مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

**اسم المقال:** واقع عملية إدارة المخاطر في شركات التأمين السورية
**اسم الكاتب:** د. محمد عكروش، د. عادل قضماني، رانيا حسن
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5290
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/04 02:40 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

# The Reality of Risk Management Process in Syrian Insurance Companies:

**Dr ،Mohhmad Akrosh***
**Dr ،Adel Kadamani****
**Rania Hasan*****

**(Received 2 / 4 / 2019. Accepted 10 / 7 / 2019)**

## □ ABSTRACT □

Risk in insurance industry is a real fact, and most of insurance companies are working under risk and uncertainty, but in different and varying degrees. Risk management (RM) plays a pivotal role in addressing and handling these various risks. Based on the above, this research came mainly to study and assess the reality of risk management in the insurance companies operating in Syria.

We followed the descriptive study (survey) in this research based on the problem of the study and objectives it seeks to achieve. The study population included all insurance companies operating in Syria. The researcher used a questionnaire specifically designed to assess risk management maturity by (Ciorciari & Blattner, 2007), and the questions have been adapted with the Syrian environment.

The findings of this study show that there is a marked decrease in the level of maturity of the project risk management in the insurance companies operating in Syria, where the maturity level is located within the first level, which does not meet the minimum requirements of the risk management process in these companies. The reason for this is the absence of risk management culture among high-level management and therefore workers. This low level of maturity is a major threat because it keeps many risks unknown and therefore unknown effects and consequences.

**Keywords:** Risk Management, Insurance Companies.

* **Professor, faculty of economics, university of TISHREEN, Lattakia, SYRIA.**
****Professor, faculty of economics, university of TISHREEN, Lattakia, SYRIA.**
*****Postgraduate student, faculty of economics, university of TISHREEN, Lattakia, SYRIA.**

# واقع عملية إدارة المخاطر في شركات التأمين السورية

**د. محمد عكروش***

**د. عادل قضماني****

**رانيا حسن*****

**(تاريخ الإيداع 2 / 4 / 2019. قُبِل للنشر في 10 / 7 / 2019)**

## ملخّص

يعد الخطر في صناعة التأمين حقيقة قائمة وأغلب الشركات تتعرض له ولكن بدرجات مختلفة ومتفاوتة. تلعب إدارة المخاطر دوراً محوريا في عملية معالجة هذه المخاطر، انطلاقاً مما سبق جاء هذا البحث بشكل أساسي بهدف دراسة وتقييم واقع عملية إدارة المخاطر في شركات التأمين العاملة في سورية.

تمَّ إتباع المنهج الوصفي في الدراسة استناداً إلى المشكلة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وشمل مجتمع الدراسة كافة شركات التأمين العاملة في سورية. تم جمع البيانات باستخدام استبانة مصممة خصيصاً لقياس مستوى نضج إدارة المخاطر وذلك بالاعتماد على الأداة من قبل (Ciorciari & Blattner, 2007) وتمَّ تكييف الأسئلة مع البيئة.

تَبَيَّنَ مِنْ خلال الدراسة بأنه يوجد انخفاض ملحوظ في مستوى نضج إدارة المخاطر في شركات التأمين العاملة في سورية، حيث يقع مستوى النضج ضمن المستوى الأول والذي لا يلبي أدنى احتياجات عملية إدارة المخاطر في هذه الشركات، والسبب في ذلك برأي الباحثة يعود إلى غياب ثقافة إدارة المخاطر لدى الإدارات وبالتالي العاملين، الأمر الذي يعد تهديداً كبيراً لأنه يبقي القسم الأكبر من المخاطر مجهولاً وبالتالي آثاره ونتائجه مجهولة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المخاطر، شركات التأمين.

* أستاذ– كلية الاقتصاد – جامعة تشرين–اللاذقية–سورية.

**أستاذ – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين– اللاذقية–سورية..

***طالبة دراسات عليا (دكتوراه)– كلية الاقتصاد – جامعة تشرين– اللاذقية–سورية.

## مقدمة:

تعد صناعة التأمين مكوناً رئيسياً في القطاع المالي والاقتصادي لأي دولة، وقد ازدادت أهميتها مع التوسع في أعمال التأمين وأصبحت جزءاً مكملاً مع النظام المصرفي لا يقل عنه أهمية من حيث الأصول المتداولة والموارد المالية. فصناعة التأمين تقوم بدورها الرائد في حماية الثروات الوطنية والممتلكات بحيث تضمن الوفاء بالتعويضات والالتزامات لحملة وثائق التأمين حسب شروط عقد التأمين وأحكامه، كما يقوم التأمين بتوزيع الأخطار بإعادة التأمين في الأسواق العالمية فيؤمن الاقتصاد الوطني ضد المخاطر التي يتعرض لها كذلك تقوم الصناعة بتجميع المدخرات الوطنية وضخها واستثمارها في شريان التنمية الاقتصادية والاجتماعية للوطن.

وبالرغم من أن صناعة التأمين تشكل أحد أهم وسائل إدارة المخاطر في المجتمع وقطاع الأعمال، إلا أن هذه الصناعة تعد معرضه لمخاطر عاليه بسبب طبيعة عملها المعقدة والديناميكية، والتي تنْشأ في بيئة من عدم التأكد والمخاطرة الشديدة. حيث أنَّ هذه الصناعة تعتبر معرضه لمختلف الأحداث والمؤثرات والمخاطر الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والأمنية والتكنولوجية بشكل كبير جداً، كما أن جوهر عملها ونشاطها يتمثل بالخطر والأعمال عالية الخطر (العمودي وزيد، 2015). وتتميز شركات التأمين بخصوصيتها وكثرة العوامل المؤثرة فيها، وتعد كنظام مفتوح ومعقد وفقاً لمفهوم نظرية النظام، حيث يوجد العديد من عوامل الخطر وعدم التأكد في كل من البيئة الداخلية والخارجية لشركات التأمين من لحظة البدء بالترويج للمنتج التأميني، مروراً بتوقيع عقد التأمين، وانتهاء بتحمل عبء التأمين، وطبيعة هذه الشركات بحد ذاتها تعد خاضعة للمخاطر حيث أن كل عقد تأميني يعد فريداً من ناحية البيئة المحيطة به والعلاقات السائدة فيه، مما يجعله عرضة للمخاطر وعدم التأكد الذي قد تؤثر على أهداف الشركة (الكلفة والزمن والجودة والسيولة والربحية). وقد وضع التطور الاقتصادي الذي يشهده العالم اليوم شركات التأمين أمام تحديات كبيرة في قبول تغطيات تأمينية قد لا ترغب في قبولها أو الاحتفاظ بها في الأصل أو تزيد عن طاقتها الاستيعابية (عبد العزيز، 2016).

