل الشديد بين القطاع البيئي والقطاع المالي في الانهيار. وفي مدينة لندن في عام 2002، قام شاريس ياتس سميث، وهو عضو في اللجنة الدولية التي تم اختيارها من أجل الإشراف على الإنشاءات والاعتمادات والتوزيعات الفنية لمعيار الإنتاج العضوي كما أنه مؤسس لواحدة من شركات استشارات العلامات التجارية الرائدة في مدينة لندن، بتأسيس واحدة من أولى المجموعات البحثية حول التمويل البيئي. والمجموعة غير الرسمية لكبار الشخصيات المالية ومحامي المدينة والمنظمات غير الحكومية التي تقوم بالإشراف البيئي أصبحت تحمل اسم الدائرة الفاضلة، وكانت رسالتها المختصرة تتمثل في فحص طبيعة العلاقة بين المعايير البيئية والاجتماعية والأداء المالي. وبدأ

العديد من أكبر البنوك والمراكز الاستثمارية في العالم في الاستجابة للاهتمام المتزايد بالسوق الاستثماري للحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات من خلال توفير خدمات تتعلق بجانب البيع، ومن أولها يظهر البنك البرازيلي يونيبانكو (Unibanco) وصندوق جوبير الخاص بمايك تيريل في لندن والذي استخدم الأبحاث القائمة على الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات من أجل توفير خدمات الاستثمار الانتقائية لبنك إتش إس بي سي وسيتي كورب في عام 2001.

وفي أولى سنوات الألفية الجديدة، استمر الجزء الأكبر من سوق الاستثمار في قبول الافتراض التاريخي بأن الاستثمارات التي تقوم على الأخلاقيات تؤدي بطبيعتها إلى تقليل العائد المالي. ولم يكن من السائد أن الإحسان يمثل تجارة مربحة للغاية، وقام فريدمان بتوفير أساس أكاديمي مقبول على نطاق واسع للحجة التي تقول إن تكاليف التصرف بطريقة مسؤولة من الناحية الأخلاقية يمكن أن يفوق الفوائد التي يمكن جنمها. ومع ذلك، بدأت تحديات ومعارضات تظهر أمام تلك الافتراضات بشكل جوهري. ففي عام 1998، قام صحفيان هما روبرت ليفيرينج وميلتون موسكوفيتز بإصدار قائمة أفضل مائة شركة يمكن العمل لها حسب مجلة فورتشن، والتي كانت في البداية عبارة عن قائمة في مجلة فورتشن (Fortune)، ثم أصبحت كتابًا يسرد قائمة لأفضل الشركات أداءً في الولايات المتحدة فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للشركات ومدى نجاح الأداء المالي لها نتيجة لذلك. ومن بين المجالات الثلاثة التي تمثلها الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، حاز الجانب البيئي والجانب الاجتماعي على أكبر قدر من اهتمام الإعلام والعامّة، ولا تعد المخاوف المتنامية من التغير المناخي هي أقل أسباب هذا الاهتمام. وقد قام موسكوفيتز بتسليط الضوء على جانب حوكمة الشركات للاستثمار المسؤول. وقد تعلق تحليله بكيفية إدارة الشركات، وماهية العلاقات بين المساهمين، وكيفية التعامل مع الموظفين. وقد قال إن إجراءات تحسين حوكمة الشركات لم تؤدي إلى الإضرار بالأداء المالي، بل على العكس ضاعفت الإنتاجية وضمنت الفاعلية للشركة وأدت إلى توفير مهارات الإدارة المتميزة والاستفادة منها. وفي بدايات العقد الأول، بدأ نجاح قائمة موسكوفيتز وتأثيراتها على سهولة التوظيف في الشركات وسمعة العلامات التجارية في مواجهة الافتراضات التاريخية المتعلقة بالتأثيرات المالية لعوامل الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات. ومع ذلك، في عام 2005، حدثت نقلة نوعية في إطار دمج اعتبارات الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في سوق الاستثمارات الرئيسية السائدة. فقد قامت المبادرة المالية لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة بتفويض شركة المحاماة فريشفيلدز بروكهاوس ديرينجر (Freshfields Bruckhaus Deringer) بعمل تقرير حول التفسيرات القانونية المتعلقة بأمور المستثمرين ومسائل الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات. وقد كانت النتائج التي توصل إليها التقرير مذهلة. فقد استنتجت شركة فريشفيلدز أنه ليس فقط من المسموح به أن تقوم الشركات الاستثمارية بتضمين العوامل المتعلقة بالحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في التحليل الاستثماري، بل إن جزءاً من مسؤولية الشركات المالية تفرض عليهم القيام بذلك. ففي حين أن فريدمان قدم الدعم الأكاديمي للرأي القائل بأن دمج عوامل من نوعية الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في الممارسات المالية يمكن أن يقلل من الأداء المالي، إلا أن العديد من التقارير بدأت تظهر في بدايات سنوات القرن وفرت الأبحاث التي تدعم الآراء المعاكسة لهذا الرأي. وفي عام 2006، قام مايكل بارنيت من جامعة أوكسفورد وروبرت سالمون من جامعة نيويورك بنشر دراسة عالية التأثير استنتجت أن كلا طرفي الجدل يمكن أن يكمل بعضهما البعض - فقد اقترحا وجود علاقة متشابكة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي، حيث يمكن أن تزيد ممارسات الاستثمار الانتقائية وغير الانتقائية من الأداء المالي للمحفظة الاستثمارية، أما الطريقة الوحيدة التي يحتمل أن تضر بالأداء فهي وجود درجة من درجات الاستثمار الانتقائي الفاترة التي تقف في منتصف الطريق. وقد بدأت الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في التوقف عن أن تصبح المجال الحصري الذي يتبعه المصلحون المثاليون المناصرون. وبالإضافة إلى الشركات الاستثمارية

والبنوك الضخمة التي اهتمت بالشئون المتعلقة بالحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، بدأت مجموعة كبيرة من الشركات الاستثمارية التي تتعامل خصيصاً مع المحافظ الاستثمارية القائمة على الاستثمار المسئول والحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في مختلف أرجاء العالم المالي.

وترى صناعة الاستثمار بشكل واسع النطاق أن تطوير عوامل الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات ووضعها كاعتبارات في التحليل المالي أصبح أمراً حتمياً الآن. وقد أصبحت الأدلة التي تدعم وجود علاقة قوية بين الأداء في إطار عوامل الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والأداء المالي أقوى بكثير، وأصبح الجمع بين المسئولية المالية والاعتراف واسع النطاق بضرورة استدامة الاستثمارات على المدى البعيد يعني أن أهمية العوامل المتعلقة بالحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات أخذت الآن في التزايد في عقلية سوق الاستثمار. لقد أصبحت الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات مسألة إحسان أكثر من كونها مسألة تطبيق عملي.

وأثير قدر كبير من عدم اليقين والنقاش حول الاسم الذي يمكن إطلاقه على تضمين العوامل غير الملموسة المتعلقة بالاستدامة والتأثير الأخلاقي للاستثمارات. وقد تراوحت الأسماء بين استخدام الكلمات الطنانة الأولية مثل أخضر وبيئي، وحتى مجموعة كبيرة من الأوصاف المحتملة لأنواع التحليل البيئي - مثل الاستثمار المسئول والاستثمار اجتماعياً والاستثمار الأخلاقي والمالي الإضافي في الأفق البعيد (LHI) والأعمال التجارية المحسنة وصحة الشركات والاستثمار غير التقليدي، وتمتد القائمة لتشمل العديد من الأسماء الأخرى. إلا أن هيمنة مصطلح «الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات» أصبح أمراً مقبولاً إلى حد كبير على نطاق واسع الآن. وقد استنتج استطلاع رأي جرى على 350 محترفاً من محترفي الاستثمار وتم تنفيذه على يد شركتي إيه إكس إيه إنفستمنت مانجرز (AXA Investment Managers) وإيه كيو ريسيرش (AQ Research) في عام 2008، وقاده الدكتور راج ثاموثيرام، مدير الاستثمار المسئول في إيه إكس إيه، أنه رغم أن المصطلح «الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات» والمصطلح «مستدام» كانا أشهر المصطلحات استخداماً للبيانات الجديدة التي يتم تضمينها في تحليل الاستثمار الرئيسي والسائد، إلا أن أغلبية المحترفين كانوا يفضلون استخدام المصطلح «الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات» لوصف تلك البيانات.

العوامل البيئية:

مع تزايد الضجة المحيطة بتهديدات التغير المناخي واستنزاف الموارد، أصبح المستثمرون على دراية بشكل أكبر بالحاجة إلى تضمين عوامل الاستدامة في الخيارات الاستثمارية الخاصة بهم. وغالباً ما تشتمل تلك الأمور على عوامل خارجية، أي: التأثيرات على تشغيل الشركة وعائداتها التي لا تتأثر بشكل حصري بآليات السوق.

وكما هو الحال مع كل مجالات الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، فإن العوامل المحتملة كثيرة للغاية،
إلا أننا نعرض لكم أدناه المجالات الرئيسية:

التغير المناخي:

قادت الجهة البحثية التي توفر الأدلة على الاتجاهات العالمية في مجال التغير المناخي المستثمرين الذين يهتمون بالمدى البعيد - كأموال التقاعد، والمسيطرين على احتياطات التأمين، وما إلى ذلك - للبدء في تصفية الاستثمارات فيما يتعلق بتأثيراتها على العوامل المتصورة للتغير المناخي - وبالتالي أصبحت الصناعات التي تعتمد على الوقود الأحفوري أقل جاذبية بشكل مفاجئ. في المملكة المتحدة، تأثرت السياسات الاستثمارية بشكل خاص بنتائج مراجعة ستيرن في عام 2006، وهي عبارة عن تقرير طلبته الحكومة البريطانية لتوفير التحليل الاقتصادي للعوامل المرتبطة بالتغير المناخي. وقد أشارت نتائج هذا التقرير إلى ضرورة تضمين اعتبارات التغير المناخي والعوامل البيئية في كل الحسابات المالية، بالإضافة إلى أن امتيازات اتخاذ إجراءات مبكرة فيما يتعلق بالتغير المناخي يمكن أن يجعل تلك الإجراءات تفوق التكاليف المتعلقة بها.

النفائات الخطرة:

أصبح التخلص من النفائات الصناعية أكثر تنظيمًا من أي وقت مضى، وبالتالي، فإن المخاطر المقترنة بهذه الشركات والصناعات التي تنتج أو تقوم بالتعامل مع المواد السامة أو الأكثر ضررًا تظهر في مرمى بصر المستثمرين. على سبيل المثال، فإن التكاليف المرتبطة بالتخلص من غبار الفحم أصبحت تمثل عائقًا بشكل متزايد أمام محطات الطاقة التي تعمل بالفحم.

الطاقة النووية:

لقد بدت الطاقة النووية في بدايتها على أنها واحدة من الأعداء الكلاسيكيين للحركة البيئية. وغالبًا ما كانت الأشكال المبكرة للاستثمار المسئول تختار عدم اختيار الشركات المرتبطة بإنشاء محطات الطاقة النووية. ومع ذلك، من الضروري أن نلاحظ أن العوامل المزدوجة المتعلقة بسرعة استهلاك أنواع الوقود الأحفوري وانبعاثات ثاني أكسيد الكربون قد أدت إلى إعادة فحص العيوب النسبية المرتبطة بالطاقة النووية.

الاستدامة:

لقد أصبحت الاستدامة العامل الجوهري للمستثمرين فيما يتعلق باتخاذ قرارات قائمة على الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات. ففي كل مجال من مجالات النقاش الناتجة عن استنزاف الموارد وحتى مستقبل الصناعات المعتمدة على المواد الخام الأخذ في النضوب، فإن مسألة تقادم منتجات الشركات أو الخدمات التي تقدمها أصبح أمرًا مركزيًا فيما يتعلق بالقيمة المنسوبة إلى تلك الشركات. وقد أصبحت النظرة للمدى البعيد هي السائدة بين المستثمرين.

المخاوف الاجتماعية:

التنوع:

لقد أصبح مستوى التضمين في سياسات التوظيف في شركة ما عاملاً رئيسياً للمستثمرين. وهناك تصور متنامٍ أنه كلما تزايدت مجموعة المهارات المتاحة للشركة، زادت فرصة العثور على الشخص المثالي لشغل الوظيفة. وقد بدأ النقاش المتعلق بالمساواة في الأجور وحقوق النساء، في حين أن عولمة مكان العمل تؤدي إلى توسيع نطاق الاختصاصات. ويتم النظر إلى الإبداع وخفة الحركة على أنهما أفضل امتيازات للتنوع، وهناك وعي متزايد لما أصبح يحمل معنى «قوة الاختلاف».

حقوق الإنسان:

من أوائل أنشطة حركات التحرر من العبودية في القرن الثامن عشر، كانت أدلة استخدام الممارسات المسيئة والتي تحط من قدر الموظفين في الشركة عاملاً مثبطاً للاستثمار أمام أولئك الذين اختاروا ممارسة الاستثمارات بشكل أخلاقي. وقد كانت مفاهيم العبودية وعمالة الأطفال وأجور المعيشة على مدار فترة طويلة ينظر إليها عند تقييم سياسة الاستثمار المسئولة. إلا أن هذه الاعتبارات أصبحت أكثر من مجرد اختيار أخلاقي. وتتورط شركة التعدين ريو تينتو زينك (Rio Tinto Zinc) في قضية بعدة ملايين من الدولارات رفعها مواطنو بوغانفيل في بابوا غينيا الجديدة في عام 2000. ويدعي سكان الجزيرة أن تأثير شركة ريو تينتو زينك أدى إلى إشعال فتيل حرب أهلية أدت إلى مقتل 15 ألفاً من سكان الجزيرة وأن تصرفات الشركة مسئولة بشكل رئيسي عن تلك الوفيات. وفي عام 2006، أصدرت محاكم الاستئناف في الولايات المتحدة أحكامها بوجود ضرورة للرد على جلب المسئوليات الاجتماعية للشركة في الإطار المالي لها. وهذا المجال الهام يتشعب ويتسع ليشتمل على اعتبارات مثل التأثير على المجتمعات المحلية وصحة ورفاهية الموظفين، بالإضافة إلى الفحص الأكثر شمولية لسلسلة الإمداد للشركة.

حماية المستهلك:

حتى فترة قريبة للغاية، كان مبدأ مسئولية المشتري («وعي المشتري») هو المبدأ الحاكم للتجارة والتداول. ومع ذلك، في الفترات الأخيرة، كان هناك افتراض متزايد بأن العميل له الحق في الحصول على درجة من الحماية وأن النمو الكبير في التقاضي القائم على الأضرار يعني أن حماية المستهلك هي اعتبار مركزي لأولئك الذين يهدفون إلى الحد من مخاطر الشركة وأولئك الذين يقومون بفحص أوراق اعتماد الشركة مع الاهتمام بالاستثمار. بعد انهيار سوق الرهن العقاري الأمريكي، أصبحت الحركة المتنامية ضد الإقراض النهم مجالاً مهماً.

الأسهم سيئة السمعة:

خضعت هذه الأسهم، التي كان يطلق عليها اسم الخطايا الستة، لفترة طويلة للاستثمار الانتقائي الخاص بالتنوع الحصري من خلال الصناديق والمستثمرين الذين شعروا أنه يمكن تجنب هذه الصناعات والقطاعات بموجب الأسس الدينية والأخلاقية كذلك. وفي الغالب، كانت تلك المجموعة تضم خمس خطايا أصلية، وهي الكحوليات والتبغ والإباحية والمقامرة والسلاح، إلا أنه في الستينيات من القرن العشرين، تمت إضافة خطيئة جديدة، وهي الطاقة النووية.

حوكمة الشركات:

يغطي مفهوم حوكمة الشركات مجال التحقيق في حقوق ومسئوليات إدارة الشركة - أي مجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصالح في تلك الشركة.

هيكل الإدارة:

يخضع نظام الإجراءات والضوابط الداخلية التي تشكل هيكل إدارة شركة ما للتدقيق الشديد بشكل متزايد من أجل تقييم حق المساهم. وقد تم توجيه قدر كبير من التركيز في السنوات الأخيرة على رصيد السلطات بين المدير التنفيذي ومجلس الإدارة خصوصاً الفوارق بين النموذج الأوروبي والنموذج الأمريكي - ففي الولايات المتحدة، كشفت الدراسة أن 80% من الشركات لها مدير تنفيذي يكون رئيساً لمجلس الإدارة في ذات الوقت، أما في المملكة المتحدة والنموذج الأوروبي، تم اكتشاف أن 90% من أكبر الشركات تفصل بين أدوار المدير التنفيذي والرئيس.

علاقات الموظفين:

ما بين التنوع ووضع سلوكيات وقيم الشركات، فإن الدور الذي يلعبه تحسين علاقات الموظفين فيما يتعلق بتقييم قيمة شركة ما يثبت أنه دور مركزي بشكل متزايد. ففي الولايات المتحدة، أصبحت قائمة موسكوفيتز لأفضل مائة شركة يمكن العمل بها حسب مجلة فورتشن ليست فقط أداة هامة للموظفين، ولكن بدأت الشركات ذاتها في التنافس على الحصول على مكان لها في القائمة، حيث إن ذلك لا يساعد فقط على تعيين أفضل الموظفين، ولكن يبدو أن له تأثيراً ملحوظاً على قيم الشركة.

التعويض التنفيذي:

منذ انهيار القطاع المصرفي في عام 2008، ارتقى موضوع التعويض التنفيذي ليحتل مكانة متقدمة بين موضوعات جدول أعمال شئون المستثمر المسئول. ويُطلب الآن من العديد من الشركات أن تسرد مستويات النسب المئوية لمدفوعات المكافآت ومستويات التعويضات، كما أن المكافآت لأعلى الموظفين التنفيذيين أُجِّرت تخضع للتدقيق من مالكي الأسهم والمستثمرين في حقوق المساهمين على حد سواء.

الاستثمار المسئول:

ترتبط المفاهيم الثلاثة للحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات بشكل وثيق الصلة بمفهوم الاستثمار المسئول. وقد بدأ الاستثمار المسئول كمنطقة استثمار متخصصة، حيث كان يوفر احتياجات أولئك الذين رغبوا في الاستثمار، إلا أنهم يريدون أن يقوموا بذلك في إطار المعلمات التي تحدد أطرها الأخلاقيات. وفي الآونة الأخيرة، استحوذ هذا النوع من الاستثمار على نسبة مئوية كبيرة من سوق الاستثمار.

إستراتيجيات الاستثمار:

يهدف الاستثمار المسئول إلى السيطرة على تخصيص الاستثمارات من خلال العديد من الطرق:

- الانتقاء الإيجابي، حيث يقوم المستثمر بشكل نشط باختيار الشركات التي يقوم بالاستثمار فيها، ويمكن أن يتم تنفيذ ذلك من خلال الالتزام بمجموعة محددة من معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات أو من خلال أفضل طريقة متبعة في تلك الفئة، حيث يتم اختيار مجموعة فرعية من أعلى الشركات التي تلتزم بمعايير الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات أداءً من أجل تضمينها في محفظة استثمارية.
- النشاط، التصويت الإستراتيجي من خلال المساهمين لدعم موضوع معين، أو لإحداث تغيير في حوكمة الشركة.
- المشاركة، مراقبة الصناديق الاستثمارية لأداء الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات لكل شركات المحفظة وقيادة حوارات تشاركية بناءة للمساهمين مع كل شركة لضمان تحقيق التقدم.
- الدور الاستشاري، يميل كبار المستثمرين والمساهمين إلى أن يمتلكوا القدرة على المشاركة فيما يعرف باسم «الدبلوماسية الهادئة»، حيث يتم عقد اجتماعات منتظمة مع الإدارة العليا من أجل تبادل المعلومات ولكي يكونوا بمثابة أنظمة تحذير مبكر للمخاطر والمشكلات الإستراتيجية أو المشكلات المتعلقة بالحوكمة.
- الاستبعاد، إزالة عوامل أو شركات معينة من الاعتبار عند الاستثمار، اعتمادًا على معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات المحددة.
- التكامل، دمج مخاطر الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات وفرصها في التحليل المالي التقليدي لقيمة حق المساهم.

المستثمرون المؤسسيون:

من العلامات المميزة لسوق الاستثمار المعاصر الاختلاف في العلاقة بين الشركة ومستثمري حق المساهم بها. لقد أصبح المستثمرون المؤسسيون الملاك الرئيسيين للأسهم - حيث زادت نسبتهم من 35% في عام 1981 وحتى 58% في عام 2002 في الولايات المتحدة، ومن 42% في عام 1963 إلى 84.7% في عام 2004 في المملكة المتحدة، كما تميل المؤسسات إلى العمل وفق إستراتيجية استثمار بعيدة المدى. وتهتم شركات التأمين والصناديق التبادلية وصناديق المعاشات التي تقع عليها التزامات دفع على المدى البعيد بشكل أكبر بالاستدامة على المدى البعيد للاستثمارات الخاصة بها أكثر من المستثمرين المفردين الذين يبحثون عن الأرباح على المدى القريب.

مبادئ الاستثمار المسئول:

تم وضع مبادئ الاستثمار المسئول (PRI) في عام 2005 من خلال مبادرة برنامج الأمم المتحدة للبيئة المالية والميثاق العالمي للأمم المتحدة كإطار عمل من أجل تحسين تحليل عوامل الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في عملية الاستثمار ومن أجل مساعدة الشركات في مجال تنفيذ ممارسات الملكية المسؤولة. وقد استمر تزايد الموقعين على مبادئ الاستثمار المسئول، حيث تزايد الرقم بنسبة 45% بين عامي 2008 و2009. وفي 2009، كان هناك 637 موقعًا على مبادئ الاستثمار المسئول، بما يمثل 18 تريليون دولار أمريكي.

الكشف والتنظيم:

شهدت أول عشر سنوات من القرن الجديد نموًا هائلًا في سوق الاستثمار القائمة على الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات. ولا يتوقف الأمر على احتواء أغلب البنوك الكبرى في العالم حاليًا على إدارات وأقسام تتعامل خصيصًا مع الاستثمار المسئول، بل يمتد الأمر إلى تنامي الشركات الصغيرة المتخصصة في الإعلان والاستشارات حول استثمارات الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات. ومن بين العوامل الرئيسية لجانب الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في سوق التأمين، والتي تؤدي إلى هذا الاتجاه نحو التنامي، هو الطبيعة الذاتية بشكل ضروري للمعلومات التي يمكن أن يتم انتقاء الاستثمارات بناءً عليها. وبيانات الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، حسب تعريفها، تتسم بأنها نوعية، فهي ليست مالية، كما أنه لا يمكن قياسها كمياً بسهولة من الناحية النقدية. وقد تعاملت سوق الاستثمار لفترة طويلة مع هذه البيانات غير الملموسة، وقد تم قبول بعض من هذه المتغيرات مثل الشهرة بشكل كبير على أنها تساهم في إضفاء المزيد من القيمة على الشركة. إلا أن البيانات غير الملموسة المتعلقة بالحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات لا تتسم فقط بكونها شخصية بشكل كبير، بل إنه يصعب قياسها كمياً والأهم التحقق منها على وجه الخصوص.

يعد الكشف المالي من بين المشكلات الكبرى في مجال الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات. ويتم تجميع المعلومات التي يتخذ المستثمر قراراته بناءً عليها على المستوى المالي بطريقة بسيطة للغاية. ويمكن فحص حسابات الشركة، ورغم فقد الممارسات المحاسبية لأعمال الشركة التجارية لسمعتها بشكل متزايد بعد قدر كبير من الكوارث المالية الأخيرة، فإن الأرقام، في أغلبها، يمكن أن تخضع للتحقق الخارجي. ومع اعتبارات الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، أصبحت الممارسة المتبعة للشركات التي تخضع للتحقق تتمثل في توفير أرقامها وما تود الكشف عنه بذاتها. وقد كان من النادر أن يتم التحقق من تلك البيانات بشكل خارجي، ويعني غياب المعايير واللوائح العامة في مجالات الممارسات البيئية والاجتماعية أن قياس مثل هذه الإحصاءات أمر ذاتي على أقل تقدير. ومع ازدياد انتشار اعتبارات الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في التحليل الاستثماري وحساب قيمة الشركة، فإنها سوف تصبح أكثر ضرورة من أجل توفير وحدات القياس للقرارات الاستثمارية حول الأمور الذاتية مثل درجات الضرر للعمال أو إلى أي مدى يمكنك أن تتوجه في سلسلة إنتاج القنبلة العنقودية.

ويتمثل أحد الحلول التي تم وضعها للذاتية المتأصلة في بيانات الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في توفير معايير مقبولة بشكل عام لقياس عوامل الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات. وتوفر منظمات مثل المنظمة الدولية للمعايير (ISO) معايير خضعت لأبحاث كثيفة ومقبولة بصفة عامة للعديد من المجالات التي يتم تغطيتها. وقد قامت بعض شركات الاستشارات الاستثمارية، مثل بروبس سيجما (Probus-Sigma)، بوضع منهجيات لحساب تقييمات مؤشر التصنيفات المعتمد على الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، والذي يعتمد على معايير المنظمة الدولية للمعايير ويتم التحقق منه بشكل خارجي في ذات الوقت، إلا أن صياغة قبول مثل هذه المعايير كأساس لحساب عمليات كشف الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والتحقق منها لا يعد عامًا بأي حال من الأحوال.

وقد حظي جانب حوكمة الشركات من هذا الأمر بالمزيد فيما يتعلق بالتنظيم والتوحيد القياسي، حيث يوجد تاريخ أطول فيما يتعلق بالتنظيم في هذا المجال. وفي عام 1992، قامت سوق لندن للأوراق المالية ولجنة التقارير المالية بإنشاء لجنة كادبوري للتحقيق في مجموعة من مشكلات الإخفاق في الحوكمة والتي أصابت مدينة لندن، مثل عمليات الإفلاس التي ضربت بنك الاعتماد والتجارة الدولي (BCCI) وبولي بيك (Polly Peck) ومجموعة ميرور (Mirror Group) التابعة لروبرت

ماكسويل. وقد تم تجميع النتائج التي توصلت إليها اللجنة في عام 2003 في المدونة المجمعّة لحوكمة الشركات، والتي كانت مقبولة بصفة كبيرة (إذا تم تطبيقها بالشكل الكافي) للعالم المالي كمعيار لممارسات الحوكمة الجيدة.