وحيث أن شركات التأمين كباقي شركات الأعمال تسعى إلى ممارسة أنشطتها بشكل فعال يمكنها من تحقيق أهدافها، ومن أجل تحقيق وجودها تنافسياً فينبغي لها أن توفر مختلف الوسائل وإيجاد الأساليب لإدارة المخاطر التي تتعرض لها. في ضوء ما سبق، يمكن القول إن نظام فعال لإدارة المخاطر والتعامل معها بالشكل الصحيح يعد حجر الأساس للنجاح. حيث تعد العلاقة بين إدارة الخطر والتأمين علاقة تأثير متبادل. ويصعب أن نتصور انطلاقة ممارسات إدارة الخطر وتطور مفاهيمه، بغياب تجربة ناضجة ومتكاملة في معالجة المخاطر، كتلك التي تستند إليها صناعة التامين. وقد لعب التأمين دوراً كبيراً في تبلور وعي إدارات المنشآت الاقتصادية إزاء الأخطار التي تكتنفها وهي أولى بتطبيق مفاهيمها وأسسها وأحدث أدواتها (الوردي، 2016).

بناءً على ما سبق أصبح من الضروري فهم طبيعة المخاطر التي تواجهها شركات التأمين وتحليلها بهدف وضع إستراتيجيات لإدارتها والتعامل معها. فإدارة المخاطر في قطاع التأمين هي إجراء لتحقيق أهداف المشروع (زمن، كلفة، جودة، سلامة مهنية وبيئية)، وتساعد مديري المشاريع في جدولة أولوياتهم وتخصيص الموارد وتدعمهم في عالية صنع القرارات واتخاذها بشكل أكثر وثوقاً وجودةً مما يسهم في إنجاح المشروع وتحقيق أهدافه (حمادة وآخرون، 2012).

انطلاقاً مما سبق جاء هذا البحث لدراسة واقع إدارة المخاطر في شركات التأمين العامة والخاصة العاملة في سورية بهدف تحديد مستوى نضجها وتقديم نصائح أولية لكيفية الارتقاء بهذا المستوى نحو المستويات المثالية. للسعي إلى إيجاد وسائل وسبل ناجحة تتكفل بمواجهة مخاطر قطاع صناعة التأمين والسيطرة عليها والحد منها لأدنى المستويات،

وذلك من خلال مجموعة الوسائل التي تدار بها إدارة المخاطر والتي سيحقق توفرها الإدارة الناجحة والفاعلة في هذه الصناعة وسيمكنها من تحقيق وجوداً تنافسياً وقانونياً.

**الدراسات السابقة:**

**1- دراسة :(Ciorciari & Blattner, 2007) وهي بعنوان:**

"مستوى نضج إدارة مخاطر المشروعات– أداة تقييم"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم أداة لتقييم مستوى نضج إدارة مخاطر المشروعات من منظور شمولي ومتكامل.

المنهج المتبع في الدراسة: تم الاعتماد على الدراسات النظرية (مراجعة أدبيات إدارة مخاطر المشروعات) لتصميم وتطوير أداة التقييم بالإضافة للاستعانة بالاختصاصين في مجال إدارة مخاطر المشروعات.

نتائج هذه الدراسة: تقديم أداة تقييم شاملة لإدارة الخطر داخل المنظمة، وتتضمن هذه الأداة ثمانية أبعاد للتقييم كمايلي:

أ- البيئة الداخلية Internal Environment ب- تحديد الأهداف Objective Setting

جـ- تحديد الأحداث Event Identification د- تقييم وتحليل الخطر Risk Assessment & Analysis

هـ- الاستجابة للخطر Risk Response و- التحكم بالنشاطات Control Activities

ز- التواصل والإعلام Information & Communication حـ- الرقابة Monitoring

**2- دراسة: (حكيمه، 2014): وهي بعنوان:**

إدارة مخاطر شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين CAAT

هدفت هذه الدراسة إلى :

- توضيح أكثر لمختلف المخاطر التي تواجه شركات التأمين.
- التعرف على أهم الطرق لمواجهة أي خطر يواجه شركات التأمين.

المنهج المتبع في الدراسة: تم الاعتماد على التحليلي الوصفي لدراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين.

نتائج هذه الدراسة:

– خلصت الدراسة أن وكالة التأمين(CAAT) تقوم بخطوات إدارة المخاطر الرغم من أنها لا تتوفر على وظيفة خاصة بإدارة المخاطر، حيث يقوم بها كل العاملين بالوكالة.

**3- دراسة: (زيد والعامودي، 2015): وهي بعنوان:**

إدارة المخاطر في شركات التأمين: دراسة تطبيقية على شركة التأمين الجزائرية

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع إدارة المخاطر في شركات التأمين الجزائرية والمخاطر التي تواجهها وتحديداً المخاطر التشغيلية.

المنهج المتبع في الدراسة: تم الاعتماد على الدراسات النظرية (مراجعة أدبيات إدارة مخاطر المشروعات) لتحليل واقع إدارة المخاطر في شركات التأمين الجزائرية ونمذجة العمل فيها.

نتائج هذه الدراسة: تقديم نموذج لإدارة مخاطر التشغيل في شركات التأمين يتكون من الأبعاد التالية: مبلغ التعويض – عدد الحوادث – عدد المؤمنين – قسط التأمين.

**4- دراسة (زريقا، 2017): وهي بعنوان:**

تقويم مستوى نضج إدارة مخاطر المشروعات ودوره في جودة اتخاذ القرار الاستثماري

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في واقع إدارة مخاطر المشروعات في شركات المقاولات العاملة في سورية بالإضافة إلى تفسير طبيعة العلاقة بين مستوى نضج إدارة مخاطر المشروعات وجودة اتخاذ القرارات الاستثماري.

منهجية الدراسة: تمَّ الاعتماد على المنهج الوصفي/المسح، وقام الباحثة بتطوير أداة لتقويم مستوى نضج إدارة مخاطر المشروعات في شركات المقاولات.

نتائج الدراسة: توجد فروق ذات دلالة معنوية إحصائية بين مستوى نضج إدارة مخاطر المشروعات والمستوى الطبيعي من النضج في شركات المقاولات العاملة في سورية وهي فروق سالبة، حيث تنخفض بمقدار (0.535205) عن بداية مستوى النضج الطبيعي (Test Value=0.75 ) عند مستوى أهمية (5%)، أي أنه يقع ضمن المستوى المبتدئ من النضج.

**ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:**

بالنظر إلى الدراسات السابقة نجد أنها تناولت تقديم نماذج لقياس مستوى نضج إدارة المخاطر مثل دراسة ( Ciorciari & Blattner, 2007)، أما هذه الدراسة فتعتمد على نماذج النضج لقياس ودراسة واقع إدارة المخاطر في شركات التأمين العاملة في سورية وتختلف عن دراسة (زريقا، 2017) بتطبيقها على شركات التأمين، وتختلف عن دراستي (حكيمه، 2014) و (زيد والعامودي، 2015) بأنها تحاول توضيح مستوى نضج إدارة المخاطر في شركات التأمين السورية. أي أن هذه الدراسة تعد تطبيق عملي للنماذج السابقة، والإضافة التي يمكن أن يقدمها هذا البحث تتمثل بدراسة واقع إدارة المخاطر في شركات التأمين العاملة في سورية.

## مشكلة البحث:

تعد إدارة المخاطر (Risk Management) حاجة أساسية وملحة لشركات التأمين للتأكد من أن الأخطار التي تتعرض لها بمختلف أنواعها (المالية، الفنية، النظامية وغير النظامية .... الخ)، يتم إدارتها بالشكل الصحيح. انطلاقاً من أهمية هذه الإدارة لشركات التأمين جاء هذا البحث، حيث تتجلى المشكلة الأساسية له في توصيف الواقع الراهن لمستوى نضج إدارة المخاطر في شركات التأمين، بهدف البحث المعمق في هذه الإدارة ومعرفة نقاط القوة والضعف ومستوى التطور، ويمكن الاستفادة من هذا التوصيف في تقديم هذه الدراسة إلى إدارة الشركات محل الدراسة للوقوف على الواقع الفعلي لإدارة المخاطر ومحاولة معالجة الجوانب السلبية (نقاط الضعف) التي تؤثر على الأداء ككل، والتأكيد على الجوانب الإيجابية (نقاط القوة) والتي تعزز الدور الفاعل لإدارة المخاطر في شركات التأمين

حيث أنه متى ما تم توصيف واقع إدارة المخاطر بشكل صحيح، يمكن تحليلها بدقة ومحاولة تقديم مفاتيح أساسية للبحث فيها تمهيداً للوصول إلى أعلى دراجات النضج، بناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي التالي:

**– ما هو مستوى نضج إدارة المخاطر في شركات التأمين العاملة في سورية؟**

## اهمية البحث واهدافه:

**أهمية البحث:**

تتجلى أهمية البحث من خلال ما يلي:

أ– **الأهمية العلمية** للبحث من خلال: توضيح مستوى نضج إدارة المخاطر في شركات التأمين العاملة في سورية، الأمر الذي قد يمكن الباحثين في قطاع التأمين من البناء على هذا المستوى والانطلاق منه لتقديم أبحاث مستقبلية تتخصص بكيفية تقديم نصائح علمية ومدروسة لتحسين هذا المستوى والارتقاء به نحو المستويات المثالية.

**ب- تبرز الأهمية العملية** لهذا البحث من خلال: تقديم أساس علمي سليم لشركات تأمين العاملة في سورية يمكنها من معرفة مستوى نضج عملية إدارة المخاطر لديها، وبالتالي العمل على معرفة نقاط القوة والضعف فيه ومن ثم تحسينه نحو المستويات المثالية. أما الهدف الرئيسي للبحث فيتمثل بالتحديد الدقيق والأكاديمي لمستوى نضج إدارة المخاطر في الشركات محل البحث.

**أهداف البحث:**

يهدف هذا البحث إلى تبيان مدى أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر في شركات التأمين خاصة وأن نشاط هذه الأخيرة؛ هو إدارة مخاطر باقي نشاطات وحدات المجتمع الأخرى (هيئات معنوية كانت أو أشخاص طبيعيين)، حيث تعد وظيفة إدارة المخاطر آلية إنذار مبكر في مواجهة مختلف المخاطر والأزمات.

**فرضيات البحث:** ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية التالية:

**1- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى نضج إدارة المخاطر في شركات التأمين العاملة في سورية وبين المستويات المرتفعة من النضج عند مستوى دلالة (5%)، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:**

1-1: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى **نضج البيئة الداخلية لإدارة المخاطر** في شركات التأمين العاملة في سورية وبين المستويات المرتفعة من النضج عند مستوى دلالة (5%).

1-2: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى **نضج تحديد الأهداف** في شركات التأمين العاملة في سورية وبين المستويات المرتفعة من النضج عند مستوى دلالة (5%).

1-3: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى **نضج تحديد الأحداث** في شركات التأمين العاملة في سورية وبين المستويات المرتفعة من النضج عند مستوى دلالة (5%).

1-4: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى نضج **تحليل وتقييم الأحداث والمخاطر** في شركات التأمين العاملة في سورية وبين المستويات المرتفعة من النضج عند مستوى دلالة (5%).

1-5: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى نضج **الاستجابة للخطر** في شركات التأمين العاملة في سورية وبين المستويات المرتفعة من النضج عند مستوى دلالة (5%).

1-6: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى نضج **التحكم بالنشاطات** في شركات التأمين العاملة في سورية وبين المستويات المرتفعة من النضج عند مستوى دلالة (5%).

1-7: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى نضج **التواصل والمعلومات** في شركات التأمين العاملة في سورية وبين المستويات المرتفعة من النضج عند مستوى دلالة (5%).

1-8: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى نضج **الرقابة والمراجعة للمخاطر** في شركات التأمين العاملة في سورية وبين المستويات المرتفعة من النضج عند مستوى دلالة (5%).

## منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي/المسح القائم على استطلاع الرأي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة (نضج إدارة المخاطر في شركات التأمين العاملة في سورية) كما توجد في الواقع ووصفها بدقة، وتم إتباعه لأنه يقوم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بمجموعة من الظروف أو عدد من الأشياء أو أي نوع من الظواهر، ويعمل هذا المنهج على تحليلها واستخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات التي يمكن الحصول عليها، ويعطي هذا المنهج صورة واضحة عن الظاهرة قيد الدراسة (النجار وآخرون، 2009).

**- أدوات جمع البيانات:**

تم جمع البيانات باستخدام استبانة مصممة خصيصاً لقياس مستوى نضج إدارة المخاطر وذلك بالاعتماد على الأداة المطورة من قبل (Ciorciari & Blattner, 2007) لقياس مستوى نضج إدارة المخاطر بعد أن تمّ تكييف صياغة الأسئلة مع بيئة شركات التأمين. اعتمد الباحثة على هذه الأداة البحثية في جمع البيانات لأنه في البحوث الوصفية يعتمد عليها بشكل كبير لمعرفة آراء واتجاهات المستجوبين حول ظاهرة معينة، وبالتالي يمكن وصف أبعاد الظاهرة بدقة كبيرة وخاصة إذا كان الاستبيان مستخدم في أبحاث ودراسات سابقة (Taylor, 2009). استخدمت الباحثة ثنائية الاستبيان والمقابلة في جمع البيانات لتوضيح أي غموض يعتري المستجيب عند الإجابة على فقرات الاستبانة.