ومن بين المجالات المهمة المتعلقة بالنقاش حول اعتمادية عمليات الكشف القائمة على الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات تأسيس تصنيفات يمكن قبولها بالنسبة للشركات فيما يتعلق بأداء الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات. وقد انتقلت كل الأسواق المالية العالمية إلى توفير مؤشرات تصنيف ترتبط بالحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، مثل مؤشر داو جونز للاستدامة ومؤشر FTSE4Good ومؤشرات MSCI ESG. وتعد شركة إم إس سي آي (MSCI) الموفر الرئيسي الوحيد للمؤشرات، حيث تمتلك فريقًا بحثيًا قائمًا على الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات يعمل داخل الشركة.

وهناك بعض الحراك في سوق التأمين للوصول إلى مؤشر يُعتمد عليه للتصنيفات المتعلقة بعوامل الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، حيث يقترح البعض أن المستقبل يكمن في وضع لوغاريتمات لحساب تصنيفات الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات اعتمادًا على معايير المنظمة الدولية للمعايير وإجراء عمليات التحقق من طرف ثالث.

فماهي المبادئ الأساسية والممارسات التوجيهية لإدارة المخاطر؟

هنا سيتم الاستناد بالدليل الإرشادي في فهم المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر في المملكة العربية السعودية. في عام 2021 أصدرت وزارة المالية في المملكة العربية السعودية الدليل الإرشادي لإدارة المخاطر مع تزايد الاهتمام على مستوى القيادة في القطاع الحكومي والخاص للنظر في القضايا المتعلقة بإدارة المخاطر مدعوماً بالمبادرات المنبثقة من رؤية المملكة 2030 وتجاوباً مع متغيرات الأحداث على الصعيد المحلي والدولي، ولتعزيز التواصل والتكامل مع الجهات الحكومية بما يساهم في انسيابية الأعمال بكفاءة عالية؛ أصدرت وزارة المالية الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر الذي يوضح إرشادات للممارسات الجيدة والقائمة على المبادئ السليمة لإدارة المخاطر، وذلك لتوضيح الخطوات الأساسية لبناء إطار متكامل لإدارة المخاطر، واستغلال مجموعة من الفرص الجديدة التي توفرها التغيرات التقنية والبيئية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تحدث في العالم بشكل أفضل.

ويركز الدليل على التبرني المبكر لإدارة المخاطر ليس كمسألة امتثال وإنما كممارسة مثلى، بهدف اتخاذ جميع الخطوات اللازمة من خلال الوقاية النشطة، ومراقبة العمليات التشغيلية، وتوجيه سلوكيات الأفراد والمسؤولين وقراراتهم نحو المعايير المرغوبة، ودمج إدارة المخاطر ضمن الأنشطة الرئيسية للجهة لتحقيق النتائج المرجوة، كما يلخص الدليل أهم الإرشادات لتصميم وتنفيذ إطار لإدارة المخاطر والمبادئ الأساسية لها بما يتناسب مع جهات القطاع العام بالمملكة، ويعرف الدليل إدارة المخاطر وأهميتها، والمبادئ الأساسية لإدارة المخاطر، وإجراءات إدارة المخاطر، والمراحل الأساسية لتطوير إدارة المخاطر، وتطوير إطار العمل والبنية التحتية لإدارة المخاطر، وآلية إعداد وتطوير السياسات والإجراءات لعمل إدارة المخاطر، وتصنيف فئات المخاطر، وحدود مؤشرات المخاطر، وكذلك تحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر وإعداد معايير تقييم المخاطر، بالإضافة لعناصر النجاح في إدارة المخاطر.

تجدر الإشارة إلى أن تطبيق هذه الإرشادات تختلف من جهة إلى أخرى بحسب طبيعة عملها وحجم نطاق تغطيتها، كما أوصى الدليل بأنه من الضروري أن تقوم كل جهة بالعمل على الابتكار وتحسين ممارساتها، بما يتجاوز الحد الأدنى الضروري في إدارة المخاطر وتحقيق مستهدفاتها،

المبحث الثالث

(المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر)

1. المصطلحات والتعاريف.
2. المقدمة.
3. المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر.
4. المراحل الأساسية لتطوير إدارة المخاطر.
5. إطار إدارة المخاطر.
6. عوامل النجاح في إدارة المخاطر.

1. المصطلحات والتعريفات

المصطلح	التعريف
الجهة	الجهة الحكومية
المسؤول الأول	الشخص المسؤول عن الجهة ويكون أعلى منصب في الهيكل التنظيمي على سبيل المثال الوزير
اللجنة الإشرافية / اللجنة	أي لجنة تقوم بمهام المراقبة والإشراف على أعمال إدارة المخاطر في الجهة
الوضع الراهن لإدارة المخاطر	هو الوضع الحالي لسياق وحوكمة وإجراءات إدارة المخاطر المتبع في الجهة المخاطر
الخطر (Risk)	احتمالية وقوع الحدث والآثار المترتبة على حدوثه
الفرصة ((Opportunity))	وقوع حدث ويكون تأثيره إيجابي للجهة
إدارة المخاطر (Management Risk)	نهج منظم ومتكامل يعمل على تحديد وتقييم المخاطر التي قد تتعرض لها الجهة وقد تعيق تحقيق أهدافها، واتخاذ الإجراءات اللازمة للوقاية منها والحد من آثارها واحتمالية حدوثها
التقييم الذاتي للضوابط الرقابية للحد من المخاطر (Control Risk Assessment-Self)	منهجية متبعة من قبل وحدات العمل في الجهة ويتم من خلالها تحديد وتقييم المخاطر المتعلقة بالوحدة وتقييم مدى كفاية الضوابط الرقابية للوقاية منها والحد من آثارها، وإبلاغ أصحاب المصلحة بنتائجها
سجل المخاطر (Register Risk)	سجل يشمل على كافة المخاطر وتفصيلها
المخاطر الكامنة (Risk Inherent)	مستوى مخاطر أولي من غير الأخذ بالاعتبار الضوابط الرقابية التي تعمل على الحد من آثار المخاطر
المخاطر المتبقية (Risk Residual)	خطر متبقي بعد النظر في فاعلية الضوابط الرقابية
فئات المخاطر (Categories Risk)	مجموعات المخاطر التي تساعد في تنظيم، وتحديد، وتقييم، وقياس، ومراقبة المخاطر على نحو متسق، ويمكن تجميع المخاطر باستخدام تصنيفات المخاطر (مالية، تقنية، تشغيلية) لتحديد تأثيرها الشامل في الجهة
الاحتمالية (Probability)	وصف نوعي أو شبه كمي لاحتمالية أو تكرار حدوث أحد المخاطر، وغالباً ما يُعبر عنها عند التكرار على فترات زمنية محددة، مثل عدد المرات سنوياً (مرة كل ربع سنة)
الضوابط الرقابية (Controls)	تطبيق جميع السياسات والإجراءات والممارسات والعمليات لتقديم تأكيد معقول فيما يخص إدارة المخاطر
مالك الخطر (Owner Risk)	هو الشخص أو الجهة المسؤولة عن مراقبة وإدارة الخطر المعني بأعماله ورفع التقارير عن حالتها لإدارة المخاطر وأصحاب المصلحة
مالك خطة العلاج (Plan Treatment Owner)	هو الشخص أو الجهة المسؤولة عن تنفيذ خطة العلاج للخطر والتأكد من فاعليتها
مستوى تقبل المخاطر (Appetite Risk)	درجة المخاطرة التي تكون الجهة على استعداد لتقبلها في سبيل السعي لتحقيق أهدافها. وتساعد درجة تقبل المخاطر في صنع القرار الاستراتيجي واتخاذ القرارات، بعد دراسة درجة تقبل المخاطر والقدرة على مواجهتها

المصطلح	التعريف
الجهة تحمل المخاطر (Tolerance Risk)	الجهة الحكومية مستوى قبول تغير درجة الخطر فيما يخص تحقيق أهداف الجهة، ويتم تحديد درجة تحمل المخاطر لكل خطر رئيسي في سجل المخاطر بما يتناسب مع حدود تقبل المخاطر بالجهة، ويتخذ قرارات معالجة الخطر بناء عليه
معالجة المخاطر (Treatment Risk)	تشمل معالجة المخاطر تحديد خيارات معالجة الخطر وتقييمها وتنفيذ خطط المعالجة للحد من الخطر المتبقي ليظل في الحد الأدنى المحدد لدرجة تحمل الخطر
تجنب المخاطر (Risk Avoidance)	تشمل عملية إيقاف الأنشطة المسببة للمخاطر وذلك ألن ضررها أكبر من منفعتها للجهة
التخفيف من المخاطر (Mitigation Risk)	عملية منهجية لتطبيق مبادئ وإجراءات للتخفيف من آثار المخاطر أو احتمالية حدوثها
نقل المخاطر (Transfer Risk)	نقل مسؤولية أو عبء الخسارة لطرف آخر من خلال تشريع أو عقد أو تأمين أو وسيلة أخرى
مؤشر المخاطر الرئيسية (Risk Key Indicators)	قياس درجة المخاطر في نشاط ما، ويعد نظام إنذار مبكر
تجميع المخاطر (Pooling Risk)	عملية تجميع عدد من المخاطر المتشابهة والمُفصلة في ملخص عالي المستوى على نحو استراتيجي
الحدث (Event)	حدث أو موقف يحدث في مكان معين خال فترة زمنية محددة ويحدث من مصادر داخلية أو خارجية
حوكمة المخاطر (Governance Risk)	هي الأدوار والمسؤوليات وأوجه المساءلة ذات الصلة بالمخاطر على نطاق مختلف المجموعات التأسيسية، مثل أصحاب المصلحة، أعضاء الإدارة العليا، الموظفين، القواعد والإجراءات الخاصة بالقرارات المتعلقة بالمخاطر
تقييم المخاطر التشغيلية	تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية التي يكون مصدرها الأخطاء البشرية أو المهنية أو الناجمة عن التقنية أو الأنظمة المستخدمة أو القصور في أي منها وتحدد من قبل الفرق التشغيلية حسب أعمالهم وإجراءاتهم
تقييم المخاطر الإستراتيجية	تحديد وتقييم المخاطر الإستراتيجية التي من شأنها إعاقة تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

المصدر: المبادئ الأساسية والممارسات التوجيهية – وزارة المالية

2. المقدمة

2.1. نظرة عامة:

هناك اهتمام متزايد على مستوى القيادة والقطاع الحكومي للنظر في مجموعة من القضايا المتعلقة بإدارة المخاطر مدعوماً بالمبادرات المنبثقة من رؤية المملكة 2030، وتجاوباً مع المخاطر المصاحبة لها ومتغيرات الأحداث على الصعيد المحلي والدولي. على ضوء ذلك وسعيًا من وزارة المالية على دعم هذا التوجه، تم إعداد هذا الدليل المختصر لتلبية الحاجة لوجود إرشادات للممارسات الجيدة والقائمة على المبادئ السليمة لإدارة المخاطر، وذلك لتوضيح الخطوات الأساسية لبناء إطار متكامل لإدارة المخاطر بما يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، واستغلال مجموعة من الفرص الجديدة التي توفرها التغيرات التقنية والبيئية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تحدث في العالم بشكل أفضل.

كان قد وصى الدليل بشكل عام على التبني المبكر لإدارة المخاطر ليس كمسألة امتثال وإنما كممارسة مثلى تتماشى مع الحوكمة الرشيدة، بهدف اتخاذ جميع الخطوات اللازمة من خلال الوقاية النشطة، ومراقبة العمليات التشغيلية، وتوجيه سلوكيات الأفراد والمسؤولين وقراراتهم نحو المعايير المرغوبة، ودمج إدارة المخاطر ضمن الأنشطة الرئيسية للجهة لتحقيق النتائج المرجوة.

كما ان الدليل كان مهتم في الإرشادات لتصميم وتنفيذ إطار لإدارة المخاطر والمبادئ الأساسية لها بما يتناسب مع جهات القطاع العام بالمملكة، وتجدر الإشارة إلى أن تطبيق هذه الإرشادات تختلف من جهة إلى أخرى بحسب طبيعة عملها وحجم نطاق تغطيتها، ومن الضروري أن تقوم كل جهة بالعمل على الابتكار وتحسين ممارساتها، بما يتجاوز الحد الأدنى الضروري في إدارة المخاطر وتحقيق مستهدفاتها.

2.2 إدارة المخاطر وأهميتها :

المخاطر هي حقيقة من حقائق الحياة، والاستعداد لها وتنمية القدرات لإدارتها هي الوسيلة لاكتساب ميزة تنافسية. تشير الدراسات في جامعة كورنيل (University Cornell) أن ما يقارب 35,000 قراراً يتم اتخاذه من قبل الفرد يومياً بشكل لا إرادي، من ضمنها 226 قرار بشأن الغذاء وحده. هذه القرارات تزداد تعقيداً على مستوى المنظمات أخذاً بالاعتبار العوامل المؤثرة على تحقيق الأهداف، فالاتجاهات الاقتصادية والأحداث العالمية والتقنية المتغيرة المؤثرة تجعل المنظمات أكثر عرضة للخطر من أي وقت مضى.

أدى انهيار بعض أكبر الشركات الخاصة خلال العقد الماضي وتداعيات الأزمات العالمية إلى تسليط الضوء على الأهمية الكبرى لإدارة المخاطر باعتبارها أداة تتيح التعامل مع المخاطر المهمة ومعالجتها بشكل فعال. وعلى الرغم من أن مجال إدارة المخاطر قد نشأ أول الأمر في القطاع الخاص، إلا أن الكيانات في القطاع العام بدأت تهتم بشكل أكبر في دمج ممارسات إدارة المخاطر مع أنشطتها.

فالأخطار اليوم تتخلل كل جانب من جوانب الأعمال سواء كانت في القطاع الخاص أو العام، وهناك حاجة إلى نهج شمولي لإدارة المخاطر، والانتقال من رد الفعل القائم على الاستجابة والامتثال، إلى النظرة الاستباقية و التطلعية من أجل أن تكون إدارة المخاطر محركاً إستراتيجياً لأداء وإضافة قيمة في الجهة. إذ يقوم هذا النهج على تنفيذ عملية وآلية لإدارة المخاطر على نطاق الجهة، وجعل هذه العملية مسؤولية يتقاسمها الجميع، وإتاحة منهجية متسقة لتنفيذها لمواكبة تطورات الضغوط الخارجية المؤثرة واتخاذ خيارات مستنيرة من أجل النجاح والبقاء في المقدمة.

وعليه، تعتبر إدارة المخاطر عنصر أساسي من عناصر الإدارة والمساءلة في المنظمات، وبما أنها تساعد على الاستعداد الأفضل للمستقبل والتعامل مع حالات عدم اليقين، فال يمكن فصلها عن آليات تحديد الأولويات والتخطيط الاستراتيجي. وكون أن إدارة المخاطر تساعد على تقليل المخاطر المفاجئة، وتحديد الفرص، والحفاظ على استدامة الأعمال، من خلال الاستقرار المستمر للمستقبل واختلاق أحداث وسيناريوهات «توقع الأسوأ»، فإنه من المهم الإشارة إلى أن المخاطر والفرص عاملان لا ينفصلان على الرغم من اختلاف تعريفهما. حيث تركز أدوات إدارة المخاطر الفعالة لتحديد المخاطر على الفرص بقدر ما تركز على المخاطر، علماً أن الإخفاق في رصد الفرص المتاحة لتحقيق أهداف الجهة هو خطر في حد ذاته. وينبغي التأكيد أن إدارة المخاطر لا تضمن إمكانية تحديد جميع المخاطر الهامة والتصدي لها وتحقيق الأهداف وإنما تعزز تلك الإمكانية.

3. المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر:

توفر المبادئ الموضحة أدناه إرشادات حول خصائص إدارة المخاطر الفعالة ومشاركة قيمتها وتوضيح غرضها. وتلك المبادئ أساس لإدارة المخاطر وينبغي أخذها في الاعتبار عند إنشاء إطار وإجراءات إدارة المخاطر في الجهة.

3.1. الحوكمة والقيادة:

ينبغي أن تكون أنشطة إدارة المخاطر جزءاً من حوكمة وقيادة الجهة، وأساسية في إدارتها وتوجيهها وضبط أعمالها على جميع المستويات التنظيمية. وعلى الجهة إعداد حوكمة إدارة مخاطر مناسبة لطبيعة أعمالها ونطاقها وثقافتها والتي تتضمن تحديد أدوار ومسؤوليات الجهات المعنية، وآلية ومنهجية إدارة مخاطرها الرئيسية وتكرار مراقبة ورفع تقارير عن حالة المخاطر.

3.2. التكامل:

يجب أن تكون إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من جميع الأنشطة التنظيمية التي تدعم اتخاذ القرار لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة والتي تتضمن الآتي:

- تحديد وإعداد إستراتيجية وخطط الجهة التنفيذية.
- إعداد وتنفيذ برامج ومشاريع الجهة.
- تحديد أولويات الموارد.
- دعم الأعمال التشغيلية.
- إدارة الأداء.
- إدارة الأصول بكافة أنواعها.

3.3. التعاون والحصول على المعلومات:

يجب أن تتوفر لإدارة المخاطر أفضل المعلومات والخبرات والموارد المتاحة، حيث ينبغي على الجهة تصميم إطار عمل لإدارة المخاطر يدعم الرؤية الشاملة لمخاطر الجهة ومتطلبات صنع القرار والحوكمة، وتنفيذ إجراءات إدارة المخاطر بشكل منتظم وتعاوني بالاعتماد على معرفة وآراء الخبراء وأصحاب المصلحة.

3.4. إجراءات إدارة المخاطر:

يجب أن تصمم إجراءات إدارة المخاطر لتتضمن الآتي:

• تحديد المخاطر

تهدف عملية تحديد المخاطر إلى النظر بشكل متكامل وشامل للمخاطر التي قد تتعرض لها الجهة والتي قد تؤثر على تحقيق أهدافها. وفي هذه العملية يتم تحديد كافة المخاطر سواء كانت تحت السيطرة المباشرة للجهة أم ال، بالإضافة إلى المخاطر التي لا تبدو ذات أهمية، حيث من الممكن أن تتراكم وتتفاعل مع الأحداث والظروف الأخرى لتسبب أضرار سلبية أو خلق فرص إيجابية، على سبيل المثال: خطر الاعتماد على النفط كمصدر وحيد للدخل، وفرصة تنويع مصادر الدخل من خلال استثمارات أخرى كالسياحة والصناعة وغيرها.

• تقييم المخاطر

تهدف عملية تقييم المخاطر إلى التعمق في فهم طبيعة المخاطر، ومستويات تأثيرها واحتمالية حدوثها بشكل نوعي وكمي، كما تشمل مقارنة مستوى المخاطر مع حدود تقبل وتحمل الجهة للمخاطر لتحديد الإجراءات والضوابط الإضافية المطلوبة لإدارة الخطر. وتكون نتائج تقييم المخاطر مسجلة ومدونة ويتم مشاركتها مع أصحاب المصلحة المعنيين للمراجعة والاعتماد.

• معالجة المخاطر

تهدف عملية معالجة المخاطر إلى اختيار أنسب خيار أو خيارات لتغيير مستوى المخاطر مع الأخذ بالاعتبار الموازنة ما بين الفوائد المحتملة المستجدة من الإجراءات المقترحة مقابل التكاليف والجهود لتنفيذها. وكجزء من معالجة المخاطر، ينبغي على الجهة تحديد كيفية تنفيذ الخيار أو الخيارات المختارة، بحيث يتم فهم الترتيبات التالية -على سبيل المثال لا للحصر:

من أصحاب المصلحة:

- الأساس لاختيار الخيار أو الخيارات، بما في ذلك الفوائد المتوقعة التي سيتم اكتسابها.
- الإجراءات المتوقعة تنفيذها.
- الأشخاص المسؤولين عن اعتماد الإجراءات التصحيحية والأشخاص المسؤولين عن تنفيذها.
- الموارد المطلوبة لتنفيذ الإجراءات التصحيحية.
- مؤشرات الأداء لمراقبة فعالية الإجراءات المتبعة والتقدم المحرز في تنفيذ الإجراءات التصحيحية.
- التاريخ المتوقع لانتهاء من معالجة الخطر.

• مراقبة المخاطر:

تهدف عملية مراقبة المخاطر إلى مراقبة المخاطر خلال دورة حياة الخطر أي ما قبل و خلال وبعد معالجتها، وتدعم المراقبة المستمرة الفهم المتكامل لكافة المخاطر وفعالية البيئة الرقابية للجهة لتوفير تأكيد معقول بشأن إدارة مخاطرها ضمن المستويات المقبولة. وعلى الجهة دمج نتائج المراقبة والمراجعة في جميع أنشطة إدارة الأداء والقياس وإعداد التقارير على نطاق الجهة. وتهدف مراقبة المخاطر إلى الآتي:

- مشاركة نتائج إجراءات إدارة المخاطر عبر الجهة بشفافية.
- تقديم ورفع التقارير والمعلومات التي تساهم في صنع القرار.
- التحسين المستمر لأنشطة إدارة المخاطر.
- التفاعل مع أصحاب المصلحة.

• الإبلاغ عن المخاطر:

تهدف عملية الإبلاغ عن المخاطر إلى تحديد الجهات وأصحاب المصلحة المعنيين في إدارة المخاطر، والغرض من الإبلاغ وتصنيف المعلومات والتقارير المطلوبة، وآلية رفعها، ودورية الإبلاغ. وينبغي أن تدعم المعلومات والتقارير أصحاب المصلحة والمسؤول الأول للجهة لتقييم ما إذا كان اتخاذ القرارات يتم في حدود تقبل وتحمل المخاطر لتحقيق الأهداف بفاعلية، ولمراجعة مدى كفاية وفعالية الضوابط الداخلية، ولتحديد الحاجة إلى إعادة تقييم الاستراتيجية والأهداف، أو إعادة النظر أو تغيير السياسات و/أو إعادة ترتيب أولويات الموارد وتحسين الضوابط و/أو تعديل حدود تقبل وتحمل المخاطر.

3.5. التحسين والتطوير:

ينبغي على الجهة مراجعة وتحديث إطار إدارة المخاطر بشكل مستمر لضمان مواءمة أنشطة إدارة المخاطر بحيث تتماشى مع التغييرات الخارجية والداخلية. كما ينبغي على الجهة أن تعمل باستمرار على تحسين كفاية وفعالية إطار إدارة المخاطر.

وفي سياق إنشاء إدارة مخاطر في أي جهة ينبغي القيام بتقييم القدرة الخاصة بالممارسات الحالية لإدارة المخاطر، وبناءً عليها يتم تقديم التوصيات اللازمة لتطوير قدرات إدارة المخاطر والوصول إلى مراحل نضج متقدمة

كما هو موضح في الشكل أدناه:

عالي	متطورة – الإدارة الذكية	• التركيز على خلق القيمة المضافة والحفاظ عليها • تكون المخاطر مرتبطة بشكل واضح مع الأهداف الإستراتيجية • القدرة على إدارة المخاطر بناءً على الأحداث السابقة والمرتبطة • تضمين مناقشة المخاطر في التخطيط الإستراتيجي • يوجد نظام إنذار مبكر لإبلاغ حول المخاطر التي تتجاوز حدود تقبل وتحمل المخاطر • يوجد ربط لإدارة المخاطر مع مقياس الأداء والحوافز • عملية منظمة لتقييم المخاطر وقياس المخاطر والإبلاغ عنها • تستغل الجهة الفرص بطريقة انتقائية نظراً لقدرتها على استغلال المخاطر • إعداد نماذج المخاطر والسيناريوهات
مستوى النضج	متكاملة	• يتم احتساب مقاييس الخطر التي يمكن دمجها • معالجة متكاملة للمخاطر والحد الأمثل للتكاليف ذات الصلة • تنسيق أنشطة إدارة المخاطر في مجالات الأعمال • حدود تقبل وتحمل المخاطر محددة • تطبيق التقنية والأنظمة لأتمتة إجراءات إدارة المخاطر • مراقبة المخاطر على مستوى الجهة وقياسها والإبلاغ عنها • وجود خطط للطوارئ وإجراءات للتصعيد • تضمين مبادئ ومتطلبات إدارة المخاطر في أعمال ومشاريع الجهة
	شاملة	• إجراء تقييم للمخاطر على مستوى الجهة وتنفيذ خطط معالجة المخاطر ذات الأولوية • إجراءات إدارة المخاطر معرفة وموثقة • توجد نظرة مستقبلية وآلية للمسائلة • إطار عمل مشترك وسياسة محددة، بالإضافة إلى وجود مخاطر موثقة ونهج استباقي واضح للمسائلة • الإبلاغ عن أهم المخاطر الاستراتيجية التي تواجه الجهة للمناصب العليا • وجود أنشطة للتوعية • إدارة متخصصة في المخاطر ومشاركتها بين الأعضاء
	مجزأة	• تتباين القدرات بين وحدات العمل في الجهة • مستوى التنسيق بين وحدات العمل منخفض • تتم ممارسات إدارة المخاطر بشكل منفرد • يوجد تباين بين وظائف المراقبة والإبلاغ • لا يوجد تنسيق بين وحدات العمل على نطاق الجهة • يوجد بعض من الخبرة في عدد محدود من أنواع المخاطر
منخفض	أولية	• يعتمد النجاح في هذه المرحلة على الأفراد • لا يوجد لدى الأفراد وعي بممارسات إدارة المخاطر • لا تتم ممارسات إدارة المخاطر بشكل استباقي، بل على أساس رد الفعل • لا يوجد آلية وأهداف شاملة لإدارة المخاطر • تنفيذ أنشطة إدارة المخاطر تتم كرد فعل للأحداث

مستويات نضج إدارة المخاطر (الشكل 1)

المصدر: المبادئ الأساسية والممارسات التوجيهية – وزارة المالية

4. المراحل الأساسية لتطوير إدارة المخاطر:

أدى التطور السريع في علم إدارة المخاطر والتوسع الملحوظ في نطاق أعمال الجهات إلى تعقيد عملية إدارة المخاطر. وعليه، سيوضح هذا القسم المراحل الأساسية لتطوير إجراءات إدارة المخاطر في الجهة والمختصرة في الشكل أدناه:



المراحل الأساسية لتطوير إدارة المخاطر (الشكل 2)

المصدر: المبادئ الأساسية والممارسات التوجيهية – وزارة المالية

4.1. تقييم الوضع الراهن لإدارة المخاطر في الجهة:

تتضمن هذه المرحلة مراجعة وفهم الوضع الحالي لممارسات واجراءات إدارة المخاطر في الجهة والتي تتم من خلال مراجعة إطار إدارة المخاطر وتقارير ومعلومات ومستندات إجراءات إدارة المخاطر الحالية. وتقوم الجهة بمقارنة وضع إدارة المخاطر الراهنة مع مستويات نضج إدارة المخاطر الموضحة في الشكل (1) لتحديد مستوى النضج الحالي ومستوى النضج المطلوب، وعلى ذلك السياق يتم إعداد خطة تنفيذية وخارطة طريق التي تتضمن البرامج التحسينية للفجوات المحددة والجداول الزمنية لهذه البرامج.