**- مجتمع وعينة البحث:**

يتكون مجتمع البحث من كافة شركات التأمين العامة والخاصة العاملة في سورية والبالغ عددها 15 شركة. تمثلت وحدة المعاينة بكافة المسؤولين عن عملية إدارة المخاطر بالإضافة إلى الإدارة العليا لهذه الشركات. بلغ عدد وحدات المعاينة 38. استخدمت الباحثة المعاينة الميسرة.

**أدبيات البحث:**

تعد العلاقة بين إدارة الخطر والتامين علاقة تأثير متبادل. ويصعب أن نتصور انطلاقة ممارسات إدارة الخطر وتطور مفاهيمه، بغياب تجربة ناضجة ومتكاملة في معالجة الأخطار، كتلك التي تستند إليها صناعة التامين. وقد لعب التأمين دورا كبيرا في تبلور وعي إدارات المنشآت الاقتصادية إزاء الأخطار التي تكتنفها. وبالمقابل فإن العديد من التطورات النوعية التي شهدتها صناعة التأمين خلال العقود الأخيرة على المستويين الفني والتسويقي، قد جاءت تحت التأثير المتعاظم لإدارة الخطر.

**- مفهوم المخاطر وإدارتها:**

أصبحت كلمة "خطر" شائعة ومستخدمة على نطاق واسع في مفردات اليوم، فهي تتعلق بالظروف الشخصية (الصحة، التأمين، المعاش، الحوادث) والأحداث الاجتماعية ( الإرهاب، الأمن الغذائي، الخلافات السياسية) والقطاعات الاقتصادية (المنافسة، العولمة، التطورات التكنولوجية) (Spikin,2013)، وبالعودة إلى أصول هذه الكلمة نجد أنها اشتقت من الكلمة الإيطالية "Risicare" والتي تعني كن جريئا "To Dare" وبهذا المعنى الخطر هو خَيَار وليسَ قَدَرْ، فالأَدبيات المبكّرة عن العمل الحر اعتبرت بأن الخطر حدث إيجابي يؤدي إلى الإبداع، وأغلب وجهات النظر المعاصرة تستدل على الخطر بأنه حدث قد يكون ذو نتيجة إيجابية أو سلبية. ويميل الباحثون في الإدارة إلى الأخذ بوجهة النظر الأخيرة، وتبين هذه الوجهة بأنه إذا لم نتمكن من إزالة الخطر بشكل كامل فإنّه يمكننا على الأقل التوقع به وتوجيه الأنشطة والعمليات في المنظمة بالشكل الذي يخفض من آثاره السلبية ويعظم فرصة الإيجابية ( Massingham, 2010, p465).

نبين هنا بأن مفهوم الخطر توسع وتطور عبر السنين من قبل العديد من الأطراف والجهات، ولتوضيح ذلك سنستعرض مجموعة من التعريفات العالمية والأكاديمية للخطر، وهي كمايلي:

- هو احتمالية النتائج السيئة كالخسارة والتعرض لسوء الحظ (Skyes, 1977).
- هو انخفاض مستوى القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية عند اتخاذ القرارات الإدارية (Ren, 2002).
- هو عبارة عن اتحاد مكونين أساسيين يتمثلان باحتمالية الحدث المتوقع والنتائج المترتبة عنه(ISO/ -16085, 2006).
- هو تأثير عدم التأكد على الأهداف (BS-ISO-31000 2009).

– هو عدم التأكد بشأن التدفقات النقدية المستقبلية (هندي، 2003).

– هو حدث غير متأكد الحصول وإذا ما وقع فإن له تأثير إما إيجابي أو سلبي على هدف واحد على الأقل من أهداف المنظمة (Stojotovic, et al., 2014).

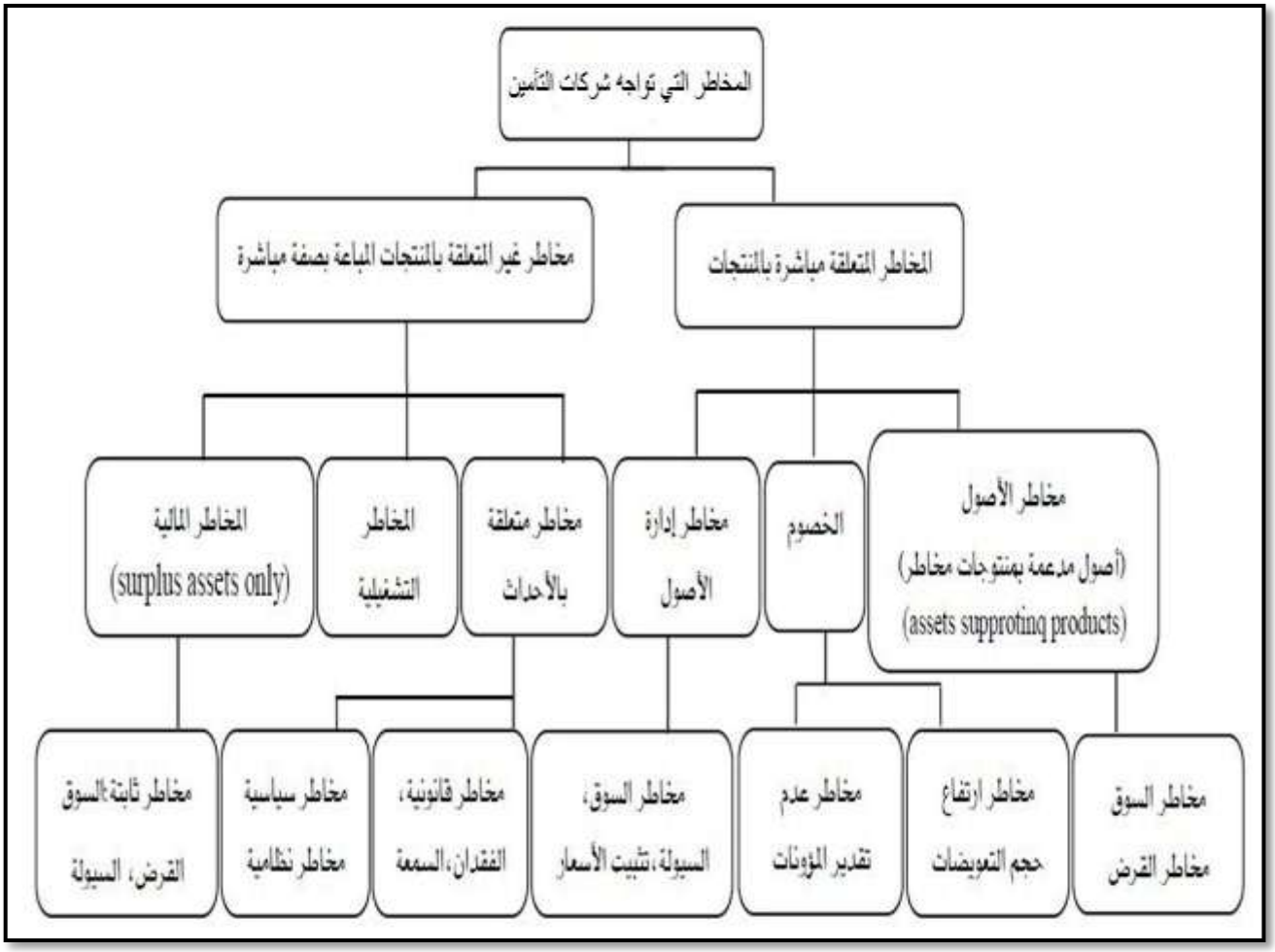
أشار ين (Yin, 1990) إلى أنه يعتبر أمراً صعباً إيجاد أي نشاط بشري مهما كان نوعه غير معرض للخطر وعدم التأكد، وتواجه منظمات الأعمال بمختلف أنواعها وأشكالها المخاطر في كل نشاط من أنشطتها بسبب البيئة التي تمارس عملها فيها، فأي منظمة تعد نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به وانطلاقاً من هذا التفاعل والتأثير تتعرض لحالات من الخطر وعدم التأكد ويؤثر هذا الخطر على كافة مراحل عملها وعلى القرارات المتخذة سواء أكانت تشغيلية أم إستراتيجية، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة تبني أفضل أساليب إدارة المخاطر والتي تعمل على تحويل حالات عدم التأكد إلى حالات من المخاطرة وإن أمكن إلى حالات من التأكد وذلك من خلال عملية منظمة ومتكاملة تبدأ بالتحليل الداخلي لبيئة العمل مروراً بتحديد الأحداث والمخاطر المتوقعة وجمع المعلومات عنها وانتهاء بالرقابة على إدارة المخاطر نفسها وتدعى هذه العملية ككل بإدارة المخاطر، وسنتناول فيما يلي مجموعة من التعاريف التي تناولت إدارة المخاطر وهي كمايلي:

**الجدول (1) تعاريف إدارة المخاطر**

| الترتيب | المصدر | تعريف إدارة المخاطر |
|---|---|---|
| 1 | (Monda, 2013) | هي أداة أو وسيلة لإدارة المخاطر التي يتعرض لها المشروع بطريقة شاملة تحقق التنسيق بين الأهداف الاستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة والعمليات اليومية والتشغيلية، وهي عملية مستمرة تهدف إلى مواجهة المخاطر بطريقة تكاملية تخفف من أثر التهديدات وتعظم من اغتنام الفرص المتعلقة بالأهداف المحددة. |
| 2 | Spikin, ) (2013 | هي منهج متكامل للتعامل مع المخاطر يبدأ بتحديد المخاطر المحتملة وينتهي بالرقابة عليها مروراً بتحليلها وتقييمها وتطوير سياسات الرد عليها والاستجابة لها. |
| 3 | (Yin, 1995) | هي العملية التي يتم بموجبها تحديد وتعريف وقياس وتحليل كافة المخاطر المحتملة والاستعداد لها بالشكل الذي يمكن متخذ القرار من اتخاذ قرار رشيد. |

**الجدول من إعداد الباحث**

بملاحظة هذه التعاريف وغيرها من التعاريف الأخرى التي لا يتسع المجال لذكرها يتبين أن جميعها تختلف من حيث الصياغات اللفظية إلا أنها تتفق جميعاً في المضمون على أن إدارة المخاطر هي منهجية متكاملة للتعامل مع المخاطر الحالية والمستقبلية وتتضمن العديد من الخطوات والمراحل تبدأ بتعريف المخاطر وتنتهي بالرقابة عليها وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المحتملة وتقليل الآثار السلبية للتهديدات المتوقعة وبالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة وفعالية، ويوضح الشكل التالي أهم المخاطر التي تتعرض لها شركات التأمين حسب لجنة بازل:




**الشكل (1) أهم المخاطر التي تتعرض لها شركات التأمين حسب لجنة بازل، المصدر نموذج (Embrechts, 2004)**

## النتائج والمناقشة:

**أولاً: اختبارات الصدق والثبات:**

– **صلاحية الشكل (الاسم):** قامت الباحثة بالتأكد من هذه الصلاحية من خلال توزيع الاستبانة على عينة اختباريه مكونة من (15) وحدة معاينة من مجتمع الدراسة الذي ستطبق عليه الدراسة، وتم تصحيح الأسئلة الغامضة والمفردات الغريبة التي استفسر المستجوبون عنها، بالشكل الذي أصبحت فيه مفهومة من قبلهم، مما سيمهد لتوزيعها النهائي بشكل صحيح.

– **صلاحية المحتوى:** يحاول هذا النوع من الصلاحية التأكد من أن المقياس قد تتضمن عدداً كافياً وممثلاً من الأسئلة التي تقيس المفهوم وكلما كانت أسئلة المقياس ممثلة لمجال المفهوم ازدادت صلاحية المحتوى، وبمعنى آخر فإن صلاحية المحتوى تتأثر بمدى تحديد أبعاد وعناصر المفهوم المراد قياسه بشكل صحيح. وبشكل عام تكون صلاحية المحتوى مرتفعة بشكل كبير عندما يتم الاعتماد على دراسات سابقة تقيس نفس المفهوم، وهذا ما تم في هذه الدراسة من خلال الاعتماد على نموذج لقياس نضج إدارة المخاطر هو (Ciorciari & Blattner, 2007). إضافة إلى ما سبق تم التواصل مع خبراء في الموضوع المدروس وتم التأكد من أن الأسئلة المتبناة من الأبحاث السابقة تقيس المفهوم (نضج إدارة المخاطر) بشكل صحيح.

**- الصدق البنائي:**

قامت الباحثة بحساب الصدق البنائي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور المتغير المدروس والدرجة الكلية له وذلك من خلال توزيع الاستبانة على العينة الاختباريه بحجم (15) موظفاً، وتستخدم هذه الطريقة للتحقق من صدق المحاور لقياس المتغير المراد قياسه، واستخدمت الباحثة معامل الارتباط "سبيرمان" الرتبي لأن حجم العينة أصغر من 30 وحدة معاينة.

والجدول الآتي يوضح معاملات الارتباط بين كل محور من محاور المتغير والدرجة الكلية له.