4.2. تطوير إطار العمل والبنية التحتية لإدارة المخاطر:

تعتبر هذه المرحلة أساسية لإنشاء إدارة المخاطر في الجهة التي يتم من خلالها تحديد الأسس والآليات المتبعة لإدارة مخاطر الجهة وتكون على النحو الآتي:

- العمل على الفهم الكامل للبيئة الداخلية والخارجية التي تعمل بها الجهة من خلال مراجعة -على سبيل المثال لا للحصر- العناصر الاقتصادية والمالية والسياسية والتشريعية والتنظيمية والاجتماعية والتقنية، المؤثرة على استراتيجيات وسياسات وعمليات الجهة. إعداد وتصميم إستراتيجية إدارة المخاطر في ضوء الغرض الأساسي للجهة، والقيم، وثقافة المخاطر، والأهداف الاستراتيجية، وتحديد الأهداف الذكية (SMART)، لإدارة المخاطر التي تسعى الجهة إلى تحقيقها. وتشمل أبرز عناصر الاستراتيجية -على سبيل المثال لا للحصر- الآتي:

- منهجية تعريف المخاطر وتقييمها بما يتضمن تعريف فئات المخاطر التي تشمل المخاطر الكلية المحيطة بالجهة وأهدافها الاستراتيجية.
- تقرير تجميع المخاطر (Pooling Risk) على المستوى الإستراتيجي للجهة.
- خطط لعلاج المخاطر (أو الاستجابة للمخاطر) المرتفعة وآلية رفع التقارير اللازمة بما يتضمن أهم مؤشرات المخاطر الرئيسية التي من شأنها التأثير على تحقيق أهم الأهداف الاستراتيجية.
- منهجية مراقبة المخاطر على نطاق واسع لتوفير تقييم لأصحاب المصلحة عن الحدود القصوى لقبول المخاطر.
- آلية اتخاذ القرارات التي تستند على تقييم مخاطر مبني على التكاليف والفوائد لتمكين أصحاب المصلحة من قبولها أو رفضها.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات التي تضطلع بها جميع الجهات المعنية فيما يتعلق بإدارة المخاطر بالإضافة إلى مصفوفة صالحيات إدارة المخاطر الموضحة للوظائف التي تتحمل المسؤوليات والواجبات التي يجب استشارتها و/أو إبلاغها لكل نشاط من أنشطة إدارة المخاطر.

- تشكيل لجنة لإدارة المخاطر من أعضاء الإدارة العليا للإشراف على تطبيق هذه الإرشادات والإطار العام لإدارة المخاطر، وذلك لتسهيل التعاون والتنسيق وإدارة المخاطر المشتركة والمتداخلة، والمشاركة في وضع الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والعمليات والأنظمة التي تساعد على تحديد وتقييم وقياس ومراقبة وإدارة المخاطر التي تواجه الجهة. وينبغي صياغة اللائحة لإيضاح أسس تشكيل وقواعد عمل اللجنة، والأدوار والمسؤوليات والصالحات المحددة لها وآلية عملها.
- استحداث إدارة ومنصب ثابت رفيع المستوى مخصص لرئيس إدارة المخاطر مرتبط بالمسؤول الأول بالجهة للاضطلاع بمسؤولية قيادة وضمان استقلالية وفعالية وظيفة إدارة المخاطر في الجهة. ويكون متفرغاً ومدعوماً بفريق مركزي معني بإدارة المخاطر يتولى مسؤولية تقديم المساعدة العامة في تنفيذ إدارة المخاطر، وتقديم الدعم الفني المتعلق بالمخاطر التي تحيط بأعمال وأنشطة ومبادرات ومشاريع الجهة الهامة، وحفظ سجلات المخاطر وتدوين الملاحظات التي تلاحظ خلال عمليات المراقبة، وإحاطة المسؤول الأول علماً في الوقت المناسب بالمخاطر والتغيرات الجديدة التي تطرأ، وإعداد تقارير دورية عن موقف الجهة من إدارة المخاطر وبقائها ضمن الحدود القصوى للمخاطر.
- تصميم الهيكل التنظيمي والنموذج التشغيلي لإدارة المخاطر وآلية التواصل ما بين الجهات المعنية بالإضافة إلى الأوصاف الوظيفية لكافة الوظائف المتضمنة في الهيكل المصمم ومؤشرات الأداء الرئيسية على نطاق الجهة بأكملها.
- تحديد المعيار الذي سيتم اتباعه في عمليات وأنشطة إدارة المخاطر حيث يوجد عدة معايير دولية لإدارة المخاطر المبنية على أفضل التجارب وكيفية الاستفادة منها، وينبغي على إدارة المخاطر تبني هذه المعايير وتطويرها حسب طبيعة وحجم أعمال الجهة ونضجها التنظيمي. وتستخدم هذه المعايير كمراجع وقواعد أساسية تتبع لبناء إطار مخاطر للتأكد من الوصول لأعلى مراحل النضج في إدارة المخاطر، ومن أهم المعايير التي ينصح بتبنيها هي الآتي:

1. معيار ISO 31000²

2. معيار COSO³

2. المنظمة الدولية للتوحيد القياسي «ISO» (Standardization for Organization International the) هي اتحاد عالمي تضم ممثلين من عدة منظمات قومية للمعايير.

3. تعد منظمة «COSO» (Commission Treadway the of Organizations Sponsoring of Committee The) مبادرة مشتركة تضم عدة منظمات وهيئات دولية راعية ومستقلة بهدف توفير قيادة فكرية تتعامل مع ثلاث مواضيع مرتبطة: إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)، والرقابة الداخلية، ومكافحة الاحتيال.

4.3. تعريف وتصنيف المخاطر:

ينبغي أن يكون هناك فهم مشترك لما تعنيه المخاطر في الجهة وتحديد نطاقها (إما مخاطر داخلية يمكن السيطرة عليها، أو على المستوى الاستراتيجي المتعلق باتجاه وطبيعة الأعمال التي تقوم بها الجهة، أو المخاطر الخارجية التي تكون خارجة عن سيطرة الجهة)، والعمل على تقييم تلك المخاطر، وكيف يمكن أن تؤثر على الإنجاز المحتمل للأهداف الاستراتيجية للجهة واستمرار نموذج أعمالها.

4.4. تحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر وإعداد معايير تقييم المخاطر:

تهدف هذه المرحلة إلى إعداد المعايير التي سوف يتم استخدامها في مراحل تقييم وتحليل المخاطر والأحداث على النحو الآتي:

- مراجعة البيئة الداخلية والخارجية للجهة، وبالأخص إستراتيجية الجهة وأهدافها ومؤشرات أدائها، بحيث يتم تحديد حدود تقبل وتحمل الجهة للمخاطر.
- تحديد ووضع مقاييس لتقييم المخاطر الكامنة التي تتضمن مقياس أثر المخاطر مرتبط بحدود تقبل وتحمل المخاطر بالإضافة إلى مقياس لمدى احتمالية ظهور المخاطر والتأكد من أن المعايير تعكس احتمالات مفيدة بشأن أحداث المخاطر.
- إعداد ووضع مقياس لتقييم كفاية الضوابط الرقابية الحالية ليتم احتساب أولويات وتصنيفات المخاطر المتبقية.

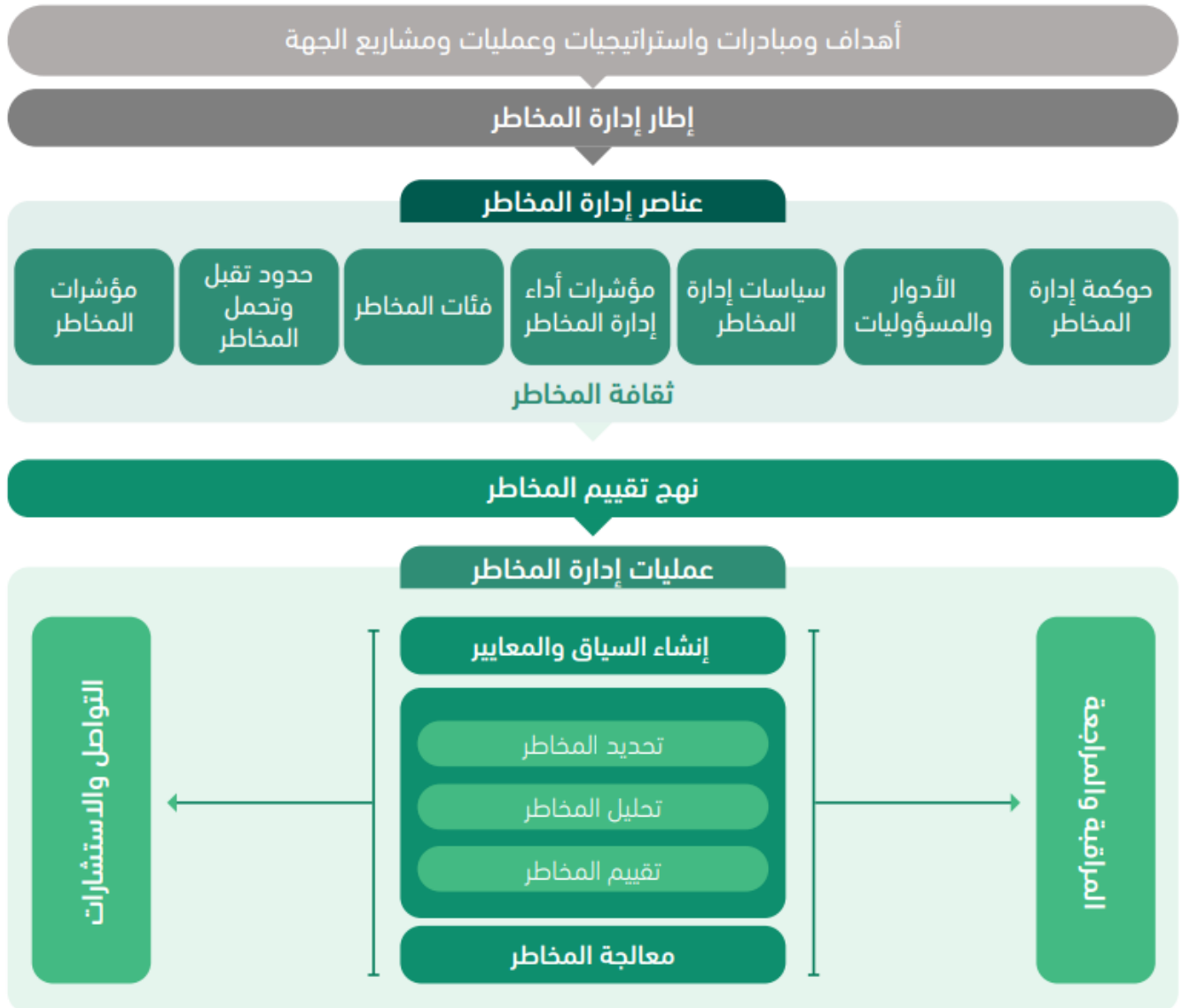
5.4. إعداد وتطوير السياسات والإجراءات لعمل إدارة المخاطر:

تهدف هذه المرحلة إلى توضيح مسارات وعمليات وأساليب عمل إدارة المخاطر للجهات المعنية بإدارة المخاطر وتكون على النحو الآتي:

- إعداد سياسات إدارة المخاطر التي توضح توجهات والتزامات الإدارة العليا للجهة في إدارة المخاطر، وعلى الجهة ضمان تناسق السياسة مع إستراتيجية وأهداف إدارة المخاطر وتشمل عناصر معيار إدارة المخاطر المتبع (معيار ISO 2018:31000 أو معيار COSO:2017). وتتضمن سياسات إدارة المخاطر -على سبيل المثال لا الحصر- الغرض ونطاق عمل إدارة المخاطر وأدوار ومسؤوليات الجهات المعنية وكافة ممارسات إدارة المخاطر المتبعة.
- إعداد وتطوير إجراءات عمل تفصيلية توضح الإجراءات الأساسية لإدارة المخاطر والخطوات التفصيلية المتبعة والجهة المعنية في تنفيذها وأن تكون بالتناسق مع سياسات إدارة المخاطر، والمعايير المتبعة والنموذج التشغيلي لإدارة المخاطر. تتضمن إجراءات إدارة المخاطر -على سبيل المثال لا الحصر- العمليات التالية: تحديد السياق، وتقييم المخاطر المتعلقة بالأعمال التشغيلية للجهة، وتقييم المخاطر الاستراتيجية، ومعالجة المخاطر، والمراقبة والمراجعة والتواصل والاستشارات.

5. إطار إدارة المخاطر

ينبغي التأكد من استيفاء إطار إدارة المخاطر لثلاثة عوامل تمكين أساسية وهي: (عناصر إدارة المخاطر، ونهج تقييم المخاطر، وعمليات إدارة المخاطر) وذلك لضمان فاعلية الإطار وتقييم المخاطر المحيطة بأهداف، ومبادرات، واستراتيجيات، وعمليات، ومشاريع الجهة، ويمكن عكس هذه الثلاثة عوامل في الإطار الموضح أدناه:



إطار إدارة المخاطر (الشكل 3)

المصدر: المبادئ الأساسية والممارسات التوجيهية – وزارة المالية

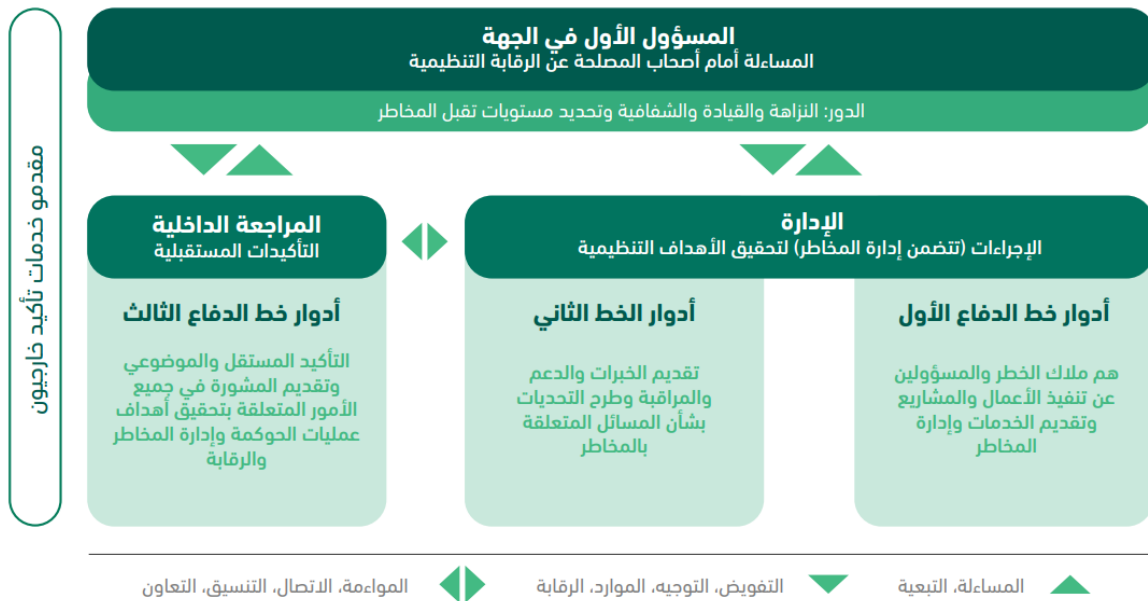
1.5. عناصر إدارة المخاطر:

لبناء إطار إدارة مخاطر متين وفعال ينبغي على الجهة التأكد من وجود أهم عناصر المخاطر التي تتوافق مع طبيعة أعمالها وسياساتها، ومن أهم العناصر الواجب تطويرها الآتي:

(حوكمة إدارة المخاطر، الأدوار والمسؤوليات، سياسات إدارة المخاطر، مؤشرات أداء إدارة المخاطر، فئات المخاطر، حدود تقبل وتحمل المخاطر ومؤشرات المخاطر).

أولاً: حوكمة إدارة المخاطر:

حوكمة إدارة المخاطر تشمل أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، على سبيل المثال: (الموردين والعملاء، والجهات الرقابية، والجهات الحكومية، وكبار التنفيذيين، وأعضاء الإدارة العليا، ولجان الحوكمة، وجميع الموظفين)، ولضمان وجود نموذج حوكمة متين وفعال فمن المهم أن لا يكون هناك تضارب مصالح في الأدوار والمسؤوليات، وأن ترتبط الأدوار والمسؤوليات بشكل مباشر بالصالحات، وينصح بتبني نموذج خطوط الدفاع الثلاثة المعتمد من معهد المراجعين الداخليين (The IIA⁴) حيث تعتبر الضوابط الداخلية والإدارة التنفيذية هي خط الدفاع الأول، وإدارة المخاطر وإدارة الالتزام والإدارة القانونية وغيرها من الوظائف الرقابية هي خط الدفاع الثاني، وأخيراً المراجعة الداخلية هي خط الدفاع الثالث الذي يعطي ضمان مستقل عما قبله، وجميعها تملك عالقة متبادلة ومرجعية مباشرة للمسؤول الأول في الجهة، حسب ما هو موضح بالشكل أدناه:



نموذج خطوط الدفاع الثلاثة من جمعية المراجعين الداخليين (شكل 4)

المصدر: المبادئ الأساسية والممارسات التوجيهية – وزارة المالية

4. معهد المراجعين الداخليين (The Internal Auditors of Institute) هو جمعية مهنية دولية مقرها الولايات المتحدة الأمريكية تعنى بمهنة المراجعة الداخلية، وتعتبر المرجع الرئيسي المعترف به دولياً لمعايير المراجعة الداخلية

ينبغي على الجهة تطوير الحوكمة المناسبة لإدارة المخاطر أخذاً بالاعتبار أهمية الفصل والاستقلالية لخط الدفاع الثاني وأهمية العالقة المتبادلة مع الإدارة العليا واللجنة، وكذلك المرجعية المباشرة للمسؤول الأول في الجهة، والتأكد من أن ملاك المخاطر في الجهة يرفعون التوصيات للمسؤول عن إدارة المخاطر الذي يقوم بدوره بمخاطبة اللجنة التي تتضمن أعضاء مستقلين قدر الإمكان وبرئاسة المسؤول الأول بالجهة.

ثانياً: الأدوار والمسؤوليات:

على الجهة تحديد الأدوار المعنية لإدارة المخاطر وتعيينها للجهات المسؤولة عن تنفيذها وتكون على النحو الآتي:
المسؤول الأول في الجهة:

- اعتماد سياسة إدارة المخاطر في الجهة وأي تعديلات عليها.
- التأكد من فعالية الإجراءات المتخذة لضمان سلامة تطبيق سياسات إدارة المخاطر.
- الموافقة على حدود تقبل المخاطر، واستراتيجية إدارة المخاطر ومنهجية تقييمها وأساليب قياسها وآلية تقييم الخسائر.

اللجنة الإشرافية على إدارة المخاطر (اللجنة)

- اعتماد إطار إدارة المخاطر في الجهة وأي تعديلات عليه.
- مراجعة مستويات تقبل المخاطر، وسياسة إدارة المخاطر، والسياسات ذات العالقة ومنهجية تقييمها وأساليب قياسها وآلية تقييم الخسائر، واعتماد الإجراءات اللازمة لتطبيق السياسة.
- الإشراف على عملية تنفيذ منهجية إدارة المخاطر الرئيسية في الجهة، والتأكد من فاعلية قياس مؤشرات المخاطر الرئيسية وفقاً لمستويات تقبل المخاطر المعتمدة.
- التأكد من تنفيذ الاستراتيجيات التشغيلية والمالية بما يتوافق مع مستويات تقبل المخاطر.
- اطاع اللجنة على الموضوعات التي قد تؤثر على قدرة الجهة على تحقيق خططها الاستراتيجية والمالية والتشغيلية، وكل ما قد يؤثر على سمعة الجهة.
- تقديم التوصيات للجنة حول إجراءات التعامل مع المخاطر.
- توفير الموارد اللازمة لتطبيق سياسة إدارة المخاطر.
- العمل مع إدارة المخاطر لتطوير خطط الرقابة والعمل الملائمة للحد من أثار المخاطر.
- متابعة فاعلية تطبيق السياسة والموافقة على السياسات الفرعية المنبثقة عن سياسة إدارة المخاطر.
- تقديم التوصيات والمشورة بما يخص استراتيجية إدارة المخاطر ومنهجية تقييمها وأساليب قياسها وآلية تقييم الخسائر.

إدارة المخاطر:

- اقتراح استراتيجية إدارة المخاطر، وإعداد واقتراح حدود تقبل وتحمل الجهة للمخاطر، والسياسات والإجراءات ذات العلاقة والإطار العام للتعامل مع المخاطر ومنهجية تقييمها وأساليب قياسها وآلية تقييم الخسائر ورفعها للجنة.
- إعداد الإجراءات اللازمة لتطبيق سياسة إدارة المخاطر.
- الإشراف على تنفيذ سياسة إدارة المخاطر وتقييم ومراقبة سامة تطبيقها، ولإدارة الحق في الاطلاع على المعلومات اللازمة التي تمكنها من أداء مهامها بما يتناسب مع صلاحياتها ومسؤوليتها.
- الإشراف على رفع وعي الموظفين وتدريبهم لتمكينهم من الالتزام بسياسة إدارة المخاطر.
- متابعة تطبيق حدود تقبل وتحمل المخاطر واستراتيجية إدارة المخاطر والسياسات ذات العلاقة ومنهجية تقييمها وأساليب قياسها وآلية تقييم الخسائر ورفعها للجنة أو للمسؤول الأول بالجهة، مع ضمان تطبيق آلية التصعيد للمخاطر حسب مستويات المخاطر.
- ضمان شمولية التقييم ألي مبادرات أو تغييرات جوهرية جديدة طرأت على الخدمات أو الأنظمة.
- إعداد التقارير اللازمة ورفعها لذوي الشأن في الجهة لتمكين عملية صنع القرار في الجهة.

وحدات العمل/ الفرق التشغيلية:

- توفير المعلومات والبيانات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب لضمان فعالية إجراءات تحديد وتقييم وإدارة ومراقبة المخاطر.
- تنفيذ الضوابط الرقابية المتعلقة بالعمليات الرئيسية للوحدة بشكل فعال.
- تحديد وتقييم المخاطر الكامنة والمتبقية المتعلقة بوحدتهم، بالتعاون مع إدارة المخاطر.
- تحديد وتقييم خيارات معالجة المخاطر وإعداد خطط العمل لمعالجة المخاطر حسب نتائج تقييم خيارات المعالجة، بالتعاون مع إدارة المخاطر.
- ضمان توفر الموارد المطلوبة لتنفيذ خطط العمل لمعالجة المخاطر.
- تنفيذ خطط العمل لمعالجة المخاطر ورفع تقارير التقدم في التنفيذ إلى إدارة المخاطر بشكل مستمر.
- بالتعاون مع إدارة المخاطر، تحديد أفضل مؤشرات لقياس ومراقبة المخاطر الرئيسية الخاصة بالوحدة.
- العمل على مراقبة مؤشرات المخاطر الرئيسية ورفع تقارير عن حالة المخاطر إلى إدارة المخاطر وتوضيح أي تجاوزات لحدود المؤشرات.
- مراجعة وتحديد سجلات المخاطر المعنية بالوحدة بشكل مستمر وتحديد وتقييم أي مخاطر جديدة ورفعها إلى إدارة المخاطر بشكل دوري.
- تحديد وتسجيل الأحداث والخسائر والعمل على تقييمها ومعالجتها ورفعها إلى إدارة المخاطر.

روداد إدارة المخاطر

- متابعة تنفيذ أنشطة إدارة المخاطر والعمل كنقطة اتصال بين إدارة المخاطر وإدارتهم.
- تعزيز الوعي والتصرف كنموذج أمثل في تبني ممارسات إدارة المخاطر.
- التنسيق والمتابعة بما يخص أعمال إدارة المخاطر في إداراتهم.
- المساعدة في مراقبة حالة المخاطر وفعالية خطط معالجة المخاطر والإطار الزمني الخاص بها.
- توفير المعلومات اللازمة من إدارتهم لتمكين أعمال إدارة المخاطر.

ثالثاً: سياسة إدارة المخاطر

توضح سياسة إدارة المخاطر التزام قيادة الجهة المستمر لإدارة المخاطر، وتتضمن السياسة على سبيل المثال: غرض الجهة من إدارة مخاطرها، أهداف إدارة المخاطر ونطاق عملها، الجهات المعنية بإدارة المخاطر وأدوارهم ومسؤولياتهم والأحكام العامة التي يجب إتباعها في أنشطة واجراءات إدارة المخاطر.