**جدول (2) معاملات الارتباط بين كل محور من محاور المتغير المدروس والدرجة الكلية له.**

| معاملات الارتباط بين كل محور من محاور المتغير والدرجة الكلية له | | البيئة الداخلية لإدارة المخاطر | تحديد الأهداف | تحديد الأحداث | تحليل وتقييم المخاطر | الاستجابة للخطر | التحكم بالنشاطات | التواصل والمعلومات | الرقابة والمراجعة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المقياس الكلي لعناصر نضج إدارة مخاطر المشروعات | معامل ارتباط سبيرمان | .801 | .870 | .898 | .923 | .905 | .825 | .899 | .811 |
| | مستوى الأهمية | .000 | .002 | .003 | .012 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| | عدد المفردات | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |

**المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS**

يوضح الجدول السابق **معاملات الارتباط بين كل محور من محاور المتغير المدروس (نضج إدارة المخاطر) والدرجة الكلية له**، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة والتي تراوحت بين(0.801-0.923) دالة عند مستوى معنوية (0.05) وبذلك تعتبر كافة محاور المتغير صادقة لقياسه.

**- ثبات الاستبانة:** اعتمدت الباحثة في استخراج الثبات بدلالة الاتساق الداخلي، حيث قامت بإجراء خطوات الثبات على العينة الاختباريه باستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، الذي يقيس نسبة تباين الإجابات ومدى الثبات والترابط الداخلي لأسئلة الاستبانة، بحيث تكوِّن مع بعضها البعض مجموعة واحدة مما يساعد على مقدرتها في إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه أسئلة الاستبانة، وعادة تتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ بين (0-1) وكلما اقتربت من الواحد كلما عكس قوة التماسك الداخلي للمقياس، وقد تمَّ إيجاد الثبات بدلالة الاتساق الداخلي لمحاور المتغير المراد قياسه (نضج إدارة المخاطر) كما هو موضح فيما يلي

**جدول (3) الاتساق الداخلي لمحاور المتغير نضج إدارة المخاطر**

| عنوان المحور | معامل ألفا كرونباخ |
|---|---|
| البيئة الداخلية لإدارة المخاطر | 0.781 |
| تحديد الأهداف | 0.775 |

| | |
|---|---|
| تحديد الأحداث | 0.801 |
| تحليل وتقييم المخاطر | 0.889 |
| الاستجابة للمخاطر | 0.793 |
| التحكم بالنشاطات | 0.878 |
| التواصل والمعلومات | 0.712 |
| الرقابة والمراجعة | 0.803 |
| الدرجة الكلية للثبات | 0.789 |

**المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS**

يلاحظ الباحثة من الجدول السابق أن قيم معامل الثبات الكلية للمتغير هي قيم موجبة، وأن قيمتها اختلفت من محور إلى آخر، بالإضافة إلى أنها تفوق القيمة المقبولة (60%) في العلوم الاجتماعية، بالتالي فإن محاور الاستبانة أعطت مؤشرات جيدة يمكن الوثوق بها، بالتالي اعتبارها قابلة للتحليل ومن هنا يمكن القول بأن الإجابات تتميز الثبات.

**ثانياً: الإحصاءات الاستنتاجية Inferential Statistics:**

وهي تلك التي تمكننا من الحصول على استنتاجات من بيانات العينة وتعميمها على المجتمع المدروس، ويمكن تقسيم الإحصاءات الاستنتاجية إلى إحصاءات معلمية ولا معلمية (Parametric & Non-parametric Statistics)، وتستخدم الإحصاءات المعلمية إذا كانت العينة التي تمّ جمع البيانات منها قد سحبت من مجتمع يتبع التوزيع الطبيعي بالإضافة إلى أنها يستخدم إذا كانت أسئلة المقياس الذي استخدم لجمع البيانات نسبية أو فئوية وتشترط أن يكون حجم العينة أكبر من ثلاثون وحدة معاينة، وتم تحقيق هذا الشرط حيث وُزِّعَ الاستبيان النهائي بعد اختبارات الصلاحية والثبات إلى (38) ثمان وثلاثون موظفاً في شركات التأمين العامة والخاصة العاملة في الجمهورية العربية السورية وكانت الاستبيانات الصحيحة 32. أما الإحصاءات اللامعلمية فلا يشترط لاستخدامها أن يكون المجتمع موزعاً توزيعاً طبيعياً، وتستخدم في حالة المقاييس الاسمية والترتيبية، ومن أجل دقة الاختبارات قامت الباحثة باختبار عينة الدراسة لمعرفة نوع الإحصاء الواجب تطبيقه، وذلك كما يأتي:

**جدول (4) اختبار التوزيع الطبيعة لعينة الدراسة بالنسبة لكافة محاور المتغير المدروس**

| Test of Normality | Kolmogorov-Smirnov(a) | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| البيئة الداخلية لإدارة المخاطر | .088 | 31 | 0.100(*) | .880 | 31 | .100 |
| تحديد الأهداف | .065 | 31 | 0.100(*) | .908 | 31 | .162 |
| تحديد الأحداث | .178 | 31 | 0.100(*) | .756 | 31 | .351 |
| تحليل وتقييم المخاطر | .092 | 31 | 0.100(*) | .992 | 31 | .121 |
| الاستجابة للمخاطر | .112 | 31 | 0.100(*) | .569 | 31 | .109 |
| التحكم بالنشاطات | .152 | 31 | 0.100(*) | .896 | 31 | .789 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| التواصل والمعلومات | .059 | 31 | 0.100(*) | .781 | 31 | .115 |
| الرقابة والمراجعة | .087 | 31 | 0.100(*) | .638 | 31 | .125 |
| مستوى نضج إدارة المخاطر الكلي | .102 | 31 | 0.100(*) | .670 | 31 | .513 |

**المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS**

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة اختبار كولمجروف سميرنوف (0.1) أي أكبر من (0.05) وكذلك قيمة الاختبار الآخر شابيرو تتراوح بين (0.058– 0.801) أي أكبر من (0.05) وهذا يعنى أنها غير دالة مما يؤكد أن التوزيع يتبع التوزيع الطبيعي، وبما أن توزيع عينة الدراسة طبيعي والمقياس الذي استخدمته الباحثة في الدراسة مقياس فئوي (مقياس ليكرت الخماسي) بالتالي يمكن تطبيق اختبار أنوفا المعلمي لاختبار الفروض.