رابعاً: مؤشرات أداء إدارة المخاطر

على الجهة متابعة ومراقبة فعالية وكفاية أداء إدارة مخاطرها من خلال تحديد مؤشرات أداء رئيسية تعمل على تزويد قيادة الجهة بمعلومات دورية حول أداء وفعالية أنشطة وممارسات إدارة المخاطر المتبنى في الجهة. تهدف إجراءات تحديد ومراقبة مؤشرات أداء إدارة المخاطر إلى التحسين والتطوير المستمر لإدارة المخاطر ومعرفة مدى قدرة الجهة من تفادي الآثار السلبية للمخاطر واستغلال الآثار الإيجابية الناتجة من الأحداث والمتغيرات والتي تعرف بالفرص.

خامساً: تصنيف فئات المخاطر

ينبغي على الجهة تصنيف المخاطر إلى فئات حسب طبيعة عملها ونشاطها، مع الأخذ بالاعتبار المؤثرات الداخلية والخارجية، فتصنيف المخاطر يساعد على تحديد مصادر المخاطر التي قد تؤثر على أعمال الجهة لوضع خطط عاج لتخفيف أثرها أو الحد من حدوثها.

وموضح أدناه بعض الأمثلة على فئات المخاطر وهي كالآتي:

- **المخاطر الاستراتيجية:** المخاطر التي تهدد تحقيق الأهداف الاستراتيجية أو تمثل تهديد للجهة بصفة عامة (مثال: تغير الأنظمة والتشريعات مما ينعكس سلباً على تحقيق الأهداف الإستراتيجية أو حدوث تطور تقني يؤثر على تحقيق الجهة لأهدافها الإستراتيجية).
- **المخاطر المالية:** المخاطر ذات الطبيعة المالية التي تشكل جزء من احتماليات الخسائر المالية أو ارتفاع التكاليف عما هو متوقع أو عدم القدرة على استيفاء الالتزامات المالية أو الاحتياطي المالي للجهة (مثال: مخاطر السيولة، أو انخفاض الإيرادات، أو الاعتماد على مصدر إيراد واحد، أو ارتفاع التكلفة التشغيلية).
- **المخاطر التشغيلية:** المخاطر المرتبطة بأعمال وأنشطة الجهة اليومية وتكون ناجمة عن عوامل داخلية أو خارجية (مثال: انقطاع الأنظمة التشغيلية، أو أخطاء بشرية، أو عدم توفر المباني).
- **مخاطر المشاريع:** المخاطر الناتجة عن مشاريع الجهة التي من شأنها إعاقة اكتمال تنفيذ المشاريع ضمن المدة الزمنية والميزانية المعتمدة للمشروع أو بالجودة المطلوبة (مثال: تأثير جائحة كورونا على تنفيذ المشاريع الخاصة بالجهة وتعثر الدفعات، أو الانحراف عن الميزانية المرصودة للمشاريع).

■ مخاطر الأمن السيبراني وتقنية المعلومات: المخاطر الناتجة عن عمليات الأمن السيبراني وتقنية المعلومات والبنية التحتية (مثال: تسرب بيانات حساسة أو سرية، أو هجوم سيبراني، أو الأعطال التقنية، أو أعطال شبكات الاتصالات)

■ مخاطر عدم الالتزام: المخاطر الناتجة من عدم التزام الجهة بالأنظمة والتشريعات في تنفيذ العمليات الخاصة بها مما يعرض الجهة لعقوبات أو إجراءات جزائية (مثال: عدم الالتزام بالأنظمة والتشريعات في تنفيذ العمليات (كأنظمة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب)، أو (عدم التزام الموظفين بقواعد السلوك المهني).

سادساً : حدود تقبل وتحمل المخاطر

ينبغي أن تكون حدود تقبل وتحمل المخاطر واضحة لمساعدة الجهة على اتخاذ القرارات الصائبة التي تصب في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعتبر حدود تقبل وتحمل المخاطر أداة مساعدة لتقييم القرارات الاستراتيجية وتساهم في تحديد المخاطر المصاحبة للفرص الجديدة للجهة، ويمكن تعريف حدود تقبل وتحمل المخاطر حسب أهم معايير وممارسات المؤسسات العالمية كالآتي:

○ COSO 2017 : حدود تقبل وتحمل المخاطر (نوع ومقدار الخطر الذي تكون الجهة على استعداد لتقبله على نطاق واسع في سبيل تحقيق أهدافها).

○ ISO 31000:2018 : ينبغي على الجهة أن تحدد مقدار ونوع الخطر الذي تستطيع أو لا تستطيع تحمله والمتعلق بأهدافها. ومن الضروري كذلك وضع معيار لتقييم أهمية المخاطر ودعم عمليات اتخاذ القرارات، وأن يكون معيار الخطر متوافقاً مع إدارة المخاطر ومتناسباً مع غرض ونطاق أنشطة الجهة. كما من المهم أن يعكس معيار الخطر قيم وأهداف وموارد الجهة وأن يكون متسقاً مع السياسات والبيانات حول إدارة المخاطر وينبغي كذلك تعريف المعايير مع الأخذ بالاعتبار التزامات الجهة وآراء أصحاب المصلحة.

كما توجد بعض الإرشادات التي يفضل أخذها بالاعتبار عند تحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر وهي كالآتي:

- ينبغي أن يعكس مفهوم إدارة المخاطر في الجهة ودورها في التأثير على ثقافتها وأنشطتها.
- ينبغي أن تحدد مستويات الاختلاف المقبولة التي تكون الجهة على استعداد لقبولها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- ينبغي أن تكون حدود تقبل وتحمل المخاطر واضحة بحيث يمكن تعميمها على نطاق واسع داخل الجهة ورصدها بشكل فعال.

وتتعدد الطرق المتبعة لتحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر، ومن أهمها الآتي:

- العودة إلى الأحداث السابقة: وهذه الطريقة تُ مثل أهم الطرق وأكثرها عملية حيث يتم الرجوع للأحداث السابقة والسمات التاريخية للجهة لتحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر والاستعداد للمخاطر المستقبلية.

- تحليل وتقييم المعلومات: يتم تحليل المعلومات من مصادر مختلفة من خلال إجراء مقابلات مع المدراء وكبار التنفيذيين والرؤساء. إضافة إلى ذلك، يمكن الاعتماد على القوائم المالية والتقارير الداخلية ومعلومات الجهة لتحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر للجهة.
- مراجعة إستراتيجية الجهة وأهدافها: يتم مراجعة إستراتيجية الجهة وتحليل حدود أهدافها ومؤشرات قياس أدائها لتحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر.

سابعاً : حدود مؤشرات المخاطر:

ينبغي على الجهة تطوير مؤشرات مخاطر رئيسية (Key Risk Indicators) لقياس أهم وأعلى المخاطر التي تتعرض لها.

هذه المؤشرات عبارة عن نظام إنذار مبكر يطلق عندما يتجاوز تعرض الجهة لمستويات المخاطر المقبولة، مما يساعد ملاك المخاطر والإدارة التنفيذية واللجنة على مراقبة هذه المخاطر واتخاذ إجراءات مبكرة لمنع الأزمات أو التخفيف منها.

وينبغي أن تكون مؤشرات المخاطر الرئيسية قابلة للقياس بحيث يتم تحديد حدود باغ لكل مؤشر وفي حال تعدي الحدود ينبغي إبلاغ الجهات المعنية داخل الجهة. وتجدر الإشارة إلى أن المؤشرات ينبغي ألا تغطي جميع المخاطر التي تواجه الجهة، ولكن يتم التركيز على المؤشرات الأكثر أهمية لإدارة المخاطر.

وتختلف هذه المؤشرات من منظمة إلى أخرى بما يتماشى مع أهداف وأولويات الجهة،

حيث أن ما يشكل خطراً رئيسياً على عمل في نشاط ما، قد لا يكون مهماً بالنسبة إلى نشاط آخر. أو أن ما كان يمثل خطراً رئيسياً على الجهة في الفترات السابقة قد لا يمثل خطراً رئيسياً في الفترة الحالية، وما إلى ذلك.

يوضح الجدول أدناه بعض الأمثلة المختصرة لمؤشرات المخاطر الرئيسية وكيفية قياسها، والتي تتلخص عملية تحديدها في الخطوات الآتية:

- تحديد وتعريف تفاصيل أنواع المخاطر التي قد تتعرض لها الجهة حسب طبيعة أعمالها التشغيلية وتوجهاتها الاستراتيجية والتي تعرف بفئات المخاطر.
- تحديد أفضل المؤشرات القابلة لقياس مدى تعرض الجهة لتلك المخاطر المعروفة.
- تحديد مستويات حدود التعرض لفئات المخاطر التي تتمثل على النحو الآتي:
- اللون الأخضر والأصفر تعتبر ضمن حدود تقبل الجهة للمخاطر وتكون مقبولة لحداً ما، وبناء عليها يتم رفع تقارير وفق المستويات الوظيفية المحددة ضمن إطار إدارة المخاطر.
- اللون البرتقالي والأحمر تعتبر مؤشرات تتجاوز حدود تقبل وتحمل الجهة للمخاطر وتكون غير مقبولة، أي يجب على الجهة القيام بمعالجة مسببات تلك التعرضات بشكل فوري لتخفيضها ضمن الحدود المقبولة، ورفع تقارير بناء على المستويات الوظيفية المحددة ضمن إطار إدارة المخاطر.

الجدول رقم (2): الأمثلة المختصرة لمؤشرات المخاطر الرئيسية وكيفية قياسها

تصنيف فئات المخاطر	مؤشرات المخاطر الرئيسية	مقبول	مقبول جزئياً	تتجاوز حدود تقبل المخاطر	تتجاوز حدود تحمل المخاطر
المخاطر الاستراتيجية	انخفاض مستوى الناتج المحلي	< 0.1 %	< 0.25 %	< 0.5 %	> 1 %
المخاطر المالية	انخفاض الإيرادات	< 0.2 %	< 0.5 %	< 1 %	> 3 %
المخاطر التشغيلية	فشل النظام	أقل من ساعتين	أقل من نصف يوم	أقل من يوم واحد	أكثر من يومين
	معدل دوران مرتفع للموظفين	< 5 %	< 8 %	< 12 %	> 15 %
مخاطر الأمن السيبراني وتقنية المعلومات	اختراق أمن سيبراني	-	-	نظام واحد حيوي و / أو داعم للخدمات الحيوية	أكثر من نظام حيوي و / أو داعم للخدمات الحيوية

المصدر: المبادئ الأساسية والممارسات التوجيهية – وزارة المالية

* الأرقام والنسب هي أمثلة للاسترشاد فقط ولا تمثل واقع فعلي لأي جهة، حيث ينبغي القيام بدراسة وتحليل للمخاطر لتحديد مؤشرات المخاطر الرئيسية والوصول إلى المستويات المقبولة لكل مؤشر بما يتناسب مع الجهة.

5.2. نهج تقييم المخاطر

يفضل اتباع عملية التقييم الذاتي للضوابط الرقابية للحد من المخاطر (Self-Assessment Risk and Control) من خلال تطبيق منهجيتين لتحديد وتقييم المخاطر (تقييم المخاطر التشغيلية، وتقييم المخاطر الاستراتيجية) وذلك للتأكد من تحديد جميع المخاطر من جميع المستويات الوظيفية في الجهة.

منهجية تقييم المخاطر التشغيلية

تهدف هذه المنهجية إلى تحديد وتقييم المخاطر المتعلقة بالعمليات التشغيلية التي تحدث من خلال ورش عمل مع الفرق التنفيذية أو الإدارات حسب أعمالهم وإجراءاتهم. حيث يقوم فريق إدارة المخاطر بمراجعة جميع إجراءات عمل الإدارات بالتعاون مع تلك الفرق كخبراء لضمان شمولية المخاطر المحددة، وهذا العمل سيكون مدخل لتحديد وتقييم المخاطر الاستراتيجية.

منهجية تقييم المخاطر الاستراتيجية

تهدف هذه المنهجية إلى تحديد وتحليل المخاطر الاستراتيجية التي تحدث من خلال الآتي:

- تحديد وتحليل المخاطر المتعلقة بالسيناريوهات الاستراتيجية خلال عملية إعداد استراتيجية الجهة لضمان تحديد التوجه الأكثر مناسبة.
- تحديد المخاطر الناشئة والخارجية التي تتعرض لها الجهة وبالأخص وحدات العمل من البيئة الخارجية التي تعمل بها وبالأغلب تكون هذه المخاطر متعلقة بعناصر خارجية مثل الجيوسياسية والاقتصاد الكلي وتتم هذه المرحلة بالتعاون مع إدارة المخاطر لضمان شمولية العملية.
- مراجعة المخاطر التشغيلية والمعرفة في مرحلة التقييم الأولى، وتحديد المخاطر الكامنة التي تتجاوز حدود تقبل وتحمل المخاطر ودمجها إلى محاور وربطها مع الأهداف الاستراتيجية للجهة ومن ثم تحديد مسبباتها وعواقبها ويتم رفعها إلى القادة المسؤولين للمراجعة.

5.3. إجراءات إدارة المخاطر

يعد بناء سياق ومعايير إدارة المخاطر عاملاً أساسياً في بناء إجراءات إدارة المخاطر من خلال تحديد نطاق التغطية لعملية إدارة المخاطر وتحديد النطاق التشغيلي، وتحديد هوية وأهداف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين للجهة، واختيار الأسس التي تتم عليها عملية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر وآلية وضع خطط العاج اللازمة لتخفيف أثرها والحد من حدوثها. ولضمان فاعلية إجراءات إدارة المخاطر يتم مراقبة ومراجعة هذا السياق بشكل دوري بالاستعانة بالمستشارين وأصحاب المصلحة.

ويوضح الشكل أدناه شرح مبسط لإجراءات إدارة المخاطر:



إجراءات إدارة المخاطر (الشكل 5)

المصدر: المبادئ الأساسية والممارسات التوجيهية – وزارة المالية

تهدف هذه المرحلة إلى تشكيل إجراءات وممارسات إدارة المخاطر بما يتناسب مع الجهة لضمان فعالية تحديد، وتحليل، ومعالجة، ومراقبة المخاطر، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما تتضمن تعريف الإجراءات، والسياق الداخلي والخارجي للجهة، وتتكون هذه المرحلة من الآتي:

- مراجعة وفهم البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل بها الجهة.
- تحديد أصحاب المصلحة وأدوارهم ومسؤولياتهم في إدارة مخاطر الجهة.
- إعداد إطار عمل إدارة المخاطر.
- تحديد نطاق عمل إدارة المخاطر في الجهة.
- تحديد مستويات حدود تقبل وتحمل الجهة للمخاطر بالاتساق مع أهدافها الاستراتيجية.
- تحديد وإعداد معايير تقييم أهمية المخاطر وأن تكون موائمة مع إطار عمل إدارة المخاطر وتغطي كافة أنشطة الجهة المتضمنة في نطاق العمل، ويجب أن تعكس قيم الجهة وأهدافها ومواردها.

5.3.1. مراحل تقييم المخاطر

5.3.1.1. تحديد المخاطر

ينبغي مراجعة أهم أهداف الإدارات الاستراتيجية والتشغيلية من خلال ورش عمل تفاعلية مع رواد المخاطر 5 والفرق التشغيلية ومدراء الإدارات لتحديد المخاطر المحيطة بعملياتهم وأهدافهم الاستراتيجية بناءً على فئات المخاطر المعرفة للجهة. وينبغي عقد ورش العمل بشكل سنوي على الأقل لضمان التحديث المستمر لسجل المخاطر.

5.3.1.2. تحليل المخاطر

ينبغي تحليل المخاطر مع رواد المخاطر والفرق التشغيلية لمعرفة أهم مسببات هذه المخاطر والآثار المتوقعة على العمليات والاستراتيجيات حال وقوعها.

5.3.1.3. تقييم المخاطر

يجب تقييم المخاطر بناءً على مصفوفة الأثر والاحتمالية والتي تختلف من منشأة إلى أخرى حسب طبيعة أعمالها وأنواع الآثار المتوقعة عليها.

موضح في الرسوم التوضيحية أدناه أمثلة على مصفوفة الآثار، والاحتمالية، وخريطة المخاطر:

5. رواد المخاطر: ممثلي مختلف الإدارات الرئيسية في الجهة للتنسيق والمتابعة والتنفيذ فيما يخص أعمال إدارة المخاطر وتعزيز الوعي لتبني أفضل الممارسات والمعايير

وزارة المالية

إرتباط عمل الوزارة ببركاز وبرامج الرؤية

برنامج خدمة ضيوف الرحمن

برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية

برنامج تطوير القطاع المالي

برنامج الإستدامة المالية

رؤية الوزارة

وزارة رائدة تمكن المملكة العربية السعودية لتكون ضمن أكبر 15 اقتصاد في العالم بحلول 2030 من خلال نظام مالي متميز

الأهداف الاستراتيجية للوزارة

تأهيل الكوادر البشرية ضمن بيئة منتجة

الإستغلال الأمثل لأصول الدولة والتمويل المبكر

تخصيص وإدارة الموارد المالية بفعالية

تعزيز مكانة المملكة إقليمياً وعالمياً

تعزيز إدارة التغيير والتواصل

تحسين جودة الحسابات المالية وتعزيز الشفافية

تطوير سياسة مالية مستدامة

تمكين التحول الرقمي للوزارة

مؤشرات الأداء الاستراتيجية

نسبة التوظيف النسبية

الإنحراف في النفقات عن الميزانية

التصنيف الائتماني للمملكة

الدرجة المتحققة في مؤشر الميزانية (OBI)

مؤشر بناء الكوادر والقدرات

الإنحراف في الإيرادات عن الميزانية

العجز في الميزانية من الناتج المحلي الإجمالي

نسبة تغطية ذكاء الأعمال

المعايير / المناطق المتأثرة

أثر على تمكين الكوادر البشرية في الوزارة

أثر على مركز الوزارة المالي

أثر على تعطل عمليات الوزارة

أثر على سمعة الوزارة

أهم المخاطر الاستراتيجية

يوضح الجدول أدناه معايير تقييم الأثر

المصدر: المبادئ الأساسية والممارسات التوجيهية – وزارة المالية

المصدر: المبادئ الأساسية والممارسات التوجيهية – وزارة المالية

الاحتمالية

يتم تحديد الاحتمالية بناءً على الخبرات والأحداث السابقة أو التوقعات خلال الفترات القادمة المبنية على التطورات المحيطة بالجهة.

شرح مستوى الاحتمالية	المستوى (كتابياً)	المستوى (رقمياً)
الخطر مستبعد حدوثه ويمكن حدوثه مرة كل 5 سنوات، أو احتمالية حدوثه أقل من 5 % خلال السنة	مستبعد	1
الخطر غير مستبعد حدوثه ويمكن حدوثه مرة كل 3 سنوات، أو احتمالية حدوثه بين 6 - 20 % خلال السنة	غير مستبعد	2
الخطر ممكن حدوثه مرة كل سنتين، أو احتمالية حدوثه بين 21 - 50 % خلال السنة	ممكن	3
الخطر ممكن حدوثه مرة كل سنة، أو احتمالية حدوثه بين 51 - 80 % خلال السنة	مرجح	4
الخطر مؤكد حدوثه مرة أو أكثر كل ربع سنة، أو احتمالية حدوثه أكثر من 80 % خلال السنة	مؤكد	5

مصفوفة تقييم الاحتمالية (الشكل 7)

المصدر: المبادئ الأساسية والممارسات التوجيهية – وزارة المالية

مستويات المخاطر الكامنة مبنية على الأثر واحتمالية وقوع الخطر على الجهة

مؤكد (5)	متوسط (6)	عالي (10)	عالي (15)	كارثي (20)	كارثي (25)
مرجح (4)	متوسط (4)	متوسط (8)	عالي (12)	كارثي (16)	كارثي (20)
ممكن (3)	متوسط (3)	متوسط (6)	متوسط (9)	عالي (12)	عالي (15)
غير مستبعد (2)	ضئيل (2)	متوسط (4)	متوسط (6)	متوسط (8)	عالي (10)
مستبعد (1)	ضئيل جداً (1)	ضئيل (2)	متوسط (3)	متوسط (4)	متوسط (5)
	(1) منخفض جداً	(2) منخفض	(3) متوسط	(4) عالي	(5) كارثي

مستويات الاحتمالية

الأثر

الخريطة الحرارية لتقييم المخاطر (الشكل 8)

مستويات تقييم الضوابط الرقابية

التصنيف	الشرح
كافي	فعال (1) الإجراءات موثقة وتوجد أنظمة تقنية لضمان إدارة الخطر وتخفيف أثره، وتشير المراقبة والإدارة المنتظمة إلى درجة عالية من الالتزام بالعملية وأن النظام فعال في تخفيف المخاطر.
	جيد (2) الإجراءات موثقة وتوجد أنظمة تقنية لضمان إدارة الخطر وتخفيف أثره، وتشير المراقبة والإدارة المنتظمة إلى درجة جيدة من الالتزام بالعملية وأن النظام يحتاج إلى تحسين لرفع الكفاءة.
غير كافي	ضعيف (3) الإجراءات موثقة ولا توجد أنظمة تقنية لضمان إدارة الخطر وتخفيف أثره، وتشير المراقبة والإدارة المنتظمة إلى قصور في الالتزام بالعملية وأن النظام يحتاج إلى تحسين لرفع الكفاءة.
	ضعيف جداً (4) الإجراءات غير موثقة بشكل كامل لضمان إدارة الخطر وتخفيف أثره، وتشير المراقبة والإدارة المنتظمة إلى ضعف في الالتزام بالعملية وأن النظام يحتاج إعادة تطوير لرفع الكفاءة.

مستويات تقييم الضوابط الرقابية (الشكل 9)

مستويات المخاطر المتبقية مبنية على مستويات المخاطر الكامنة وتقييم الضوابط الرقابية الحالية ذات صلة

أولوية 1	أولوية 2	أولوية 5	أولوية 10	(5) كارثي
أولوية 3	أولوية 4	أولوية 6	أولوية 11	(4) عالي
أولوية 7	أولوية 8	أولوية 9	أولوية 14	(3) متوسط
أولوية 12	أولوية 13	أولوية 17	أولوية 18	(2) ضئيل
أولوية 15	أولوية 16	أولوية 19	أولوية 20	(1) ضئيل جداً
(4) ضعيف جداً	(3) ضعيف	(2) جيد	(1) فعال	

تقييم المخاطر الكامنة

تصنيف الضابط الرقابي

الخريطة الحرارية لتقييم المخاطر المتبقية (الشكل 10)

5.3.2. معالجة المخاطر

ينبغي على الجهة تحديد كيفية استجابتها للمخاطر الأعلى تقييماً، وتقييم خطط علاجها بناءً على تأثير تلك المخاطر واحتمالاتها، وكذلك التكاليف والفوائد. ويجب أن تتوافق خطط معالجة المخاطر مع استراتيجيات ومفهوم إدارة المخاطر في الجهة وفق الخيارات الأربعة الآتية:

- قبول الخطر: قبول الخطر بدون الحاجة لإضافة ضوابط إضافية للحد من الأثر واحتمالية حدوثه.
- علاج المخاطر: إضافة ضوابط إضافية للحد من آثار المخاطر واحتمالية حدوثها.
- نقل أو مشاركة المخاطر: تقليل الآثار والاحتمالية من خلال مشاركة جزء أو كامل الخطر مع أطراف أخرى (مثال: شركات التأمين).

- تجنب المخاطر: إيقاف الأنشطة المسببة للمخاطر وذلك ألن ضررها أكبر من منفعتها للجهة.
 - تحمل مخاطر إضافية: أخذ أو زيادة المخاطر من أجل تحقيق فرصة إضافية.
- وبناءً على أثر المخاطر المتبقية، يتم تحديد أولويات المعالجة ووضع خطط زمنية مناسبة ومقبولة لتطبيق الإجراءات العلاجية لتخفيض أثرها إلى المستويات المقبولة للجهة.

5.3.2. المراقبة والمراجعة

ينبغي مراجعة ومراقبة السياق بشكل عام لضمان شموليته وفاعلية عملياته في تغطية جميع المخاطر المحيطة بالجهة والتأكد من تحسين جودة وفاعلية إدارة المخاطر، وعملياتها، ونتائجها. كما أن المراقبة والمراجعة ينبغي أن تتم بشكل سنوي على الأقل.

تقوم وحدات العمل على تحديد وتسجيل الخسائر والأحداث في السجل المعني وربطها بالمخاطر المعنية للوحدة ويتم بعد ذلك تحليلها وتقييمها ومعالجتها. كما يتم رفع سجل الخسائر بشكل منتظم ودوري أو عند الضرورة إلى إدارة المخاطر لمناقشة الخسائر والأحداث وآليات إدارتها وتوضيح أي مخاطر ومسببات جديدة تم تحديدها ليتم تضمينها في سجل المخاطر المعني لدورة حياة إدارتها.

5.3.2. التواصل وتقديم الاستشارات

ينبغي أن يتم التواصل وتقديم الاستشارات بشكل مستمر لمساعدة أصحاب المصلحة في فهم المخاطر، والأساس الذي يتم عليه اتخاذ القرارات. كما يستهدف التواصل رفع الوعي وفهم ثقافة المخاطر داخل الجهة، في حين أن الاستشارات تمكن من الحصول على ردود الفعل والمعلومات لدعم عملية اتخاذ القرارات.

6. عوامل النجاح في إدارة المخاطر

تتعدد العوامل المساعدة على نجاح إدارة المخاطر في المنظمات وتختلف أهميتها وحجم تأثيرها بحسب نضج الجهة، ومن أهم هذه العوامل الآتي:

- استقلال إدارة المخاطر عن الإدارة التنفيذية (خط الدفاع الأول).
- ربط أداء إدارة المخاطر مع أداء الجهة وأداء موظفيها وإدارتها التنفيذية.
- وجود دعم ومشاركة والتزام القادة المسؤولين بالجهة لتنفيذ استراتيجية وإطار إدارة المخاطر.
- إنشاء لجنة رسمية مكونة من فريق قيادي معني بإدارة المخاطر تساهم في إبراز النهج الرسمي وتدعم توجيه جميع أجزاء الجهة والتنسيق فيما بينها لهذا الغرض.
- الحصول على فهم شامل للأهداف والأنشطة وما يتصل بهما من مخاطر وآلية معالجتها.
- العمل على فهم المخاطر الداخلية والخارجية وتحليلها وتقييمها وإدارتها على نحو استباقي وذلك من خلال درء التهديدات التي قد تعيق تحقيق الأهداف واستمرارية الأعمال.
- تحديد المخاطر المشتركة والمتداخلة مع مختلف الأطراف الداخليين والخارجيين، وإدارتها على نحو متكامل ومنهجي.
- اتباع نهج تدريجي في تنفيذ إطار إدارة المخاطر مستنداً في البداية إلى نهج مبسط يمكن تطويره وفقاً لما يكتسب من خبرة ومعرفة.
- ربط نهج المخاطر ضمن العمليات الإدارية الرئيسية في الجهة، بما في ذلك عملية التخطيط الاستراتيجي وتحديد وتحقيق الأهداف وتنفيذ المبادرات والمشاريع.
- التركيز على تنفيذ منهجية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر عوضاً عن التركيز على التحديات الحالية التي تواجه مختلف الشركة والإدارات بالجهة.
- إتاحة الموارد الكافية اللازمة للاستحداث الوظائف الخاصة بإدارة المخاطر وتطوير القدرات المناسبة لها والحفاظ على استمراريته.
- العمل بشكل مستمر لتعزيز ثقافة الجهة ورفع الوعي للموظفين والإدارة التنفيذية للجهة من خلال عقد ورش عمل تدريبية ونشر رسائل توعوية خاصة في عناصر إدارة المخاطر.

الفصل الثاني

(الإكتتاب في شركات التأمين)

المبحث الأول: مفهوم الإكتتاب وأنواعه.

المبحث الثاني : إعادة التأمين وأثره على الإكتتاب.

المبحث الأول

الاكتتاب

أولاً: مفهوم الإكتتاب:

الاكتتاب هو العملية التي يتحمل من خلالها الفرد أو المؤسسة المخاطر المالية مقابل رسوم ، وعادة ما تنطوي المخاطر على القروض أو التأمين أو الاستثمارات ، ومصطلح الاكتتاب نشأ من ممارسة أن يقوم كل من المخاطرين بكتابة اسمه تحت المبلغ الإجمالي للمخاطر التي كانوا على استعداد لقبولها للحصول على قسط محدد ، وعلى الرغم من تغير الميكانيكا بمرور الوقت ، يستمر الاكتتاب اليوم كوظيفة رئيسية في عالم المال ، ويقوم وكلاء التأمين بتقييم درجة مخاطر أعمال شركات التأمين ، ويساعد الاكتتاب على تحديد معدلات اقتراض عادلة للقروض ، وتحديد أقساط مناسبة ، وإنشاء سوق للأوراق المالية من خلال تحديد مخاطر الاستثمار بدقة ، ويضمن الاكتتاب أن تقوم شركة الاكتتاب العام الأولي برفع مبلغ رأس المال المطلوب وتزويد المؤمنين بعلاوة أو ربح مقابل خدماتهم ، ويستفيد المستثمرون من عملية التدقيق التي تضمن المنح وتساعدهم على اتخاذ قرارات استثمارية مستنيرة.

ويأتي مرادف كلمة الاكتتاب في اللغة الإنجليزية : (Initial Public Offering)

والتي تعني العرض العام الأولي، ويعني مفهوم الاكتتاب طرح الشركة لأسهمها وتوزيعها لأول مرة على الإطلاق في البورصة، الأمر الذي يمكن المساهمين من امتلاك جزء كبير من الشركة، وبذلك تنتهي مسألة ملكية الشركة للمالك واحد أو مجموعة محدّدة من الشركاء، ويبدأ عهد امتلاك الشركة من قبل عدد كبير من المساهمين الصغار، الذين غالباً ما يمثلون شخصيات مجهولة يمتلك كل منها جزء صغير من أسهم الشركة، بالإضافة إلى عدد من المساهمين الكبار المسيطرين على جزء كبير من أسهم الشركة، والذين يلعبون دوراً أساسياً ومهماً في سنّ القرارات الخاصة بالشركة.

ايضاً يمكننا القول ان الإكتتاب:

هو الطرح العام الأولي للأسهم الخاصة بالشركات المساهمة العامة، فتقدّم هذه الشركات أسهمها للجمهور من المشترين؛ من خلال إدراجها في سوق البورصة، [١] ويُعرّف الاكتتاب بأنه عبارة عن عملية بيع الأسهم الخاصة بالشركات لأول مرة إلى مجموعة من المستثمرين.

ومن التعريفات الأخرى للاكتتاب هو أول بيع للأسهم الخاصة بشركة ما؛ من خلال عرض أوراقها المالية للاكتتاب العام، وتعدّ معظم الشركات التي تطرح أوراقها المالية للاكتتاب من الشركات الصغيرة التي تسعى إلى تطوير رأس مالها؛ من خلال الاعتماد على زيادة مخزون أسهمها بالسوق المالي العام

أساسيات الإكتتاب:

يشمل الاكتتاب إجراء البحوث وتقييم درجة المخاطرة لكل مقدم طلب أو كيان قبل افتراض هذا الخطر ، ويساعد هذا الشيك في تحديد معدلات اقتراض عادلة للقروض ، ويحدد أقساط التأمين المناسبة لتغطية التكلفة الحقيقية للتأمين على حملة الوثائق، ويخلق سوقاً للأوراق المالية من خلال تحديد مخاطر الاستثمار بدقة، وإذا اعتبرت المخاطر عالية للغاية ، فقد يرفض المؤمن التغطية.

يعتبر الاكتتاب هو العملية التي يتحمل من خلالها الفرد أو المؤسسة المخاطر المالية مقابل رسوم ، ويقوم وكلاء التأمين بتقييم درجة مخاطر أعمال شركات التأمين ، ويساعد الاكتتاب على تحديد معدلات اقتراض عادلة للقروض ، وتحديد شركة أقساط مناسبة، وإنشاء سوق للأوراق المالية من خلال تحديد مخاطر الاستثمار بدقة ، ويضمن الاكتتاب أن تقوم الاكتتاب العام الأولي برفع مبلغ رأس المال المطلوب وتزويد المؤمنين بعلاوة أو ربح مقابل خدماتهم ، ويستفيد المستثمرون من عملية التدقيق التي تضمن المنح وتساعدهم على اتخاذ قرارات استثمارية مستنيرة.

مخاطر الإكتتاب المالية:

الخطر هو العامل الأساسي في جميع الاكتتابات ، وفي حالة القرض تتعلق المخاطرة بما إذا كان المقترض سوف يسدد القرض على النحو المتفق عليه أو سيتعثّر ، ومع التأمين تنطوي المخاطر على احتمال قيام العديد من حملة الوثائق بتقديم مطالبات في وقت واحد ، ومع الأوراق المالية ، فإن الخطر هو أن الاستثمارات المضمونة لن تكون مربحة.

يقوم المؤمنون بتقييم القروض خاصة الرهون العقارية ، لتحديد احتمالية أن يدفع المقترض على النحو الموعود ، وأن الضمانات الكافية متوفرة في حالة التخلف عن السداد ، وفي حالة التأمين يسعى وكلاء التأمين لتقييم صحة حامل الوثيقة والعوامل الأخرى ونشر المخاطر المحتملة بين أكبر عدد ممكن من الناس ، ويساعد اكتتاب الأوراق المالية الذي يتم في الغالب عن طريق الاكتتابات العامة الأولية ، في تحديد قيمة الشركة الأساسية مقارنة بخطر تمويل الاكتتاب العام.

كيف يُحدد الإكتتاب سعر السوق:

إن إنشاء سوق عادل ومستقر للمعاملات المالية هو الوظيفة الرئيسية للمكتتب ، وتنطوي كل أداة دين ، أو بوليصة تأمين ، أو اكتتاب عام أولي على مخاطر معينة تتمثل في أن العميل إما أن يتخلف عن السداد أو يقدم مطالبة أو يفشل خسارة محتملة لشركة التأمين أو المقرض ، ويتمثل جزء كبير من وظيفة المكتتب في تقييم عوامل الخطر المعروفة والتحقق في صدق مقدم الطلب لتحديد الحد الأدنى للسعر لتوفير التغطية.

يساعد المؤمنون على تحديد سعر السوق الحقيقي للمخاطر من خلال اتخاذ قرار على أساس كل حالة على حدة للمعاملات التي هم على استعداد لتغطيتها وما هي الأسعار التي يحتاجون إلى تحصيلها لتحقيق الربح ، ويساعد المؤمنون أيضًا على فضح المتقدمين ذوي المخاطر غير المقبولة مثل الأشخاص العاطلين عن العمل الذين يطالبون برهون عقارية باهظة الثمن ، وأولئك الذين يعانون من سوء الصحة والذين يطلبون تأمينًا على الحياة أو الشركات التي تحاول الاكتتاب العام قبل أن يصبحوا مستعدين من خلال رفض التغطية في بعض الحالات.

تعمل وظيفة الفحص هذه على تقليل المخاطر الإجمالية للمطالبات أو التخلف عن السداد بشكل كبير وتسمح لموظفي القروض ووكلاء التأمين وبنوك الاستثمار بتقديم أسعار أكثر تنافسية لأولئك الذين هم أقل عرضة للمخاطر.

أنواع الإكتتاب:

(أ) اكتتاب القرض:

تخضع جميع القروض لشكل من أشكال الاكتتاب ، وفي كثير من الحالات يكون الاكتتاب كامل ويتضمن تقييم التاريخ الائتماني لمقدم الطلب ، والسجلات المالية ، وقيمة أي ضمانات معروضة ، إلى جانب عوامل أخرى تعتمد على حجم القرض والغرض منه ، واعتمادًا على العملية وما إذا كان مكتتبًا بشريًا متورطًا يمكن أن تكون عملية التقييم فورية تقريبًا أو تستغرق بضعة ساعات أو أيام أو حتى أسابيع.

غالبًا ما يستغرق إعادة التمويل وقتًا أطول لأن المشتريين الذين يواجهون المواعيد النهائية يحصلون على معاملة تفضيلية ، وعلى الرغم من أنه يمكن الموافقة على طلبات القروض أو رفضها أو تعليقها إلا أن معظمها "تمت الموافقة عليه بشروط ، مما يعني أن المؤمن يريد التوضيح أو الوثائق الإضافية.

(ب) اكتتاب التأمين:

مع الاكتتاب في التأمين ينصب التركيز على حامل الوثيقة المحتمل الشخص الذي يبحث عن التأمين الصحي أو التأمين على الحياة ، وفي الماضي تم استخدام الاكتتاب الطبي للتأمين الصحي لتحديد المبلغ الذي يتقاضاه مقدم الطلب بناءً على صحته وحتى ما إذا كان سيقدم تغطية على الإطلاق ، غالبًا استنادًا إلى شروط مقدم الطلب الموجودة مسبقًا ، وبموجب قانون الرعاية بأسعار معقولة لم يعد يُسمح لشركات التأمين برفض التغطية أو فرض قيود بناءً على الظروف الموجودة مسبقًا.

يسعى التأمين على التأمين على الحياة إلى تقييم مخاطر التأمين على حامل وثيقة التأمين بناءً على سنهم ، وصحتهم ، وأسلوب حياتهم ، ومهنتهم ، وتاريخهم الطبي العائلي ، وهواياتهم ، وعوامل أخرى على النحو الذي يحدده المكتتب ، وعلى عكس التأمين الصحي لا يقتصر الاكتتاب على التأمين على الحياة على الظروف القائمة مسبقًا أو أي عوامل صحية أخرى ، ويمكن أن يؤدي الاكتتاب في التأمين على الحياة إلى الموافقة جنبًا إلى جنب مع مجموعة كاملة من مبالغ التغطية والأسعار والاستثناءات والشروط أو الرفض التام.

(ت) اكتتاب الأوراق المالية:

إن اكتتاب الأوراق المالية الذي يسعى إلى تقييم المخاطر والسعر المناسب لأوراق مالية معينة غالبًا ما يتعلق الأمر بالاكتتاب العام الأولي ويتم إجراؤه نيابة عن مستثمر محتمل غالبًا بنك استثماري ، وبناءً على نتائج عملية الاكتتاب ، سيقوم بنك استثماري بشراء الأوراق المالية الصادرة عن الشركة التي تحاول الاكتتاب العام الأولي ثم بيع تلك الأوراق المالية في السوق.

يضمن الاكتتاب أن تقوم شركة الاكتتاب العام برفع مبلغ رأس المال المطلوب وتزويد المؤمنين بعلاوة أو ربح مقابل خدمتهم ، ويستفيد المستثمرون من عملية الفحص التي يوفرها الاكتتاب والقدرة التي يمنحهم إياها لاتخاذ قرار استثماري مستنير. يمكن أن يشمل الاكتتاب في السوق المالية الأسهم الفردية وكذلك سندات الدين بما في ذلك السندات الحكومية أو

الشركات أو السندات البلدية ، ويشترى المؤمنون أو أرباب عملهم هذه الأوراق المالية لإعادة بيعها من أجل الربح إما للمستثمرين أو التجار ، وعند مشاركة أكثر من مكتب أو مجموعة من المكاتب ويُعرف هذا بنقابة المكاتبين (1).

من هو المكتب؟

إن المؤمن هو أي طرف يقيم ويفترض مخاطرة طرف آخر مقابل رسوم ، وغالباً ما تكون الرسوم عمولة أو علاوة أو فرق سعر أو فائدة ، ويعد وكلاء التأمين مهمين للعالم المالي بما في ذلك صناعة الرهن العقاري وصناعة التأمين وأسواق الأسهم والأنواع الشائعة من تداول أوراق الدين. ويطلق على مكتب رئيسي عداء كتاب.

الأنواع المختلفة من وكلاء التأمين:

ظهر مصطلح مكتب "لأول مرة في الأيام الأولى للتأمين البحري ، وسعى مالكو السفن للتأمين على السفينة وحمولتها في حالة فقدان السفينة ومحتوياتها ، ويجتمع رجال الأعمال في المقاهي ويفحصون ورقة تصف السفينة ومحتوياتها وطاقمها ووجهتها ، وكل شخص يرغب في تحمل بعض الالتزامات أو المخاطر سيوقع اسمه في الأسفل ويشير إلى مقدار التعرض الذي هم على استعداد لتحمله ، وتم تحديد معدل وشروط متفق عليها في الورقة.

النوع الأكثر شيوعاً من شركات التأمين هو مكتب قرض الرهن العقاري ، وتتم الموافقة على قروض الرهن العقاري على أساس مزيج من دخل مقدم الطلب ، وتاريخ الائتمان ، ونسب الديون ، والمدخرات الإجمالية ، ويضمن المكاتبون لقرض الرهن العقاري أن طالب القرض يستوفي جميع هذه المتطلبات ، وبعد ذلك يوافقون على القرض أو يرفضونه ، ويراجع وكلاء التأمين أيضاً تقييم العقار للتأكد من دقته وأن المنزل يستحق سعر الشراء ومبلغ القرض تقريباً.

يحصل وكلاء التأمين على قروض الرهن العقاري على الموافقة النهائية على جميع قروض الرهن العقاري ، ويمكن للقروض التي لم تتم الموافقة عليها أن تخضع لعملية الاستئناف ولكن القرار يتطلب إلغاء أدلة دامغة ، ويمثل الوكلاء والوسطاء كلاً من المستهلكين وشركات التأمين ، بينما يعمل وكلاء التأمين لشركات التأمين (1).

ماهي استراتيجيات إدارة مخاطر الإكتتاب في شركات التأمين؟

سؤال تم طرحه على الدكتور أيمن محمد عاطف محمد ACOLID , Director of the control and regulation unit

وكان جوابه كالتالي:

هو عملية اختيار سياسة محددة لقبول التأمين على الأخطار تقرها شركة التأمين حسب أهدافها، :مخاطر الإكتتاب كما تمثل المراحل التي تسبق إصدار وثيقة التأمين ومن أسباب نشوء هذه المخاطر ما يلي:

1 - عدم مصداقية البيانات والمعلومات الواردة في استمارة طلب التأمين.

2- عدم الالتزام بسياسة الاكتتاب التي تعتمد عليها الشركة.

3- ضعف خبرة المكتب.

4- تقييم الخطر بشكل خاطئ بالاستناد إلى معلومات خاطئة و غير كاملة.

لماذا لم تنجح إدارة المخاطر في التنبؤ بالأزمة المالية العالمية وتجنبها أو تحويلها؟

سؤال تم طرحه من قبل مدير التخطيط المالي والتمويل الأستاذ صالح الشيخ Manager , AL-ZWIED Holding Co.

وكان الجواب على سؤاله من قبل المهندس شريف شعبان كالتالي:

إدارة المخاطر لا تمنع المخاطر ولكن تُقلل من توابع المخاطر بالسماح بوجود بعض مساحة الحركة واتخاذ القرارات لعدم حدوث تفاقم نتيجة الخطر الموجود.

المبحث الثاني

إعادة التأمين وأثره على الإكتتاب

إعادة التأمين:

يقصد بإعادة التأمين العقد الذي يبرمه المؤمن نفسه مع شركة تأمين أخرى أو معيد التأمين بحيث يتخلى فيه المؤمن إلى هذا الأخير عن كل أو بعض الأخطار التي تحمل بها هو، ويحدث هذا في الحالة التي يتعاقد فيها المؤمن مع المؤمن له ثم يجد المؤمن نفسه يتحمل التزامات كبيرة بالنسبة للخطر واحد فيحاول أن ينقل العبء إلى شخص آخر هو مثنى التأمين ولا يحتفظ لنفسه إلا بنصيب ضئيل، وقد يلقي عبء الخطر كله على مثنى التأمين وذلك في مقابل أقساطه

وفي هذه الحالة يوجد من الناحية القانونية عقد تأمين بين المؤمن وبين مثنى التأمين يكون فيه المؤمن في مركز المؤمن له في عقد التأمين العادي ويكون فيه مثنى التأمين في مركز المؤمن، ولكن هذا العقد بين المؤمن ومثنى التأمين لا ينتج آثاره إلا في العلاقة بين طرفيه وهما المؤمن ومثنى التأمين، ولا صلة له بالمؤمن لهم إذ لا تربط هؤلاء بمثنى التأمين أية رابطة قانونية ويظل المؤمن مسئولاً بمقتضى عقد التأمين الأصلي قبل المؤمن له.

مفهوم إعادة التأمين

اختلفت عبارات الباحثين في تعريفه وإن تقاربت في المعنى أو تطابقت في بعضها ومن هذه التعريفات نذكر ما يلي:
في التعويض، على أن يقوم المؤمن المباشر بدفع جزء من القسط إلى معيد التأمين، ويسمى هذا الجزء من القسط بقسط إعادة التأمين.

إن عملية إعادة التأمين هي عملية مقاسمة للمسؤولية عن الخطر المؤمن منه و نتائجه، بين شركة التأمين التي توصف بالشركة المسندة، وبين شركة متخصصة في شركة إعادة التأمين والتي توصف بمعيد التأمين.
وتسند الجزء الباقي من هذه القيمة إلى معيد التأمين لكي يتولى المسؤولية عن تغطيته مقابل جزء يتناظر معه من قسط التأمين.

وتعرف عملية المقاسمة هذه بعملية الإسناد كما يعرف الجزء الذي تحتفظ به شركة التأمين لحسابها من قيمة تأمين الخطر بالاحتفاظ. ونتيجة ذلك يتحمل كل من طرفي هذا العقد جزءاً من الخسارة الناتجة عن وقوع الحوادث المرتبطة بالخطر المسند و بمقدار تحدده شروط العقد.

وهو عقد تأمين جديد (منفصل ومستقل عن وثيقة التأمين الأصلية) على نفس الخطر الذي تم التأمين عليه بموجب وثيقة التأمين الأصلية التي تصدرها شركة التأمين، و بموجب هذا العقد الجديد الذي يسمى عقد إعادة التأمين يوافق معيد التأمين على تعويض الشركة المتنازلة عن خسائرها التي قد تنشأ من وثائق التأمين الأصلية التي تصدرها، وذلك في مقابل قسط أو مبلغ من المال تدفعه الشركة المتنازلة إلى معيد التأمين، لذا فإن إعادة التأمين تهدف إلى حماية شركات التأمين من الخسائر المحتملة لوثائقها عن طريق تحويل تلك الخسائر إلى معيد التأمين، بمعنى استرداد خسائرها من معيد التأمين مقابل قسط تدفعه له.

من التعاريف السابقة يمكن تلخيص مفهوم إعادة التأمين على أنه وسيلة لتفتيت الخطر وتوزيعه على عدد كبير من شركات التأمين داخل الدولة أو خارجها، حيث إذا تحقق الخطر لا تتحمله شركة تأمين واحدة أو سوق تأمين واحد بل تتحمله عدة شركات في دول مختلفة وعدة أسواق، وبذلك يصبح الخطر قابلاً للتأمين هذا من جهة و يساعد المؤمن المباشر على أن يتفادى الخسائر المالية الضخمة التي يمكن أن تترتب عن تحقق الخطر من جهة أخرى، أي أن شركة التأمين تكتب في الخطر كله ثم تعيد تأمين ما يتجاوز قدرتها الاستيعابية. ومنه فإن إعادة التأمين تؤدي دوراً في غاية الأهمية من الناحية الاقتصادية عن طريق توزيع الأخطار على أوسع نطاق.

عناصر إعادة التأمين

تتكون عملية إعادة التأمين من عدة عناصر أساسية هي:

- شركة التأمين المباشر (أو الشركة المسندة أو المتنازلة): هي الشركة التي تقبل الخطر من طالب التأمين و هي المسئولة وحدها أمامه في الوفاء بالتزاماتها بموجب عقد التأمين، وهي الشركة التي تقوم بإسناد الأخطار التي تزيد عن طاقتها الاستيعابية إلى معيد التأمين سواء كان معيد التأمين هو شركة تأمين مباشر أو شركة متخصصة في إعادة التأمين.
- معيد التأمين: وهي الهيئة التي تقبل أعمال إعادة التأمين وقد تكون هيئة مهمتها الأساسية إعادة التأمين أو تمارس نشاط إعادة التأمين إلى جانب أعمالها التأمينية الأخرى.
- المبلغ المعاد تأمينه: وهو المبلغ الذي يتنازل عنه المؤمن الأصلي إلى هيئة إعادة التأمين.
- المبلغ المحتفظ به: وهو الفرق بين المبلغ التأميني الذي اتفق المؤمن الأصلي مع المؤمن له على دفعه عند وقوع الخطر والمبلغ المعاد تأمينه لدى هيئة إعادة التأمين.
- عمولة إعادة التأمين: وهو ذلك المبلغ الذي تتقاضاه هيئة التأمين المباشر لتغطية المصاريف التي تحملها في سبيل حصولها على تلك العملية.
- عقد إعادة التأمين: و هو اتفاق بين هيئتين هما المؤمن الأصلي وهيئة إعادة التأمين.

وسائل إعادة التأمين:

ومن الوسائل التي تلجأ إليها الهيئات التأمينية اتباع إحدى الطرق الآتية :

أ- التأمين بالاككتاب المجزأ:

في التأمين بالاككتاب المجزأ يوزع المؤمن المخاطر على مؤمنين آخرين يشركهم معه ، فيكتب كل مؤمن منهم في جزء من هذه المخاطر يؤمنها ، فتتعدد عقود التأمين مع المؤمن له ، كل عقد يقع على جزء من المخاطر المؤمن منها ويعتبر المؤمن له متعاقداً مع كل من المؤمنين المتعديدين في خصوص الجزء الذي أمنه ، وبذلك يتقاسم المؤمنون ، المتعددون مخاطر التأمين، كل منهم يختص بجزء منها وقد بدأت مزاوله هذه الصورة من التأمين ، منذ قرنين ونصف قرن ، هيئة معروفة باسم "جماعة التأمين بالاككتاب" ، وهي الجماعة التي تقضي بأن كل عضو مشترك في الجماعة مسئول عن نصيب معلوم من مجموع مبلغ وثيقة التأمين سواء أكان هذا النصيب معيناً أم نسبياً.

ب - التأمين بالاكتتاب المجمع:

ومن صور التأمين بالاكتتاب صورة التأمين بالاكتتاب المجمع "كونسورتيوم" و فيها يتجمع عدد من المؤمنين ، ويتولى التعاقد مع المؤمن له واحد منهم نيابة عنهم جميعا ويلتزم هؤلاء بقبول هذا التعاقد كل منهم في الجزء الذي يخصه وفقاً لتعريفته ، ويقومون بتسوية أنصبتهم في الكوارث وفقاً لهذه التعريف ، وهذه الصورة منتشرة على وجه الخصوص في مخاطر الطيران .

ت - التأمين بالمقاصة:

تكون إعادة التأمين من جانب المؤمن المعيد عادة في صورة تأمين بالمقاصة ومؤداها أن المؤمن المعيد يشترك مع المؤمن بالمقاصة في جميع العمليات التأمينية التي يقوم بها هذا الأخير، أو في مجموع العمليات الخاصة بنوع من أنواع التأمين التي باشرها، بالنصف أو الربع أو بأية نسبة أخرى .. وتسمى اتفاقيات المشاركة

ج - التأمين فيما يجاوز حد الطاقة:

غير أن هناك صورة أخرى لإعادة التأمين أوسع انتشاراً أو هي إعادة التأمين فيما يجاوز حد الطاقة ، فالمؤمن لا يعيد التأمين في جميع وثائق التأمين التي يعقدها حتى بالنسبة إلى نوع معين ، بل يستقل بالعمليات التي يستطيع تحمل مخاطرها دون مشقة ، أي العمليات التي لا تزيد على طاقته ، فلا يعيد التأمين فيها، وما جاوز هذه الطاقة من العمليات يعيد فيه التأمين في حدود القدر الذي جاوزت به العملية الطاقة وفي هذه الحدود فقط . وتسمى اتفاقيات الفائض .

د - التأمين فيما يجاوز حدة معيناً من الكوارث:

التأمين فيما جاوز حداً معيناً من الكوارث "أي فيما جاوز حدة معيناً من الخسارة والتعويض الفعلي الذي يدفعه بالنسبة إلى كل وثيقة إذا تحققت الكارثة" ، ويسمى هذا الحد المعين بالجزء الواجب الدفع أولاً وقد يكون هذا الحد المعين نسبة مئوية من مبلغ التأمين .