**اختبار الفرضيات:**

**الفرضية الأساسية: (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى نضج إدارة المخاطر في شركات التأمين العاملة في سورية وبين المستويات المرتفعة من النضج عند مستوى دلالة 5%)**

لاختبار هذه الفرضية إحصائياً قامت الباحثة باستخدام اختبار متوسط الفروق بين مجتمع ما وقيمة معيارية (T) ( One – Sample T –test) للعينة المدروسة عند مستوى دلاله (0.05)، وذلك للتعرف على ما إذا كان هناك دلاله معنوية إحصائية على توفر مستويات مرتفعة من نضج إدارة المخاطر في شركات التأمين، علماً القيمة النظرية المحسوبة في الاختبار هي (4) أي المستوى الرابع المتقدم من النضج (قيمة مرجعية) وسيتم مقارنتها مع المستويات الفعلية من النضج، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

**جدول (5) اختبار معنوية الدلالة لتوفر مستوى مرتفع من نضج إدارة المخاطر**

| (One-Sample T-Test ) | Test Value = 4 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| البيئة الداخلية لإدارة المخاطر | -17.025 | 31 | .000 | -1.9569 | -3.1025 | -1.5569 |
| تحديد الأهداف | -18.529 | 31 | .000 | -2.9025 | -2.9698 | -2.0002 |
| تحديد الأحداث | -15.796 | 31 | .000 | -2.5369 | -2.4569 | -2.0012 |
| تحليل وتقييم المخاطر | -20.539 | 31 | .000 | -2.8963 | -2.999 | -2.1735 |
| الاستجابة للمخاطر | -18.569 | 31 | .000 | -2.0125 | -3.0695 | -2.0653 |
| التحكم بالنشاطات | -17.789 | 31 | .000 | -2.0998 | -3.2394 | -2.0125 |
| التواصل والمعلومات | -18.245 | 31 | .000 | -2.1256 | -3.5212 | -2.0025 |
| الرقابة والمراجعة | -16.560 | 31 | .000 | -2.9970 | -3.1125 | -2.0596 |
| مستوى نضج إدارة المخاطر الكلي | -19.405 | 31 | .000 | -2.9681 | -2.9978 | -2.0256 |

**المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS**

**(1-1)- اختبار الفرضية الفرعية الأولى والقائلة** (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى **نضج البيئة الداخلية لإدارة المخاطر** في شركات التأمين العاملة في سورية وبين المستويات المرتفعة من النضج عند مستوى دلالة (5%))، نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط مستوى النضج الفعلي أقل من مستوى النضج المرتفع (Test Value=4 ) بمقدار (1.9569) وهذا يعني أنه لا يتوفر مستوى مرتفع من نضج **البيئة الداخلية لإدارة المخاطر** في شركات التأمين العاملة في سورية، وبما أن هذا الاختبار ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية السابقة، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه (توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى **نضج البيئة الداخلية لإدارة المخاطر** في شركات التأمين العاملة في سورية وبين المستويات المرتفعة من النضج عند مستوى دلالة 5% وهي فروق سلبية).

**(1-2)- اختبار الفرضية الفرعية الثانية والقائلة** (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى نضج **تحديد الأهداف** في شركات التأمين العاملة في سورية وبين المستويات المرتفعة من النضج عند مستوى دلالة 5%)، نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط مستوى النضج الفعلي أقل من مستوى النضج المرتفع (Test Value=4 ) بمقدار (2.9025) وهذا يعني أنه لا يتوفر مستوى مرتفع من نضج تحديد الأهداف في شركات التأمين العاملة في سورية، وبما أن هذا الاختبار ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية السابقة، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه (توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى نضج تحديد الأهداف في شركات التأمين العاملة في سورية وبين المستويات المرتفعة من النضج عند مستوى دلالة 5% وهي فروق سلبية).

**(1-3)- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والقائلة** (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى نضج **تحديد الأحداث** في شركات التأمين العاملة في سورية وبين المستويات المرتفعة من النضج عند مستوى دلالة 5%)، نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط مستوى النضج الفعلي أقل من مستوى النضج المرتفع (Test Value=4 ) بمقدار (2.5369) وهذا يعني أنه لا يتوفر مستوى مرتفع من تحديد الأحداث المؤثرة على الأهداف في شركات التأمين العاملة في سورية، وبما أن هذا الاختبار ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية السابقة، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه (توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى نضج تحديد الأحداث في شركات التأمين العاملة في سورية وبين المستويات المرتفعة من النضج عند مستوى دلالة 5% وهي فروق سلبية).

**(1-4)- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والقائلة** (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى نضج **تحليل وتقييم المخاطر** في شركات التأمين العاملة في سورية وبين المستويات المرتفعة من النضج عند مستوى دلالة 5%)، نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط مستوى النضج الفعلي أقل من مستوى النضج المرتفع (Test Value=4 ) بمقدار (2.8963) وهذا يعني أنه لا يتوفر مستوى مرتفع من نضج تحليل وتقييم المخاطر في شركات التأمين العاملة في سورية، وبما أن هذا الاختبار ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (0.00) وهو أقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية السابقة، ونقبل الفرضية البديلة (توجد فروق ذات دلالة معنوية بين **مستوى نضج تحليل وتقييم المخاطر في** شركات التأمين العاملة في سورية وبين المستويات المرتفعة من النضج عند مستوى دلالة 5% وهي فروق سلبية).

**(1-5)- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والقائلة** (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى **نضج الاستجابة للمخاطر** في شركات التأمين العاملة في سورية وبين المستويات المرتفعة من النضج عند مستوى دلالة 5%)، نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط مستوى النضج الفعلي أقل من مستوى النضج المرتفع (Test Value=4 ) بمقدار

(2.0125) وهذا يعني أنه لا يتوفر مستوى مرتفع من **نضج الاستجابة للمخاطر** في شركات التأمين العاملة في سورية، وبما أن هذا الاختبار ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية السابقة، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه (توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى نضج الاستجابة للمخاطر في شركات التأمين العاملة في سورية وبين المستويات المرتفعة من النضج عند مستوى دلالة 5% وهي فروق سلبية).

**(1-6)- اختبار الفرضية الفرعية السادسة والقائلة** (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين **مستوى نضج التحكم بالنشاطات** في شركات التأمين العاملة في سورية وبين المستويات المرتفعة من النضج عند مستوى دلالة 5%)، نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط مستوى النضج الفعلي أقل من مستوى النضج المرتفع (Test Value=4 ) بمقدار (2.0998) وهذا يعني أنه لا يتوفر مستوى مرتفع من نضج التحكم بالنشاطات في شركات التأمين العاملة في سورية، وبما أن هذا الاختبار ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية السابقة، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه (توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى نضج التحكم بالنشاطات في شركات التأمين العاملة في سورية وبين المستويات المرتفعة من النضج عند مستوى دلالة 5% وهي فروق سلبية).