ولما كان المؤمن المعيد يعتبر مؤمناً بالنسبة إلى المؤمن المباشر فإنه قد يرى نفسه في حاجة إلى إعادة التأمين بدوره عند مؤمن معيد ثان ، ذلك بأن يحدد طاقته في إعادة التأمين، وفيما جاوز هذه الطاقة يعيد إعادة التأمين وهذا ما يسمى بإعادة التأمين من جانب المؤمن المعيد.

فإعادة التأمين من جانب المؤمن المعيد تكون إذناً عقداً بين المؤمن المعيد الأول والمؤمن المعيد الثاني بموجبه يحول الأول للثاني جزءاً من المخاطر التي تحمل إعادة تأمينها وذلك في نظير مقابل معين .

وهناك أسلوب من التأمين أقرب إلى أن يكون إعادة تأمين تعاونية أو تبادلية يكون فيها كل عضو مؤمناً معيداً في الوقت ذاته ويتم فيها تجميع المؤمنين في رصيد مشتركاً فيتنفق عدد من المؤمنين على تجميع المخاطر التي يؤمنوها ليعاد توزيعها عليهم من جديد وفقاً لنسب معينة تراعي فيها طاقة كل مؤمن منهم ،

فكل خطر يقبل المؤمن تأمينه يقسم بين جميع المؤمنين الأعضاء في هذا الرصيد المشترك بنسبة الحصص المتفق عليها ، ويتقاضى كل مؤمن نسبة من الأقساط المتجمعة تعادل النسبة التي يتحملها من المخاطر ، ويتم التوزيع بوساطة مكتب مركزي - وغني عن الذكر أن المؤمن له في هذه الحالة لا يتعاقد إلا مع مؤمن واحد من أعضاء الرصيد ، وليست له علاقة بالباقيين .

وظائف إعادة التأمين

لإعادة التأمين وظائف عدة يمكن أن نذكرها في ما يلي:

1. إن الوظيفة الرئيسية لإعادة التأمين هي حماية شركات التأمين المباشر من التقلبات الشديدة في نتائج الأعمال السنوية، فمن المعروف أن حجم الخسائر التي تتعرض لها محافظ التأمين تختلف من سنة لأخرى بسبب التفاوت في عدد الخسائر أو حجمها كنتيجة للعجز عن تطبيق قانون الأعداد الكبيرة، و كنتيجة للتقلبات العكسية في التوقعات والظروف، كحدوث زلزال مفاجئ وكنتيجة للظروف المحيطة وفي حالة عدم وجود إعادة التأمين فإن الشركة المباشرة سوف يقع عليها مباشرة عبء الاختلاف في نتائج الأعمال من سنة لأخرى، ولكن إعادة التأمين تعمل على نقل عبء الخسائر الكبيرة إلى معيد التأمين ويبقى للشركة المباشرة حصتها من المبالغ التي احتفظت بها، حيث أن حجم الخسائر التي تتحملها شركة التأمين تكون متناسبة مع حدود احتفاظها ومع أوضاعها المالية. لذا فإن إعادة التأمين تؤدي إلى الاستقرار المالي لشركات التأمين بحيث لا يؤدي حادث واحد (مثل الزلزال أو العاصفة) إلى تدمير استقرارها المالي من خلال تراكم المطالبات الناتجة عن حادث واحد.
2. تساعد إعادة التأمين على توزيع عبء الخسائر التي يتعرض لها الاقتصاد الوطني لدولة ما إلى خارج حدود الدولة، حيث تشترك في تحملها العديد من شركات وهيئات إعادة التأمين في العالم وتوضح أهمية هذا الدور لإعادة التأمين في حالة الكوارث الطبيعية وكذلك في حالة حوادث الحريق أو الانفجار التي قد تأتي على أحد المصانع الضخمة أو مصافي النفط مثلا في أحد الدول. و بذلك فإن النتائج السيئة في البلد المنكوبة يمكن تخفيف آثارها بالنتائج الجيدة في البلاد الأخرى غير المنكوبة وذلك تطبيقا لقانون الأعداد الكبيرة وهذا ما يسعى التوزيع الجغرافي للأخطار.
3. توفر إعادة التأمين طاقات استيعابية كبيرة لشركات التأمين المباشر بحيث تمكنها من قبول أخطار كبيرة تزيد عن طاقتها، وكذلك تمكنها من قبول أخطار قد لا ترغب الشركة المباشرة في الاحتفاظ بها، وبالتالي فإنها تقبلها لتوفر إمكانية إعادة تأمينها بالكامل. ولا شك أن هذا الدور لإعادة التأمين يمكن شركات التأمين المباشر من زيادة نشاطها وتوسيع عملياتها بحيث يتحسن مركزها المالي، وكذلك فإن إعادة التأمين تسهل على المؤسسات الصناعية الضخمة أو شركات الملاحة والطيران على سبيل المثال إسناد جميع عمليات التأمين إلى شركة تأمين واحدة، بدلا من الاضطرار إلى التعامل مع العشرات بل ربما المئات من شركات التأمين.
4. تقوم إعادة التأمين أيضا بدور هام يمكن أن نطلق عليه الدور التمويلي، وذلك أن هيئات الرقابة والإشراف على شركات التأمين تفرض عليها حد أدنى للملاءة بحيث أن صافي الأقساط (مخصوصا منها الأقساط المسندة إلى

معيد التأمين) يجب أن لا تزيد عن نسبة معينة من قيمة رأس المال و الاحتياطات الحرة، و في هذه الحالة فإن إسناد العمليات إلى معيدي التأمين يخفض من رقم صافي الأقساط ويمكن شركة التأمين من توسيع محفظتها الإجمالية دون الحاجة إلى زيادة رأس مالها، و في حالات أخرى فإن هيئات الرقابة والإشراف تلزم شركات التأمين بالاحتفاظ بنسبة معينة من صافي الأقساط لتكوين احتياطي لمواجهة الأخطار السارية، و في هذه الحالة أيضا فإن الاحتياطي المطلوب تكوينه يحتسب كنسبة مئوية من الأقساط الصافية بعد خصم الأقساط المسندة إلى معيد التأمين، وبالتالي تتمكن شركة التأمين من توسيع عملياتها دون الحاجة إلى زيادة رأسمال الشركة.

5. الحصول على الخبرة من معيد التأمين : إن شركات إعادة التأمين لديها خبرات متراكمة لسنوات عديدة يصل بعضها إلى أكثر من مئة سنة مثل شركة ميونخ لإعادة التأمين، فعندما تعرض على شركة التأمين أخطار جديدة ولا تملك معرفة جيدة عنها، فإنها تستطيع الاستفادة من خبرات معيد التأمين والحصول على المشورة الفنية للاكتتاب في مثل هذه الأنواع من التأمينات وعند قبول أخطار في مناطق جغرافية جديدة، فقد تقرر شركة التأمين فتح فروع في مناطق بعيدة عن مركز عملها وبالتالي ليست لديها خبرة عن طبيعة الأخطار في تلك المناطق، وتستطيع الاستفادة من خبرة المعيد في تلك المناطق. كذلك عند تأمين أخطار بمبالغ كبيرة، فإن معيد التأمين يطلب معلومات فنية كثيرة عن الخطر قبل تأمينه ومنها الكشف على موقع الخطر وبالتالي تحصل شركة التأمين على خبرة في تأمين الأخطار الكبيرة وكيفية تقدير درجة خطورتها. كما أن شركات التأمين حديثة النشأة تفتقر إلى الخبرة اللازمة لمزاولة نشاطها، إذ يقدم المعيد لها الخبرة الفنية اللازمة التي تمكنها من التحكم في نشاطها وضمان استمرارها.

6. الحماية من التراكم: قد تصدر شركة التأمين وثائق تأمين عديدة و بمبالغ تأمين تقع ضمن طاقتها الاستيعابية، إلا أن بعض هذه الوثائق قد تغطي أخطار مركزة في نفس المنطقة وبالتالي وقوع خطر في تلك المنطقة قد يؤدي إلى دفع تعويضات بموجب أكثر من وثيقة لنفس الحادث. ولحماية شركة التأمين من التراكم تقوم الشركة بترتيب بعض أنواع اتفاقيات إعادة بحيث يتم تحديد الحد الأقصى المسؤولية لشركة التأمين الناجمة عن تراكم الخطر، ومما يزيد عن ذلك يتحمله معيد التأمين لغاية حد أقصى متفق عليه. ويتم ترتيب هذا النوع من الاتفاقيات لكل نوع من الأخطار فمثلا يتم ترتيب اتفاقية للحماية من التراكم لتأمين الكوارث الطبيعية واتفاقية أخرى للحماية من التراكم للتأمين البحري.

تميز إعادة التأمين عن النظم المشابهة له:

إن ما قد يشتهه بنظام إعادة التأمين ما يلي :

أولاً:

إعادة التأمين والتأمين الاقتراني (أو ما يعرف بالتأمين المشترك):

ويعني ذلك اشتراك أكثر من شركة في تغطية خطر معين ويكون المؤمن له على علم بذلك وتكون كل شركة مسئولة عن حصتها مباشرة أمام المؤمن له، و ذلك من خلال وثيقة تأمين جماعية مصدرة تلتزم فيها كل شركة بحصتها في التعويض. حيث انه في حال وقع الخطر المؤمن منه يرجع المؤمن له على كل مؤمن بحدود حصته فقط فهم غير متضامنين، فتتعدد عقود التأمين مع المؤمن له.

بينما في إعادة التأمين تتعاقد شركة التأمين المباشر وحدها مع المؤمن له على كل الخطر ثم تعيد التأمين على الجزء الزائد منه عن قدرتها لدى شركة إعادة تأمين وتبقى مسئولة وحدها في مواجهة المؤمن له عن كل الخطر، فإذا وقعت الكارثة تدفع التعويض للمؤمن له ثم تصفي حسابها مع معيد التأمين، أي في إعادة التأمين هناك عقد تأمين واحد بين المؤمن له وشركة التأمين على أساسه يرجع المؤمن له عليها للمطالبة بالتعويض، وفي الوقت ذاته يكون هناك عقد إعادة تأمين بين المؤمن ومعيد التأمين وهذا لا علاقة للمؤمن له به.

ومنه فإن كل من المؤمن له والمؤمن المباشر يفضلون إعادة التأمين على التأمين الاقتراني، فالمؤمن له بإعادة التأمين يبسط على نفسه ويتجنب عمليات معقدة بتعامله مع مؤمن واحد، والمؤمن يفضل إعادة التأمين نظرا لهامش الحرية الذي يتمتع به فهو غير مضطر لانتظار موافقة المؤمن له على عملية إعادة التأمين. لكنه لا يستطيع في التأمين الاقتراني تجاهل هذه الموافقة كما انه بالتأمين الاقتراني يكون مضطرا لتقديم زبونه (المؤمن له) للعديد من المؤمنين المنافسين له .

ثانيا :

إعادة التأمين و حوالة المحفظة:

إعادة التأمين و حوالة المحفظة عمليتان مختلفتان تماما من حيث مضمون كل منهما إذ لا تعد حوالة المحفظة ضمانا من ضمانات التأمين، إنما هي لا تعدو أن تكون عملية نقل لكل أو بعض عقود شركة تأمين إلى شركة تأمين أخرى فيترتب على هذا النقل أن تؤول إلى شركة التأمين المحال إليها الحقوق والالتزامات التي على الشركة المحيلة، فتصبح الشركة المحال إليها دائنا لمجموع المؤمن لهم بموجب العقود المنقولة بالالتزامات التي عليهم ومدينا لهم بالمبالغ التي تعهد بها إليهم المحيل.

بينما عملية إعادة التأمين عبارة عن مشاركة بالمخاطر وليس تحويلا لوثيقة تأمين من شركة الأخرى وبالرغم من كون عملية حوالة المحفظة أمر نادر عمليا إلا أنه جائز إذ لا وجود لمنعه.

ويلجأ المؤمن المحيل لتحويل محفظته التأمينية في حالات مختلفة منها حالة اندماج شركتين للتأمين أو في حالة أرادت شركة وقف نشاطها في فرع معين، و حوالة المحفظة تختلف عن إعادة التأمين بأنها تحتاج موافقة المؤمن لهم لكي تكون نافذة بحقهم.

مما سبق ذكره تتضح الأهمية البالغة التي تكتسبها عملية إعادة التأمين لما توفره من امتيازات لشركات التأمين بما في ذلك التغطية التأمينية التي تمنحها شركات التأمين المباشر للمؤمن لهم، كما أن العلاقة التي تجمع شركة التأمين و معيد التأمين لا بد أن توثق و تنظم بعقد يجمعهما يبرز حقوق و التزامات كل طرف شأن ذلك العلاقة التي تجمع طالب التأمين بشركة التأمين المباشر

اتفاقيات إعادة التأمين:

يطلق على العقد الذي يتم بمقتضاه إعادة التأمين اتفاقية إعادة التأمين،

ويمكن بصفة عامة تقسيم إعادة التأمين إلى :

- اختيارية أو خاصة: حيث يتم اتفاق بين المؤمن ومثنى التأمين على إعادة التأمين بالنسبة لوثيقة معينة بالذات ويتم ذلك وفق رغبة الطرفين المؤمن ومثنى التأمين
- إجبارية أو تلقائية: حيث يوجد اتفاق سابق بين المؤمن والمثنى وطبقا للاتفاق يتم التنازل من الأول والقبول من الثاني تلقائيا، ومن صور إعادة التأمين، إعادة التأمين بالمحاصة، إعادة التأمين فيما جاوز حد الطاقة وفيما جاوز قدرة معينة من الكوارث

الطبيعة القانونية اتفاق إعادة التأمين – استقلاله عن العقد الأصلي:

مما سبق يتضح أن عقد إعادة التأمين يعتبر عقدا احتماليا مثل عقد التأمين، وإن كان يختلف عن عقد التأمين في أنه ليس من عقود الإذعان نظرا لما يتمتع به الطرفان من تساوي المركز الاقتصادي ومن إمكان مناقشة شروط الاتفاق في حرية تامة، وقد تعددت النظريات حول الطبيعة القانونية لهذا العقد نظرا لأنه مازال في مراحل التطور، ولأن الاتفاق بشأنه يأخذ صورا متعددة يصعب إخضاعها الوصف واحد،

فقيل: إن اتفاق إعادة التأمين عقد وكالة يقوم فيها المؤمن بدور الموكل والثاني بدور الوكيل ، ولكن هذا الوصف لا يتفق مع الآثار التي يربتها هذا الاتفاق ، وقيل : أنه نوع من الضمان يضمن فيه المثنى المؤمن قبل المؤمن له والواقع خلافه ، وقيل : إنه عقد حوالة، ولكن اتفاق إعادة التأمين عقد متميز عن العقد السابق ويظل عقد التأمين الأصلي إلى جانب إعادة التأمين، وهذه الآراء تنتهي إلى تكوين علاقة مباشرة بين المؤمن له وبين مثنى التأمين مع أن المؤمن له ليس طرفا، ويتجه الرأي الغالب في الفقه والقضاء في فرنسا إلى اعتبار اتفاق التأمين عقد تأمين يكون فيه المؤمن بمثابة المؤمن له ويكون مثنى التأمين بمثابة المؤمن في عقد التأمين العادي ولا يختلف عن عقد التأمين العادي إلا من حيث الموضوع فهو تأمين التأمين

أثر استقلال إعادة التأمين عن عقد التأمين الأصلي :

ينبغي أن يلاحظ أولا أنه رغم أن إعادة التأمين عملية تأمين مستقلة، ولكن تحمل مثنى التأمين جزءا من الخطر على عاتقه دعا البعض إلى تحويل المؤمن له دعوى مباشرة قبل مثنى التأمين وهذا ما يرفضه بناء على القول باستقلال اتفاق إعادة التأمين عن العقد الأصلي.

وكذا فإن استقلال ثنية التأمين عن العقد الأصلي يحصر العلاقة المتولدة عن العقد الأصلي في طرفي هذا العقد فقط، وكذا فإنه نتيجة لاستقلال إعادة التأمين عن التأمين الأصلي فإن بطلان إعادة التأمين لا أثر له على العقد الأصلي نفسه، ومع ذلك فإن بطلان العقد الأصلي قد ينعكس على إعادة التأمين خاصة إذا تبع مثنى التأمين مصير المؤمن الأول.

المصادر:

- آل محمود عبد الله بن زيد، رئيس المحاكم الشرعية والشئون الدينية بدولة قطر سابقاً، أحكام عقود التأمين ومكانها من شريعة الدين، المكتب الإسلامي الطبعة الثانية 1986
- أبو جيب، سعدي مدير المجمع الفقهي الإسلامي. التأمين بين الحظر والإباحة، دار الفكر بدمشق طبعة 1403 هجرية
- جبر، محمد سلامة، حكم التأمين في الشريعة الإسلامية ، شركة الشروق للنشر
- الزحيلي، ا.د وهبة أستاذ بكلية الشريعة بجامعة دمشق، عقد التأمين، الضوابط الشرعية لصور وعقود التأمين على الحياة وإعادة التأمين، دار المكتبي دمشق طبعة 1414 هجرية
- الزرقاء مصطفى أحمد الأستاذ بكلية الشريعة ، الجامعة الأردنية " نظام التأمين، حقيقته، والرأي الشرعي فيه، " مؤسسة الرسالة طبعة 1404 هجرية
- السالوس، د علي أحمد، أستاذ دكتور بكلية الشريعة جامعة قطر " الكفالة في ضوء الشريعة الإسلامية، " مكتبة الفلاح الكويت طبعة 1406 هجرية
- الضرير، د. الصديق محمد الأمين، أستاذ دكتور ورئيس قسم الشريعة بجامعة الخرطوم، "الغرر وأثره في العقود في الفقه الإسلامي،" دراسة مقارنة، دار الجيل، طبعة 1407 هجرية
- عبده. د. عيسى "التأمين بين الحل والتحريم،" دار الاعتصام القاهرة ط 1979 م
- فرج، د. توفيق حسن، أستاذ دكتور بكلية الحقوق بجامعة الإسكندرية وببيروت " أحكام الضمان "التأمين" في القانون اللبناني، " الدار الجامعية الإسكندرية طبعة 1991
- القره داغي، د. علي محي الدين، أستاذ دكتور بكلية الشريعة جامعة قطر " التأمين على الحياة والضوابط الشرعية لعقود التأمين على الحياة، بحث مقدم للندوة الفقهية الرابعة بيت الكويت 1417 هجرية

الفصل الثالث

(قياس درجات مخاطر وتسعير التأمين)

المبحث الأول: الطريقة العملية لقياس درجات الخطر "Measurement"

المبحث الثاني: استخدام التوزيعات الاحتمالية في حساب قيمة الخطر وتسعير التأمين RISK VALUE

المبحث الثالث: تقييم وفعالية إدارة المخاطر في الشركة التعاونية للتأمين في منطقة المملكة العربية السعودية بالمنطقة الشرقية بالخبر.

المبحث الأول

قياس درجات مخاطر وتسعير التأمين

قدم الدكتور محمد غازي رئيس قسم التأمين وإدارة المخاطر، بكلية إدارة الأعمال – جامعة الأعمال والتكنولوجيا السعودية، ورئيس الاتحاد العام العربي السابق، كلمة في الملتقى الرابع للجمعية السعودية للعلوم الإحصائية، والذي عُقد بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، كان يعرض خلالها بحثاً عن استخدام النماذج الإحصائية والكمية في قياس درجات المخاطر وتسعير التأمين.

بدأ غازي، بحثه-حصلت المال علي نسخة منه- بمقدمة تمهيدية عن تعاريف درجة الخطر، مشيراً إلى أن البعض عرفها بأنها احتمال الخسارة، ويقاس الخطر على أساس احتمال الخسارة، دون التعرض لباقي العناصر مثل طبيعة الشيء المعرض للخطر، ومدى توافر وسائل الوقاية والمنع، وأيضاً قيمة الشيء المعرض للخطر، وكفاءة استخدامه، كما عرفها البعض الآخر بأنها مقياس معنوي عام للظواهر الطبيعية التي تحيط بالأشخاص، لما لها من تأثير على القرارات التي يتخذها هؤلاء الأشخاص.

وهناك من يعتبر مهمة درجة الخطر (2) هي استبعاد المجالات والحدود ذات احتمالات الخسارة المرتفعة والتي ستجابهه بقرار سلبي من عملية القياس، بمعنى أن دور درجة الخطر ليس القيام بقياس

الخطر، وإنما يتمثل في إعطاء مؤشر عام يؤدي إلى تحديد المجالات والحدود التي سيتم التعامل فيها مع الخطر وتلك التي سيتم استبعادها من التعامل.

ويرى غازي أن أهمية درجة الخطر لا تقتصر فقط على تحديد الأنشطة التي يمكن مزاولتها، وكذا المجالات التي يمكن التعامل معها، بل يتعدى ذلك بأنها مقياس مادي ملموس يمكن عن طريقه وضع نظام للمشروعات الاقتصادية بحسب درجات الخطر، بل ويتعدى ذلك أنه داخل المنشأة الواحدة.

يتم تصنيف أقسامها طبقاً لدرجة الخطر لكي تستطيع الإدارة أن تخطط بناء على معايير علمية دقيقة خاصة في مجال إدارة الأخطار.

مما سبق يمكن تعريف درجة الخطر " بأنها مقياس مادي يحدد طبقاً لطبيعة العمل، وحجم الخسارة المتوقعة، ومدى توافر وسائل الوقاية والمنع، وتستخدم في تصنيف الوحدات المعرضة للخطر وفق درجة الخطورة " دور وسائل الوقاية والمنع في قياس درجة الخطورة :-

تعتبر وسائل الوقاية والمنع من العوامل المؤثرة في درجة الخطورة، ويقصد بها أنها تلك الطرق التي تنصرف إلى اتخاذ اجراءات ووسائل مادية وبشرية تؤدي إلى تخفيض احتمال حدوث الحادث من ناحية، والتحكم في حجم الخسارة من ناحية أخرى.

وهناك من الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية ما يستدعي ضرورة الاهتمام بتطوير وسائل الوقاية والمنع، واهتمت معظم الدول المتقدمة ممثلة في حكوماتها بالمعاونة في استخدام هذه الوسائل وخاصة من ناحية انشاء شبكات متكاملة من وحدات اطفاء الحرائق ومعدات منع الصواعق، واستكشاف أماكن البراكين والزلازل.

واهتمت المشروعات الصناعية والتجارية ومشروعات الخدمات بمثل هذه الوسائل وخاصة تجاه العاملين لديها والمحافظة على حياتهم، فأنشأت ادارات خاصة بالأمن الصناعي لتحقيق هذا الهدف، كما ظهرت بعض البوادر الاقتصادية

والاجتماعية والأمنية التي تنبئ بأن طبيعة الخطر أخذت تتعدى الدولة الى دول مجاورة .

وأدى ذلك إلى أن معظم البلدان تفكر في اتخاذ اجراءات وقائية جماعية ضد تلك الأخطار ، ويظهر ذلك في مقاومة الإرهاب الدولي حيث أصبحت ظاهرة لا تقتصر على حدود دولة معينة ولكن أصبحت ظاهرة دولية ، ويجب أن يكون هناك نظام دولي محايد للقضاء على الظاهرة والحد منها ، وذلك بالبحث العلمي والدراسة الميدانية لهذه الظاهرة ومعرفة أسباب نشأتها ودوافعها الكامنة وغير الكامنة ، وكذلك وتحديد مصادر الإرهاب الدولي وغاياته ووسائل مكافحته بطرق علمية سليمة ، وبالقضاء على أسباب نشأته من ناحية لأن علاج الظاهرة سهل لكن الأهم هو علاج السبب الموضوعي للظاهرة حتى يمكن ضمان عدم حدوث أعراضه مرة أخرى .

ويظهر التعاون في مجال مكافحة الجريمة ، ومكافحة الأمراض الخطيرة والكوارث الطبيعية، كما أن المشروعات الاقتصادية تقدم الكثير من الخدمات لمنع وقوع الخطر والحد من تكراره وتقليل الخسائر في حالة تحققه.

وسائل الوقاية والمنع للمنشآت:

ترتكز وسائل الوقاية والمنع بالنسبة للمنشأة على ثلاثة محاور أساسية هي :-

- (1) أجهزة الوقاية والمنع (وسائل يدوية ، الكترونية)
- (2) عمالة مدربة على استخدام هذه الأجهزة استخدام جيد وكفاء .
- (3) تعليمات وواجبات محددة عند حدوث الخطر وأثنائه وبعد القضاء عليه .

ويرى محمد غازي أن توافر وسائل الوقاية والمنع بالنسبة للمنشآت الاقتصادية وغيرها يشابه تماماً جهاز المناعة لدى الكائن الحي فإن أصاب هذا الجهاز ضعف أو وهن أو تم تدميره تماماً أصبح الإنسان فاقداً لمعنى الحياة وعرضه للموت في أي لحظة ومن ثم تصبح درجة الخطر 100% ومن ثم تكون خسارته شبه مؤكدة .

مما دعى المؤلف- اي محمد غازي- إلى الاهتمام بالوقاية والمنع في تحديد درجة الخطورة حيث يلاحظ في الآلات والأجهزة بها ما يسمى أجهزة تحكم وحماية من الصدمات الكهربائية وغيرها ، فالسيارة مثلاً بها جهاز التوقف وبها جهاز للتبريد لحماية المحرك من الاحتراق ، أيضاً الثلاجة بها جهاز لفصل الحركة إذا بلغت البرودة درجة محددة ، ومن ثم فإن عدم وجود هذه الأجهزة يزيد من درجة المخاطر.

وعلى مستوى الدول فإذا لم يكن للدولة جهاز عسكري وقوات قادرة على ردع العدوان لأدى ذلك لانهيار الدولة في ساعات معدودة .

من هناك ظهرت فكرة قياس درجة الخطورة بوجود وبكفاءة، أو عدم وجود وعدم كفاءة لأجهزة الوقاية والمنع ، ومن ثم إذا كانت هذه الأجهزة على مستوى كفاءة عال جداً ومعيارى أدى ذلك إلى شبه انعدام لدرجة الخطورة الذي يعتمد على العنصر البشري ، أما بالنسبة للظواهر الطبيعية فتبقى صامدة متحدياً للإنسان مهما أوتي من قوة ، فعندما يصل إلى وسيلة للوقاية من خطر ما أصيب بخطر آخر لم يكن في حسابه وهكذا في مباراة لا تنتهي .

وعلى ذلك اعتمد الكاتب على نسب الخصم التي تمنحها شركات التأمين في سعر التأمين نظراً لتوافر أجهزة الوقاية والمنع ومن ثم تعتمد هذه النسبة وتتوقف على كفاءة استخدام الأجهزة وانتشارها .

مما تقدم تم الاعتماد على النسب التي يمنحها خبراء المعاينة وتقدير الأضرار مقابل توافر وسائل الوقاية والمنع في تحديد

درجة خطورة كل وحدة معرضة للخطر على حدة .

المبحث الأول: الطريقة العملية لقياس درجات الخطر " Measurement "

ترجع أهمية قياس درجة الخطر في مجال تسعير التأمين إلى أنه لا يمكن تطبيق متوسط سعر التأمين للقسم على كافة الأجهزة والمعدل به نظراً لاختلاف كل وحدة عن الأخرى من حيث طبيعة العمل وطريقة الاستخدام ، وهنا يجب تحديد درجات خطر كل وحدة لكي يتم تحديد الإضافات على سعر التأمين العادي أو الخصومات التي تمنح لهذا السعر وصولاً إلى سعر تأمين الوحدة داخل القسم وفقاً لدرجة الخطورة ، وذلك بالقياس لظاهرة الانحراف الصحي في مجال التأمين على الحياة ، حيث يتم الاستعانة بجداول رقمية في شركات التأمين تعتمد على تقارير طبية لمعرفة الانحراف في الوزن بين الشخص المعياري والشخص العادي أيضاً الفرق في الضغط ، الطول ، ودقات القلب ، نسبة السكر في الدم ، هكذا نرى أن هناك فروق بين الشخص المعياري والشخص الذي يعاني من اختلال في بعض وظائفه الحيوية .

وفي مجال الممتلكات نجد أن شركات التأمين تمنح نسب خصم لوجود وسائل الوقاية والمنع تصل إلى 70% من سعر التأمين ، فمثلاً إذا كان سعر التأمين لكل 1000 ريال 30 ريال سعودي بأنه في حالة الاستفادة بأعلى خصم قدرها 70% فإن في هذه الحالة يكون سعر التأمين 9 ريال لكل 1000 ريال بشرط توافر وسائل وقاية ومنع تؤدي إلى تقليل فرص وقوع الحوادث ومن ثم تقليل الخسائر في حالة تحقق هذه الحوادث إلى أدنى قيمة ممكنة .

نموذج إحصائي لقياس درجة المخاطر

تم اقتراح نموذجاً إحصائياً لقياس درجة المخاطر وذلك باتباع الخطوات التالية :

1. حساب متوسط نسب الخصم لكل قسم من اقسام قطاع البترول .
2. حساب الدرجة المعيارية لكل وحدة معرضة للخطر من الوحدات محل التأمين = (الفرق بين نسبة الخصم للوحدة ومتوسط نسب الخصم) / الانحراف المعياري .
3. حساب الدرجة المعيارية لوحدة افتراضية نسبة الخم لها 100% (ويطلق على هذه الوحدة بالوحدة المعيارية).
4. تحديد الدرجة التائية للوحدات محل التأمين . $(50 - 10 \times \text{الدرجة المعيارية})$.
5. درجة الخطر للوحدة = الدرجة التائية للوحدة - الدرجة التائية للوحدة الافتراضية.

أ. نموذج إحصائي لقياس درجة المخاطر

رقم	الوحدات محل التأمين	نسبة %	الخصم	الدرجة المعيارية	الدرجة التائية	درجة الخطر %
١	المباني	٦٨		٠,٠٤٥	٤٩,٥٥	١٤,٥٥
٢	وحدات الفصل الأولية	٦٥		-٠,٠٩	٥٠,٩	١٥,٩
٣	خطوط تجميع الغازات	٦٥		-٠,٠٩	٥٠,٩	١٥,٩
٤	وحدات معالجة الغازات	٦٥		-٠,٠٩	٥٠,٩	١٥,٩
٥	منطقة الشحن والطلميات	٧٠		٠,١٣٦	٤٨,٦٤	١٣,٦٤
٦	غرف التحكم المركزي	٧٠		٠,١٣٦	٤٨,٦٤	١٣,٦٤
٧	مخازن قطع الغيار	٦٥		-٠,٠٩	٥٠,٩	١٥,٩
٨	صهاريج التخزين	٧٠		٠,١٣٦	٤٨,٦٤	١٣,٦٤
٩	هناجر الهليوكوبتر	٦٦		-٠,٠٤٥	٥٠,٤٥	١٥,٤٥
١٠	خطوط الأنابيب	٧٠		٠,١٣٦	٤٨,٦٤	١٣,٦٤
12	معامل الإختبارات	٦٨		٠,٠٤٥	٤٩,٥٥	١٤,٥٥
١٣	الوحدة الافتراضية	١٠٠		١,٥	٣٥	صفر

المصدر: الجمعية السعودية للعلوم الإحصائية لعام 1420هـ/2004 م

وبحساب المتوسط الحسابي لنسب الخصم (م) = 14.83%

الانحراف المعياري = 1.027%

درجات الخطر تتراوح ما بين (13.64 : 15.9) %

المبحث الثاني

استخدام التوزيعات الاحتمالية في حساب قيمة الخطر وتسعير التأمين RISK VALUE

تعد التوزيعات الاحتمالية من أهم المقاييس الإحصائية التي تستخدم في قياس معظم الظواهر .
فنجد ان توزيع فيرهولست يستخدم لقياس النمو السكاني في كافة بلدان العالم وتحديد نقطة الثبات السكاني في الدول والتي عندها لا يزيد بعدها عدد السكان .

كما تستخدم التوزيعات الاحتمالية ونظم المحاكاة في تقدير صفوف الانتظار ووقت تقديم الخدمة وايضا في تقديرات التغير في اسعار الأسهم ، ومن ثم يمكن استخدامها في تسعير التأمين من خلال حساب قيمة الخطر للوحدات المعرضة للمخاطر .

وتوجد العديد من التوزيعات الاحتمالية منها التوزيعات الاحتمالية المنفصلة والتي تستخدم في قياس وحساب معدل تكرار الحوادث مثل :أ- توزيع بواسون ب- توزيع ثنائي الحدين باس سالب وغيرها

ومنها ما يقيس شدة الخسارة مثل :

ا- التوزيع الطبيعي

ب- توزيع باريتو

ج- التوزيع اللوغاريتمي الطبيعي .

خطوات حساب قيمة الخطر Risk Value

ولحساب قيمة الخطر Risk Value نتبع الخطوات التالية :

1. حساب متوسط معدل تكرار الحوادث ويأخذ شكل توزيع احتمالي منفصل حيث $X=0,1,2,3, \dots, N$

Xn = مثل توزيع بواسون وتوزيع ثنائي الحدين السالب .

2. حساب متوسط قيمة الخسارة الواحدة Y ويأخذ شكل توزيع احتمالي متصل Pareto Distribution/

Lognormal قيمة الخطر $R.V Risk Value = YL * Xn$.

■ سعر التأمين الصافي = قيمة الخطر $\times (1 + \text{درجة الخطورة}) / (1 + 0.5\epsilon)$

■ قسط التأمين = مبلغ التأمين * سعر التأمين $(1 + \text{نسبة المصروفات})$

مراحل تسعير تأمين الحريق والانفجار في قطاع البترول :

ولحساب المتوسط العام للخسائر (قيمة قسط الخطر) يجب تحديد التوزيع التراكمي لكل من عدد الحوادث وقيمة الخسائر وفقاً لما يلي :-

ب- التوزيع التكراري التراكمي لقيمة خسائر الحريق والانفجار لقسم الإنتاج :

فئات الخسارة	الإحتمال	الإحتمال التراكمي
صفر - ٠,١	٠,٩٦٦٢٧	٠,٩٦٦٢٧
٠,١ - ٠,٢	٠,٠٣٣٦٢	٠,٩٩٩٨٩
٠,٢ - ٠,٣	٠,٠٠٠١١	١,٠٠٠٠

المصدر: الجمعية السعودية للعلوم الإحصائية لعام 1420هـ/2004 م

ج- التوزيع الاحتمالي التراكمي لعدد حوادث الحريق والانفجار لقسم الإنتاج :-

عدد الحوادث	الإحتمال	الإحتمال التراكمي
٠	٠,٩٣٢٢٤	٠,٩٣٢٢٤
١	٠,٠٦٥٢	٠,٩٩٧٦
٢	٠,٠٠٢٣	٠,٩٩٩٩
٣	٠,٠٠٠٠٥	٠,٩٩٩٩٥
٤	٠,٠٠٠٠٠١	٠,٩٩٩٩٥١

المصدر: الجمعية السعودية للعلوم الإحصائية لعام 1420هـ/2004 م

وباستخدام المحاكاة وجداول الأرقام العشوائية لكل توزيع تراكمي ومقارنة هذه الاحتمالات بالاحتمالات التراكمية نجد ان المتوسط العام للخسائر لقسم الإنتاج (قسط الخطر) من خلال 400 دورة كما يلي :-

■ متوسط معدل تكرار الحوادث = 0.041

■ متوسط الخسارة الواحدة = 0.0517

المتوسط العام لخسائر الحريق والانفجار لقسم الإنتاج = 0.0021

وعلى ذلك فإن سعر تأمين الحريق والانفجار لأجهزة ومعدات قسم الإنتاج:

سعر التأمين في الألف ب = قيمة قسط الخطر $\times (1 + د) / (1 + ع)$

د = درجة الخطر.

ت = نسبة التحويلات التي تضيقها شركة التأمين.

ع = معدل العائد على الاستثمارات .

الشكل أدنا (د) : جدول التسعير من الجمعية السعودية للعلوم الإحصائية لعام 1420هـ/ 2004 م.



رقم	الوحدات محل التأمين	درجة الخطر % (ت)	السعر السنوي في الألف	السعر لمدة سنتين في الألف
١	خطوط الأنابيب	١٣,٦٤	٤,١	٣,٨
٢	محطة الكهرباء	١٣,٦٤	٤,١	٣,٨
٣	صهاريج التخزين	١٣,٦٤	٤,١	٣,٨
٤	غرف التحكم المركزي	١٣,٦٤	٤,١	٣,٨
٥	منطقة الشحن	١٣,٦٤	٤,١	٣,٨
٦	معامل الاختبارات	١٤,٥٥	٤,١٦	٣,٨٥
٧	هناجر الهليوكوبتر	١٥,٤٥	٤,٢	٣,٨٨
٨	آلات ومعدات التجميع	١٥,٩	٤,٢٢	٣,٩
١٠	وحدات معالجة الغازات	١٥,٩	٤,٢٢	٣,٩
١١	وحدات الفصل الأولية عند الآبار	١٥,٩	٤,٢٢	٣,٩
١٢	خطوط تجميع الغازات	١٥,٩	٤,٢٢	٣,٩
١٣	مخازن قطع الغيار	١٥,٩	٤,٢٢	٣,٩
١٤	المباني	١٤,٥٥	٤,١٦	٣,٨٥

ومن ثم يمكن استخدام ذات النموذج الإحصائي في حساب درجات الخطر وقيمة الخطر وسعر التأمين لباقي اقسام قطاع البترول .

واعداد دليل الخطر ووضع كود للوحدات المتماثلة في درجات الخطر على مستوى قطاع البترول من خلال شفرة التعرف Barcode لتستخدم في ادارة المخاطر واتخاذ القرار الاقتصادي للتحكم في المخاطر مع الأخذ في الاعتبار التكلفة والعائد.

المبحث الثالث

تقييم وفعالية إدارة المخاطر في شركة التعاونية للتأمين في المملكة العربية السعودية بالمنطقة الشرقية بالخبر.

من خلال هذا المبحث نحاول التعرف على الكيفية التي تتعامل بها الشركة مع المخاطر التي تعترض لها وذلك من خلال التطرق للآتي:

أولاً: التعرف على المخاطر التي تتعرض لها الشركة.

ثانياً: التخطيط والتصميم المتبع في الدراسة.

لنتعرف في الأخير على كيفية إدارة هذه المخاطر من طرف الشركة .

المطلب الأول: المخاطر التي تتعرض لها الشركة

تعدد المخاطر التي تتعرض لها الشركة ، باعتبارها من المؤسسات الناشطة في محيط متغير ، وبقاءها يحتم عليها حماية نشاطها من أي خطر يهدده ، وحيث أنها تقوم هي الأخرى بالتأمين على نفسها من ضد المخاطر التي تتعرض لها من خلال:

أولاً: المخاطر التي تؤمن عليها لدى شركات التأمين

فقد أوضح لنا مدير الشركة أنه يتم التأمين على مجموعة من المخاطر التي تتعرض لها لدى شركات تأمين أخرى ، حيث تكون هذه المخاطر هي نفسها التي تباع على مستوى شركات التأمين ، أين تقوم الشركة بالتأمين على مخاطرها كغيرها من المؤسسات والشركات الأخرى ولكن يكون التأمين لدى الشركة تابعة للشركة نفسها حتى لا تخرج أموال الشركة عن نطاقها، ومن بين هذه المخاطر :

أخطار الحريق ولواحقه ، المسؤولية المدنية ، السرقة ، البرد ، المركبات وغيرها من المخاطر التي يمكن أن تواجهها ويمكن أن تؤمن عليها .

ثانياً: المخاطر التي تعيد الشركة تأمينها :

فمن خلال المقابلة مع مدير الشركة أوضح لنا أن المدير العام يقوم بإرسال تقارير سنوية تحتوي على المبالغ التي لا يمكن تأمينها لدى الشركة دون إعادة تأمينها ، حيث تحدد في هذه التقارير سقف الاكتتاب الذي يترجم القدرة المالية للشركة ، وتكون عملية إعادة التأمين لدى شركات إعادة التأمين وأهم المخاطر التي تعيد تأمينها هي المخاطر الصناعية الكبرى ، وهكذا تكون الشركة ككل ب (كل فروعها) مؤمنة

ثالثاً: أبرز المشاكل التي تواجه شركة التعاونية للتأمين

تعاني الشركة من العديد من المشاكل التي تؤثر على سير نشاطها من بينها :

- التماطل في تسوية الملفات العالقة فيما بين الشركات مما يطيل من عملية تعويض المؤمن لهم ومنه فقدان ثقة الزبائن ووفائهم للشركة كما يؤثر على سمعتها.
- نقص الوعي التأميني لدى المؤمن لهم.
- خلافات مع الوكلاء العامون لتركيزهم في تعاملاتهم على السعر والعمولة.
- نقص إقبال الزبائن على المنتجات التأمينية المعروضة في الشركة وعدم تقبلهم لأسعارها.

المطلب الثاني : خصائص عينة الدراسة التطبيقية وأدوات تحليل الاستبيان

سنتناول في هذا المطلب الخصائص المميزة لعينة الدراسة ، بالإضافة إلى الأدوات المستعملة في تحليل الاستبيان .

الفرع 01 : مجال وحدود الدراسة .

المجال المكاني : يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره لهذه الدراسة الميدانية في الشركة التعاونية للتأمين في المملكة العربية السعودية بالمنطقة الشرقية بالخير.

المجال الزمني : لقد قمنا بترصص دام قرابة الشهر من 2023/02/23 إلى 2023/03/18 ، قمنا خلال هذه الفترة باستيفاء كل المعلومات والإحصائيات الخاصة بالشركة لاستخدامها في الدراسة . بالإضافة إلى ما تم جمعه من معلومات في الفصل النظري خلال الفترة الدراسية .

الفرع 02: خصائص عينة الدراسة.

أولاً: تحديد عينة الدراسة :

لقد كان حجم العينة التي تم استقصاءها 8 استمارات على موظفو الشركة البالغ عدد هم 8 موظفين ، و تم استرجاع عدد الاستمارات كاملاً مع الإجابة الكاملة لكل استمارة ، أي نسبة الإرجاع والإجابة 100٪. بما أن نشاط الشركة هو بالأساس التأمين وإدارة المخاطر من خلال نشاط التأمين وهذا ما سهل من فهم محتوى الاستبيان.

ثانيا . خصائص أفراد العينة :

(الخصائص الديموغرافية)

الجدول(3): أدناه يبين خصائص أفراد العينة

المتغير	الفئات والسمات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	6	75
	أنثى	2	25
	المجموع	8	100
السن	أقل من 30 سنة	0	0
	بين 30 و 40 سنة	3	37.5
	أكثر من 40 سنة	5	62.5
	المجموع	8	100
الحالة المهنية	إطار	3	37.5
	عون	5	62.5
	المجموع	8	100
الأقدمية	من 1 إلى 5 سنوات	1	12.5
	من 6 إلى 10 سنوات	0	0
	أكثر من 10 سنوات	7	87.5
	المجموع	8	100
قسم العمل	إطار سامي	1	12.5
	حوادث السيارات	1	12.5
	محاسبة	2	25
	مصلحة الإنتاج	1	12.5
	مصلحة التعويضات	2	25
	تأمينات الأخطار	1	12.5
	المجموع	8	100

المصدر : اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

1. حسب متغير الجنس: نلاحظ من خلال الجدول أن أكثر مفردات العينة هم من الذكور بنسبة 75٪ أما باقي العينة المتمثل في 25 ٪ فهي تمثل نسبة الإناث ، ومنه نجد أن أغلب أفراد العينة العاملين في الشركة هم ذكور ، هذا راجع لطبيعة النشاط.

2. حسب متغير السن : نلاحظ حسب الجدول أن أفراد العينة يتوزعون على الفئتين (بين 30 و 40 سنة)

و (أكثر من 40 سنة) ، حيث أن أكبر نسبة تكون في الفئة (أكثر من 40 سنة) بنسبة 62.5% بينما نسبة 37.5% تكون للفئة (بين و 30 40 سنة .)

3. حسب متغير الحالة المهنية : نلاحظ حسب الجدول أن معظم أفراد العينة هم أعوان بنسبة 62.5% ومستوى إطار كان بنسبة 37.5% أي أن المستوى في الشركة متوسط .

4. حسب متغير الأقدمية : من حيث الخبرة في العمل ، نجد أن مجموع العينة يتوزع على الفئتين (من 1 إلى 5 سنوات) بنسبة 12.5% و (أكثر من 10 سنوات) بنسبة 87.5%، أي أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة عمل تفوق 10 سنوات ، وهو عامل إيجابي للشركة.

5. حسب متغير قسم العمل : من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون على عدة أقسام بنسب مختلفة .

ثالثا : أساليب ومصادر جمع المعلومات:

لقد تم استخدام نوعين من المصادر لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذه الدراسة :

أ: المصادر الثانوية : والمتثلة في المصادر النظرية من كتب وأطروحات ومذكرات وغيرها ، التي تناولت هذا الموضوع "إدارة مخاطر شركات التأمين" ، والتي أعانتنا على تحديد إشكالية البحث ، ثم تم تحديد العينة التي تخدم موضوع البحث

ب: المصادر الأولية : فقد تم الاستعانة بتقنية الاستبيان للوصول إلى مدى عمل الشركة بأساليب ووسائل إدارة المخاطر التي تناولناها في الفصول النظرية، في معالجة المخاطر التي تتعرض لها.

حيث ينقسم الاستبيان إلى قسمين هما :

القسم الأول: خاص بالأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية: الجنس ، السن ، الحالة المهنية الأقدمية ، قسم العمل.

القسم الثاني: خاص بالأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، تم تقسيمها على 7 محاور وهي:

تحديد الهدف ، اكتشاف الخطر ، تقييم الخطر ، تحديد البدائل واختيار الوسيلة المناسبة ، تنفيذ القرار ، التقييم والمراجعة المقومات الداعمة لإدارة المخاطر .

وقد كانت الإجابة على هذه المحاور باستخدام مقياس ليكرت كما يلي:

الجدول رقم (4) : الجدول أدناه يوضح الإجابات على المحاور باستخدام مقياس ليكرت

3	2	1
أوافق	محايد	لا أوافق

ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكرت الثلاثي ، تم حساب المدى ($3 - 1 = 2$) ثم تقسيمه على عدد الخلايا ($2/3 = 0.66$) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح لتحديد الحد الأدنى للخلية ، وعليه يتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (5) : الجدول أدناه يوضح إجابات الأسئلة وترميزها

الإجابة	الرمز	الفئة
لا أوافق	1	من 1 إلى 1.66
محايد	2	من 1.66 إلى 2.33
أوافق	3	من 2.34 إلى 3

الفرع 03: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم القيام بتحليل البيانات الأولية باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- معامل الاختلاف لقياس درجة الاختلاف الإجابات عن متوسطها الحسابي.

المطلب الرابع : تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة:

سنتناول من خلال هذا المطلب عرض وتحليل بيانات الاستبيان ، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة كل متغير على حدى .

الفرع 01: تحليل اتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة:

الجدول التالي يلخص نتائج متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (6): يبين التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمحور الأول.

المحور	العبارة	المقياس	التكرارات والنسب المئوية %			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
			1	2	3			
			لا أوافق	محايد	أوافق			
تحديد الهدف	تهدف الشركة إلى تجنب الخسائر الناجمة عن المخاطر التي تتعرض لها	العدد	4	0	4	2.00	1.069	0.534
		النسبة	50%	0%	50%			
	تهدف الشركة إلى معالجة خسائر المخاطر التي تواجهها بناء على إمكانياتها	العدد	1	0	7	2.75	0.707	0.257
		النسبة	12.5%	0%	87.5%			
المجموع								
						2.375	0.517	0.217

المصدر: من اعداد الطلبة من مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول نجد أن العبارة الأولى المتعلقة بتجنب الشركة للمخاطر التي تتعرض لها كان متوسط حسابها مساويا للقيمة 2 مما يدل أن أفراد العينة كانوا محايدين لهذه الفقرة ، كما كانت قيمة معامل الاختلاف أكبر من 0.5 مما يعني أن هناك تشتت في الإجابات.

أما بالنسبة للعبارة الثانية بأن المتوسط الحسابي فيها مساويا للقيمة 2.75 أي يعبر عن خيار موافق كما كانت قيمة معامل الاختلاف 0.25 أقل من 0.5، أي أن أغلب إجابات العينة كانت موافقة على أن الشركة تقوم بمعالجة الخسائر الناتجة عن المخاطر التي تواجهها بإمكانياتها.

كما كان مجموع المتوسط الحسابي مساويا لقيمة 2.375 هذا ما يعني أن أغلب إجابات العينة كانت موافق على أن الشركة تقوم بتحديد الهدف من إدارة المخاطر.

ومعامل الاختلاف بلغ 0.217 أي أقل من 0.5 ومنه أغلب الإجابات موحدة.

الجدول رقم (7): التكرارات والنسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمحور الثاني.

المحور	العبارة	المقياس	التكرارات والنسب المئوية %			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
			1	2	3			
			لا أوافق	محايد	أوافق			
اكتشاف الخطر	تعتمد الشركة على معلومات سابقة لكشف الخطر	العدد	1	1	6	2.63	0.744	0.282
		النسبة	12.5%	12.5%	75%			
	تعتمد الشركة على التنبؤ في كشف الخطر	العدد	3	0	5	2.25	1.035	0,410
		النسبة	37.5%	0%	62.5%			
المجموع								
						2.575	0.728	0.282

المصدر: من اعداد الطلبة من مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة لنتائج المحور الثاني : جاءت العبارة الأولى المتعلقة باعتماد الشركة على معلومات سابقة لكشف الخطر بمتوسط حسابي مساويا لقيمة 2.63 مما يعني أن أفراد العينة موافقين على هذه العبارة كما كانت قيمة معامل الاختلاف أقل من 0.5 أي يوجد توافق في إجابات العينة . أما المتوسط الحسابي للعبارة الثانية المتعلقة باعتماد الشركة على التنبؤ في كشف الخطر ، فقد كان مساويا للقيمة 2.25 أي أن إجابات العينة كانت محايد . ومعامل الاختلاف كان مساويا للقيمة 0.41 أي أقل من 0.5 فهناك اتفاق في الإجابة من أغلب أفراد العينة . بلغ مجموع المتوسط الحسابي 2.575 أي أن أفراد العينة موافقين على أن الشركة تقوم باكتشاف الخطر ، وبلغ معامل الاختلاف إلى 0.282 أقل من 0.5 ومنه فإن هناك اتفاق في الإجابات لدى عينة الدراسة.

جدول رقم (8): التكرارات والنسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمحور الثالث.

المحور	العبارة	المقياس	التكرارات والنسب المئوية %			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
			1	2	3			
			لا أوافق	محايد	أوافق			
تقييم الخطر	تقوم الشركة بتقييم الخطر بالاعتماد على حجم خطورته	العدد	1	0	7	2.75	0.707	0.275
		النسبة	12.5%	0%	87.5%			
	تقوم الشركة بتقييم الخطر بالاعتماد على العوائد والتكاليف	العدد	3	2	3	2	0.926	0.463
		النسبة	37.5%	25%	37.5%			
المجموع								

المصدر: من اعداد الطلبة من مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول العبارة الأولى من المحور الثالث المتعلقة بالاعتماد الشركة على حجم الخطورة لتقييم الخطر بلغ متوسطها الحسابي بلغ 2.75 ، ما يعني أن أفراد العينة موافقين على العبارة كما بلغ معامل الاختلاف إلى 0.275 أي أقل من 0.5 معناه أن هناك توافق في الإجابات . كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الثانية إلى 2 أي أن أغلب الإجابات كانت محايدة ، ومعامل الاختلاف أقل من 0.5 ، هناك توافق في الإجابات . كما بلغ مجموع المتوسط الحسابي إلى 2.37 ، أي أن أغلب الإجابات كانت موافقة على أن الشركة تقوم بتطبيق خطوة تقييم الخطر ، ونلاحظ أن معامل الاختلاف أقل من 0.5 ، أي أن هناك توافق في إجابات العينة.

جدول رقم (9): التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمحور الرابع.

المحور	العبارة	المقياس	التكرارات والنسب المئوية %			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
			1	2	3			
			لا أوافق	محايد	أوافق			
تحديد البدائل واختيار الوسيلة المناسبة	تعتمد الشركة على نفسها في تحديد الوسيلة المناسبة لمعالجة الخطر	العدد	3	0	5	2.25	1.035	0.410
		النسبة	%37.5	0%	%62.5			
	تعتمد الشركة على الخبراء في تحديد الوسيلة المناسبة لمعالجة الخطر	العدد	0	0	8	3	0	0
		النسبة	0%	0%	%100			
المجموع								
						2.625	0.517	0.196

المصدر: من اعداد الطلبة من مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة لنتائج المحور الرابع: كان المتوسط الحسابي للعبارة الأولى المتعلقة باعتماد الشركة على نفسها في تحديد الوسيلة المناسبة في معالجة الخطر، مساويا لقيمة 2.25 مما يعني أن أفراد العينة محايدون لهذه العبارة، كما كانت قيمة معامل الاختلاف أقل من 0.5 أي يوجد توافق في إجابات العينة. أما المتوسط الحسابي للعبارة الثانية المتعلقة باعتماد الشركة على الخبراء في تحديد الوسيلة المناسبة لمعالجة الخطر، فقد كان مساويا للقيمة 3 أي أن إجابات العينة كانت موافقة بالإجماع. ومعامل الاختلاف كان مساويا للقيمة 0 أي لا يوجد أي اختلاف في الإجابة. بلغ مجموع المتوسط الحسابي 2.625 أي أن أفراد العينة موافقين على أن الشركة تقوم بتحديد البدائل واختيار الوسيلة المناسبة، وبلغ معامل الاختلاف إلى 0.196 أقل من 0.5 ومنه هناك اتفاق في الإجابات لدى عينة الدراسة.

جدول رقم (10): التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمحور الخامس.

المحور	العبارة	المقياس	التكرارات والنسب المئوية %			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
			1	2	3			
			لا أوافق	محايد	أوافق			
تنفيذ القرار	تقوم الشركة باتخاذ قرار تحويل الخطر إلى شركة إعادة التأمين	العدد	3	0	5	2.25	1.035	0.410
		النسبة	%37.5	0%	%62.5			
	تقوم الشركة بالاعتماد على نفسها في معالجة الخطر	العدد	1	0	8	2.63	0.44	0.167
		النسبة	%12.5	%12.5	%75.5			
المجموع								
						2.57	0.495	0.192

المصدر: من اعداد الطلبة من مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة لنتائج المحور الخامس: جاءت العبارة الأولى المتعلقة باعتماد الشركة على اتخاذ قرار تحويل الخطر إلى شركة إعادة التأمين بمتوسط حسابي مساويا لقيمة 2.25 مما يعني أن أفراد العينة محايدون لهذه العبارة، كما كانت قيمة معامل الاختلاف أقل من 0.5 أي يوجد توافق في إجابات العينة. أما المتوسط الحسابي للعبارة الثانية المتعلقة باعتماد الشركة على نفسها في معالجة الخطر، فقد كان مساويا للقيمة 2.63 أي أن إجابات العينة كانت موافقة على العبارة. ومعامل الاختلاف كان مساويا للقيمة 0.167 أي أقل من 0.5 فهناك اتفاق في الإجابة. بلغ مجموع المتوسط الحسابي 2.57

أي أن أفراد العينة موافقين على أن الشركة تقوم بخطوة تنفيذ القرار، وبلغ معامل الاختلاف إلى 0.192 أقل من 0.5 ومنه فإن هناك اتفاق في الاجابات لدى عينة الدراسة.

جدول رقم (11): التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمحور السادس.

المحور	العبارة	المقياس	التكرارات والنسب المئوية %			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
			1	2	3			
			لا أوافق	محايد	أوافق			
التقييم والمراجعة	تقوم الشركة بتقييم ومراجعة المخاطر التي تتعرض لها باستمرار	العدد	2	0	6	2.25	0.926	0.37
		النسبة	62%	0%	75%			
	لا تقوم الشركة بتقييم ومراجعة المخاطر التي تتعرض لها	العدد	1	1	6	2.63	0.44	0.167
		النسبة	12.5%	12.5%	75.5%			
المجموع								

بالنسبة لنتائج المحور السابع: فقد جاءت العبارة الأولى المتعلقة باستخدام الشركة لطرق تكنولوجياية متطورة في التعامل مع المخاطر التي تتعرض لها باستمرار بمتوسط حسابي مساويا لقيمة 2.63 مما يعني أن أفراد العينة موافقين على هذه العبارة كما كانت قيمة معامل الاختلاف أقل من 0.5 أي يوجد توافق في إجابات العينة . أما المتوسط الحسابي للعبارة الثانية المتعلقة بتواجد وظيفة إدارة المخاطر داخل الشركة أمر مهم جدا فقد كان مساويا للقيمة 2.88 أي أن إجابات العينة كانت موافقة على العبارة . ومعامل الاختلاف كان مساويا للقيمة 0.136 أي أقل من 0.5 فهناك توافق في الإجابة . كما بلغ مجموع المتوسط الحسابي إلى 2.75 أي أن أفراد العينة موافقين على أن الشركة تتوفر على المقومات الداعمة لإدارة المخاطر ، وبلغ معامل الاختلاف إلى 0.136 أقل من 0.5 ومنه هناك اتفاق في الإجابات لدى عينة الدراسة.

الجدول رقم (13): ملخص لنتائج متغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	معامل الاختلاف
تحديد الهدف	2.375	0.217
اكتشاف الخطر	2.575	0.282
تقييم الخطر	2.37	0.3901
تحديد البدائل واختيار الوسيلة المناسبة	2.625	0.196
اتخاذ القرار	2.57	0.192
التقييم والمراجعة	2.062	0.273
المقومات الداعمة لإدارة المخاطر في الشركة	2.755	0.136

المصدر: من اعداد الطلبة من مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن المتغير الأول: تحديد الهدف بلغ المتوسط الحسابي فيه إلى 2.753 أي أن أغلب إجابات العينة كانت موافق على العبارة ، كما كان الإجابات متوافقة حسب معامل الاختلاف . أما بالنسبة للمتغير الثاني اكتشاف الخطر، بلغ المتوسط الحسابي فيه إلى 2.575 أي أن أغلب إجابات العينة كانت موافق على العبارة ، كما كان الإجابات متوافقة حسب معامل الاختلاف . أما بالنسبة للمتغير الثالث تقييم الخطر، بلغ المتوسط الحسابي فيه إلى 2.37 أي أن أغلب إجابات العينة كانت موافق على العبارة ، كما كان الإجابات متوافقة حسب معامل الاختلاف . أما بالنسبة للمتغير الرابع تحديد البدائل واختيار الوسيلة المناسبة، بلغ المتوسط الحسابي فيه إلى 2.625 أي أن أغلب إجابات العينة كانت موافق على العبارة ، كما كان الإجابات متوافقة حسب معامل الاختلاف.

أما بالنسبة للمتغير الخامس تنفيذ القرار، بلغ المتوسط الحسابي فيه إلى 2.57 أي أن أغلب إجابات العينة كانت موافق على العبارة ، كما كان الإجابات متوافقة حسب معامل الاختلاف.

أما بالنسبة للمتغير السادس التقييم والمراجعة، بلغ المتوسط الحسابي فيه إلى 2.062 أي أن أغلب إجابات العينة كانت محايد على العبارة ، كما كان الإجابات متوافقة حسب معامل الاختلاف . أما بالنسبة للمتغير السابع المقومات الداعمة لإدارة المخاطر في الوكالة، بلغ المتوسط الحسابي فيه إلى 2.755 أي أن أغلب إجابات العينة كانت موافق على العبارة ، كما كان الإجابات متوافقة حسب معامل الاختلاف.

الفرع 02: مناقشة الفرضيات

- من خلال نتائج الدراسة نستنتج أن الفرضية " الشركة التعاونية للتأمين في المملكة العربية السعودية بالمنطقة الشرقية بالخبر " لا تقوم بأي خطوة من خطوات إدارة المخاطر "فرضية غير محققة ؛ولأن الشركة تقوم بعدد من خطوات إدارة المخاطر، وهذا حسب نتائج الاستبيان.
- أما الفرضية "لا تتمتع الشركة التعاونية للتأمين في المملكة العربية السعودية بالمنطقة الشرقية بالخبر على مقومات تدعم إدارة المخاطر بها " حسب نتائج الدراسة فهي غير محققة .فالشركة تتوفر فيها العديد من المقومات التي تدعم إدارة المخاطر.

الخلاصة:

من خلال هذا يتبين أن إدارة المخاطر، أصبحت تلعب دوراً أساسياً وفعالاً في إدارة وتسيير أي مؤسسة ناشطة، وقد غدى هذا الاهتمام المتزايد بها نتيجة الظروف الراهنة والتطورات المتسارعة، هذه الظروف التي نتجت عنها جملة من المخاطر معقدة البنية والمتعددة الأوجه الشيء الذي فرض على هذه المؤسسات بصفة عامة وشركات التأمين بصفة خاصة ضرورة تبني خطوات عملية من شأنها الوقوف أمام هذه المخاطر التي تعتبر تهديداً وتحدياً لها خاصة وأن شركات التأمين هي من تقوم بدور المؤمن في الحياة الاقتصادية أي أنها هي من تقوم بإدارة مخاطر مختلف مفردات المجتمع سواء كانوا مؤسسات معنوية أو أشخاص طبيعيين، لذا عليها البقاء والاستمرارية، من خلال التحكم والسيطرة على أي خطر يهدد وجودها، وهذا من خلال الاعتماد على جملة من النماذج والتقنيات التي تدعم قرارات وسبل التحكم والسيطرة على الخطر، عن طريق وظيفة تهتم بإدارة مخاطرها.

الخاتمة العامة:

إن لقطاع التأمين دور مهم و أساسي في بناء الاقتصاد الوطني، وذلك عن طريق شركات التأمين الناشطة فيه ، من خلال الوظائف التي تؤديها ومن أهمها أنها تكفل الأمان للمؤمن له و تخلق له جو من الراحة و الطمأنينة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية له، و زيادة كفايتها الإنتاجية هذا من جهة ، و من جهة أخرى تساهم في تمويل المشاريع الاقتصادية و، ذلك من خلال الأقساط المجمعة و توظيفها في صور عديدة و زيادة الكفاية الإنتاجية ، و الحفاظ على الثروة المستغلة، كما تساهم أيضا في تدعيم الثقة الائتمانية و التجارية ، إضافة إلى أن لها أهمية اقتصادية في مجال المعاملات الدولية و المساهمة في الدخل الوطني من خلال تحقيق قيمة مضافة .

إلا أن شركات التأمين تتميز عن باقي الشركات الأخرى بانعكاس دورة إنتاجها فهي تحصل على أقساطها (إيراداته) قبل أن تعرف حجم تعويضاتها (تكاليفها) إضافة إلى أنها تواجه مخاطر مختلفة في نشاطها التقني (التأميني) أو نشاطها المالي (التوظيفات).

وتعتبر شركة التأمين مؤسسة كغيرها من المؤسسات الأخرى ، تنشط في محيط متغير بحيث تؤثر فيه وتتأثر به ، مما يجعلها تتعرض للمخاطر التي تهدد بقاءها وهذا ما فرض عليها حماية نفسها وتأمينها ضد أي خطر يهدد استمرارها في مزاولة نشاطها .

من الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع توصلنا في النهاية إلى جملة النتائج التالية والتي تمثل خلاصة هذه الدراسة وهي كالآتي : رأينا من خلال الجانب النظري أن إدارة المخاطر تلعب دورا هاما وفعالا في حماية نشاط المؤسسة من خلال تطبيق خطواتها وإنتاجها وسياساتها بدقة ، أيأ كانت طبيعة هذه المؤسسة كما تتعرض شركات التأمين هي الأخرى إلى مخاطر تهدد وجودها ، مما يستوجب عليها حماية نفسها، أما من خلال الجانب التطبيقي فقد استخلصنا من خلال الدراسة التي قمنا بها (الاستبيان) ، أن الشركة التعاونية للتأمين في المملكة العربية السعودية بالمنطقة الشرقية بالخبر تقوم بخطوات إدارة المخاطر ، حيث يقوم بها كل العاملين بالشركة ، وهو حرص وجدناه داخل الشركة أثناء فترة الدراسة. نستخلص من هذه الدراسة أن الفرضيات التي وضعت لها كانت كالآتي:

■ تواجه شركات التأمين في الوقت الراهن جملة تحديات و رهانات تتعدد في أشكالها و أنواعها و أبعادها ، بحيث فرضت عليها جملة مخاطر يمكن أن تقضي عليها الشيء الذي أوجب عليها ضرورة إعداد العدة والاستعداد الجيد لمواجهةها ، وهو ما يبين صحة الفرضية الأولى .

■ تقوم الشركة بتطبيق خطوات إدارة المخاطر عن طريق كل موظفيها ومنه لم تتحقق الفرضية الثانية.

■ تتوفر الشركة على مقومات لا بأس بها تدعم إدارة المخاطر فيها ، ومنه لم تثبت صحة الفرضية الثالثة المتعلقة.

ومنه نستنتج أن الشركة كانت حريصة على إتباع وتطبيق خطوات إدارة المخاطر من طرف كل العاملين بها ، وذلك لطبيعة نشاطها (التأمين) .

التوصيات:

وعلى ضوء نتائج الدراسة يمكننا استخلاص بعض التوصيات التي قد تخدم الشركة وهي كالتالي:

- ينبغي على شركة التأمين مواكبة كل المستجدات وأن تكون دائماً يقظة في عالم التسيير بما فيها تسيير المخاطر الذي يعتبر حديث النشأة خاصة بالنسبة للمؤسسات.
- توفير دورات تكوينية في مجال إدارة المخاطر لصالح الموظفين ،مما يزيد من ثقافة إدارة المخاطر لديهم ،وهذا في صالح الشركة ومنه في صالح اقتصاد الدولة.
- ان تعمل الشركة على توفير وتنويع قدر المستطاع وسائل وأجهزة تدعم حمايتها من المخاطر المحتملة.

آفاق البحث:

- وفي الختام لا يزال موضوع إدارة المخاطر في شركات التأمين شاسعاً ويحتاج إلى الكثير من البحث والعمل، لذلك نتمنى أن تكون هذه الدراسة نقطة بداية في سبيل إثراء أكثر للموضوع ،وأن يفتح هذا الموضوع آفاق لدراسة مواضيع أخرى مثل:
- دور إدارة المخاطر في صياغة إستراتيجية شركات التأمين .
 - التقنيات الكمية لتوقع الخطر وتحليله.
 - أهمية تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات بصفة عامة وفي شركات التأمين بصفة خاصة.

المراجع:

1. المراجع باللغة العربية

أولاً : الكتب

- ✓ أسامة عزمي سلام ، شقيري نوري موسى ، إدارة الخطر والتأمين ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007
- ✓ إدوارد ، برودزيكس ، ترجمة أحمد المغربي ، إدارة المخاطر والأزمات والأمن ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2008 ؛
- ✓ بهاء مهيح شكري ، إعادة التأمين بين النظرية والتطبيق ، الأردن ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2009 ؛
- ✓ جديدي معراج ، مدخل لدراسة القانون الجزائري ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2000 ؛
- ✓ طارق عبد العال حماد ، إدارة المخاطر (أفراد ، إدارات ، شركات ، بنوك) ، كلية التجارة ، عين الشمس ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ؛
- ✓ محمود مختار الهناسي ، مبادئ الخطر والتأمين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ؛
- ✓ محمد توفيق البلقيني ، جمال عبد الباقي واصف ، مبادئ إدارة الخطر والتأمين ، دار الكتاب الأكاديمية ، مصر ، 2004 ؛
- ✓ نائل محمد مومني ، إدارة الكوارث والأزمات ، مطبعة الروزنا ، عمان ، 2007 ؛
- ✓ سيد الهواري ، الإدارة المالية والتمويل طويل الأجل ، دار الجيل للطباعة ، عمان ، 1985 ؛ قياس وادارة المخاطر بالبنوك ، منشأة المعارف للنشر ، الإسكندرية
- ✓ سمير الخطيب ، قياس وادارة المخاطر بالبنوك ، منشأة المعارف للنشر ، الإسكندرية ، 2005

ثانياً :مذكرات وأطروحات:

- ✓ بوزيدي لمجد ، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماجستير ، جامعة بومرداس ، 2008/2009 ؛
- ✓ بن محمد هدى ، تحليل ملاءة ومردودية شركات التأمين ، مذكرة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، مذكرة منشورة ، 2004/2005 ؛
- ✓ برغوتي وليد ، تقييم جودة خدمات شركات التأمين وأثرها على الطلب في سوق التأمينات الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، جامعة باتنة ، 2012/2013 ؛
- ✓ حفاي عبد القادر ، تسيير المخطر الجبائي في المؤسسة ، جامعة عمار ثليجي ، الأغواط ، 2003/2004 ؛
- ✓ عبدلي لطيفة ، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، جامعة تلمسان ، 2011/2012 ؛
- ✓ صوار يوسف ، محاولة تقدير خطر عدم تسديد القرض التنقيطي والتقنية العصبية الاصطناعية بالبنوك الجزائرية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة تلمسان ، 2007/2008 ،

ثالثاً المقابلات

مقابلة موظفو شركة التعاونية للتأمين في المملكة العربية السعودية بالمنطقة الشرقية بالخبر

رابعاً: مراجع أخرى

- التقارير السنوية و اللائحة التنفيذية لنظام مراقبة شركات التأمين التعاوني الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٣٢) هـ ١٤٢٤/٦/٢.
- معلومات عن إدارة المخاطر على موقع jstor.org". jstor.org. مؤرشف من الأصل في 28-05-2019.
- معلومات عن إدارة المخاطر على موقع psh.techlib.cz". psh.techlib.cz. مؤرشف من الأصل في 09-12-2019.
- معلومات عن إدارة المخاطر على موقع universalis.fr". universalis.fr. مؤرشف من الأصل في 30-05-2019.
- معهد المراجعين الداخليين ((Auditors Internal of Institute The))
- المنظمة الدولية للتوحيد القياسي «ISO» (Standardization for Organization International the)
- منظمة «COSO» (Commission Treadway the of Organizations Sponsoring of Committee The)
- الجمعية السعودية للعلوم الإحصائية لعام 1420هـ/2004 م.

II. المراجع باللغة الأجنبية

المواقع الإلكترونية:

www.cna.dz

http://www.cardif.com

http://www.caar.dz/pdf.R/nnuelA 2010fr

numero.rar. http://www.CNMA dz. /ARABE/bulletin

http://www.CCR /fr. exdi do.

ALGERIA http://www.prougTRUST.net/Mail/netproug

www.cagex dz. www 2. a dz.

www.cna dz.

www.sgci dz.

assurances dz .. http://www.salma

www.gam dz . .com

www.allinceesassuranc . com

www.investopedia.com

الجمعية المصرية لإدارة الخطر " معيار إدارة المخاطر /http://ermaegypt.org

الملاحق

استمارة دراسة بعنوان

إدارة مخاطر شركات التأمين

دراسة حالة - الشركة التعاونية للتأمين في المملكة العربية السعودية
بالمنطقة الشرقية بالخبر

في إطار القيام بدراسة علمية لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية تخصص إدارة المخاطر حول إدارة مخاطر شركات التأمين والذي كانت شركتكم محل الدراسة, لذا نرجو منكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل العلمي بتعاونكم معنا عن طريق الإجابة الواضحة والصادقة على الاستمارة التي وضعناها بين أيديكم من أجل السماح لنا بإتمام هذه الدراسة.

ونحيطكم علماً بأن هذه المعلومات تستخدم في إطار البحث العلمي فقط.

ملاحظة هامة: نرجو من كل مجيب ان يضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف الدكتور:

د. وليد عبدالجواد.

إعداد الطلاب :

أميرة الأمير - عبدالله الشهري - رابعة أبو دجين.

السنة الدراسية 2022/2023.

أ. المعلومات الشخصية

1. الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
2. السن : ☐ أقل من 30 سنة ☐ بين 30 و 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة
3. الحالة المهنية : ☐ إطار ☐ عون تنفيذ
4. الاقدمية : ☐ من 1 إلى 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
5. القسم الذي يعمل فيه ؟

ب - إدارة الخطر في الشركة			
لا أوافق	محايد	أوافق	
			6. تحديد الهدف
			تهدف الشركة إلى تجنب الخسائر الناجمة عن المخاطر التي تتعرض لها
			تهدف الشركة إلى معالجة خسائر المخاطر التي تواجهها بناء على إمكانياتها
			7. اكتشاف الخطر
			تعتمد الشركة على معلومات سابقة لكشف الخطر
			تعتمد الشركة على التنبؤ في كشف الخطر
			8. تقييم الخطر
			تقوم الشركة بتقييم الخطر باعتماد على حجم خطورته
			تقوم الشركة بتقييم الخطر باعتماد على العوائد والتكاليف
			9. تحديد البدائل واختيار الوسيلة المناسبة
			تعتمد الشركة على نفسها في تحديد الوسيلة المناسبة لمعالجة الخطر
			تعتمد الشركة على الخبراء في تحديد الوسيلة المناسبة لمعالجة الخطر
			10. تنفيذ القرار
			تقوم الشركة باتخاذ قرار تحويل الخطر إلى شركة إعادة التأمين
			تقوم الشركة باعتماد على نفسها في معالجة الخطر
			11. التقييم والمراجعة
			تقوم الشركة بتقييم ومراجعة المخاطر التي تتعرض لها باستمرار
			تقوم الشركة بتقييم ومراجعة المخاطر التي تتعرض لها
ج - المقومات الداعمة لإدارة الخطر في الشركة			
			12. تستخدم شركتكم طرقاً تكنولوجية متطورة في التعامل مع المخاطر التي تتعرض لها
			13. إن لتواجد وظيفة إدارة المخاطر داخل الشركة مهم جداً

المستخلص

إدارة المخاطر في شركات التأمين السعودية توضع بطريقة علمية والمخاطر التي تواجهها ودراسة أثر إعادة التأمين علي الطاقة الاستيعابية ومعدلات الخسائر لدي شركات التأمين المباشرة حيث تمثلت مشكلة البحث في تقصي أثر إدارة المخاطر على الاكتتاب وتسوية المطالبات ولأغراض هذه الدراسة تم الاستناد على عدة فروض منها أن هناك علاقة بين إدارة المخاطر والتسعير في شركات التأمين السعودية إضافة إلي وجود علاقة بين إدارة المخاطر وتنوع المحفظة التأمينية , كذلك توجد علاقة بين إدارة المخاطر وإعادة التأمين في شركات التأمين السعودية كما توجد علاقة بين إدارة المخاطر والاحتياط في المطالبات في شركات التأمين السعودية . هذه الدراسة اتبعت المنهج الوصفي والتحليل الإحصائي المعتمد على المصادر الأولية والثانوية المتعلقة بموضوع الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : شركات التأمين السعودية لا تلتزم بتطبيق الأسعار التي يحددها المخمنين وضعف تنوع المحفظة التأمينية وأيضاً الترتيب الجيد لاتفاقيات إعادة التأمين يعمل علي حماية المركز المالي لشركات التأمين المباشرة في حالة الأخطار شديدة الحدة وتوسيع الطاقة الاستيعابية كما توصلت الدراسة الى أن في شركات التأمين السعودية تتعرض لخطر الاحتياط في المطالبات بصورة كبيرة . خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها : يجب على شركات التأمين السعودية الالتزام بتطبيق الأسعار التي يحددها المخمنين وعدم استخدام السعر كعامل للمنافسة وضرورة تنوع المحفظة التأمينية وابتكار خدمات تأمينية حديثة لتفادي تمركز الخطر وحث شركات التأمين المباشرة علي ضرورة الترتيب الجيد لاتفاقيات إعادة التأمين والاستفادة من معيدي التأمين في تدريب الكوادر الفنية وضرورة وضع تشريعات قوية وراعاة لمقدمي الخدمة لتقليل خطر الاحتياط في المطالبات.

الكلمات المفتاحية : شركات التأمين ، إدارة المخاطر ، إدارة مخاطر الاكتتاب ، إدارة مخاطر الاستثمار ، إعادة التأمين .

Abstract

The Study Examined the impact Of risk management On underwriting and Claims settlement in Saudi's insurance Companies .The Study aimed to identify whether the risk management Policies in the Saudi's insurance companies are Formulated in a scientific way and the risk they face, and to the study the effect of reinsurance on the absorptive capacity and loss rates of direct insurance companies . The Study problem focused on the impact of risk management on underwriting and claim settlement . For The Purposes OF The Study , it was based on several assumption. There is a relationship between risk management and pricing in Saudi's insurance companies. In addition to relationship between risk management and the diversity of insurance portfolio in Saudi's insurance companies , a relationship between risk management and reinsurance in Saudi's insurance companies , There is also a relationship between risk management and fraud in claims in Saudi's insurance companies. The Study followed the descriptive approach and the statistical analysis based on primary and secondary source related to the subject of the study . The study found several results, the most important of which are Saudi's insurance companies that are not committed to applying the rates set by actuaries , the weakness of the insurance portfolio diversification, and also the good arrangement to reinsurance agreements works to protect the financial position of direct insurance companies case of severe risks and expand Absorption capacity the

study also found that the Saudi's insurance companies are at great risk of fraud in claims . The study concluded with a number of recommendations, the most important of which are : the Saudi's insurance companies must adhere to applying the rates set by actuaries , not using the price as a factor in competition, the need to diversify the insurance portfolio, and innovate modern insurance services to avoid the concentration of risk , urging direct insurance companies on the necessity of properly arranging reinsurance agreements and making use of reinsurance in training technical cadres and the need to put in place strong and deterrent legislation for service providers to reduce the risk of fraudulent claims.

Keywords: Insurance companies, Risk management, Underwriting risk management, Risk .management Investment, Reinsurance.