**(1-7)- اختبار الفرضية الفرعية السابعة والقائلة** (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين **مستوى نضج التواصل والمعلومات حول المخاطر** في شركات التأمين العاملة في سورية وبين المستويات المرتفعة من النضج عند مستوى دلالة 5%)، نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط مستوى النضج الفعلي أقل من مستوى النضج المرتفع (Test Value=4) بمقدار (2.1256) وهذا يعني أنه لا يتوفر مستوى مرتفع من نضج التواصل والمعلومات حول المخاطر في شركات التأمين العاملة في سورية، وبما أن هذا الاختبار ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية السابقة، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه (توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى نضج التواصل والمعلومات حول المخاطر في شركات التأمين العاملة في سورية وبين المستويات المرتفعة من النضج عند مستوى دلالة 5% وهي فروق سلبية).

**(1-8)- اختبار الفرضية الفرعية الثامنة والقائلة** (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى **نضج رقابة ومراجعة المخاطر** في شركات التأمين العاملة في سورية وبين المستويات المرتفعة من النضج عند مستوى دلالة 5%)، نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط مستوى النضج الفعلي أقل من مستوى النضج المرتفع (Test Value=4 ) بمقدار (2.9970) وهذا يعني أنه لا يتوفر مستوى مرتفع من نضج رقابة ومراجعة المخاطر في شركات التأمين العاملة في سورية، وبما أن هذا الاختبار ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (0.048) وهو أقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية السابقة، ونقبل الفرضية البديلة (توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى نضج رقابة ومراجعة المخاطر في شركات التأمين العاملة في سورية وبين المستويات المرتفعة من النضج عند مستوى دلالة 5% وهي فروق سلبية).

**(1): اختبار الفرضية الأساسية والقائلة (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى نضج إدارة المخاطر في شركات التأمين العاملة في سورية وبين المستويات المرتفعة من النضج عند مستوى دلالة 5%)**، نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط مستوى النضج الفعلي أقل من مستوى النضج المرتفع (Test Value=4 ) بمقدار (2.9681) وهذا يعني أنه لا يتوفر مستوى مرتفع من نضج **إدارة المخاطر في** شركات التأمين العاملة في سورية، وبما أن هذا الاختبار ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) **لذلك نرفض الفرضية الأساسية**، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول (**توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى نضج إدارة المخاطر في**

**شركات التأمين العاملة في سورية وبين المستويات المرتفعة من النضج عند مستوى دلالة 5% وهي فروق سلبية).**

## الاستنتاجات والتوصيات:

**بناء على ما سبق يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية:**

1- يوجد انخفاض ملحوظ في مستوى نضج إدارة المخاطر في شركات التأمين العاملة في سورية، حيث يقع مستوى النضج وفقاً لما سبق ضمن المستوى الأول (الساذج أو البدائي) وهذا المستوى لا يلبي أدنى احتياجات عملية إدارة المخاطر.

2- غياب ثقافة إدارة المخاطر بمفهومها المتكامل في البيئة الداخلية لشركات التأمين العاملة في سورية نتيجة لعدم وجود الثقافة المتكاملة في إدارة المخاطر بمفهومها الحديث بالإضافة لعدم تلقي الدعم من الإدارة العليا، وأغلب شركات التأمين تركز على مفهوم مخاطر زيادة حجم التعويض بالإضافة إلى مخاطر الانخفاض المحتمل للقيمة السوقية للمحفظة الاستثمارية.

3- انخفاض مستوى نضج تحديد الأحداث المؤثرة على الأهداف بشكل دقيق لعدم الاهتمام بالمخاطر من منظور شمولي والتركيز على المخاطر التشغيلية في بيئة العمل الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض القدرة على الاستجابة للمخاطر المختلفة.

4- انخفاض مستوى التحكم بالنشاطات للاستجابة للمخاطر إضافة إلى ضعف التواصل بين إدارة المخاطر والإدارات الأخرى.

**اعتماداً على ما توصلت إليه هذه الدراسة من استنتاجات يمكن تقديم التوصيات التالية:**

1- تُوصَى شركات التأمين العاملة في سورية بضرورة نشر ثقافة إدارة المخاطر في بيئة عملها الداخلية بشكل أكبر، وآلية تنفيذ هذه التوصية برأي الباحثة من خلال ورشات العمل والدورات التدريبية إضافة إلى الاستفادة من تجارب شركات التأمين الرائدة عربياً ودولياً.

2- توصى شركات التأمين العاملة في سورية بضرورة تطبيق المدخل المتكامل لإدارة المخاطر، والابتعاد عن الإدارة الجزئية التي تركز على مخاطر قليلة.

3- توصى شركات التأمين العاملة في سورية بضرورة تحديث عملية تحديد الأحداث المؤثرة على أهدافها بحيث تشمل الفرص (الخطر الإيجابي) والتهديدات (الخطر السلبي) إضافة إلى تفعيل عملية تبادل المعلومات والاتصالات بين إدارة المخاطر وكافة الإدارات الفرعية على مستوى كل شركة على حدا.

4- ضرورة الارتقاء بمستوى نضج إدارة المخاطر في شركات التأمين العاملة في سورية من المستوى الساذج إلى المستوى المبتدئ كخطوة أولية، وآلية تنفيذ هذه التوصية تتمثل باتخاذ الإجراءات التالية:

أ) – وضع برنامج لإدارة مخاطر المشروعات والتعريف الواضح لأهدافه.

ب) – أخذ النصيحة من الخبراء الخارجيين والذين لديهم خبرة سابقة بتنفيذ أنشطة هذه الإدارة.

ت) – تحديد الموظفين المسؤولين عن هذه الإدارة "الذين سيتحملون المسؤولية" وإخضاعهم للتدريب الكافي بما في ذلك كافة مهارات وتقنيات التعامل مع المخاطر.

ث) – أخذ دعم الإدارة العليا لتنفيذ برنامج إدارة المخاطر.

ج) – نشر النجاح والاحتفال به، والبحث عن تطوير الزخم والحماس في عملية إدارة المخاطر من أجل تشجيع الأقسام الأخرى لتطبيق عملية إدارة المخاطر حالما يشاهدوا المنافع المتحققة منها.

ح) – التخطيط للأجل الطويل، واعترف وأدرك بأن نجاح إدارة المخاطر لن يتم بشكل مفاجئ بين ليلة وضحاها (Overnight).

خ) – الأخذ بعين الاعتبار إعداد تخطيط أولي لعملية إدارة المخاطر مع وضع جداول واضحة لمدخلات ومخرجات كل عملية.

(د)– البحث عن الأدوات المناسبة للتعامل مع المخاطر وحاول تحقيق التكامل بينها وبين العمليات الإدارية.

5– توصى شركات التأمين العاملة في سورية بضرورة الارتقاء بمستوى نضج إدارة المخاطر من المستوى المبتدئ إلى المستوى الروتيني، وصولاً بالمستوى الطبيعي

## المراجع:

**المراجع: العربية:**


– النجار، فايز; النجار، نبيل; الزعبي، ماجد.. *أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي*. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، (2009)، ص314.

– حكيمه، عقون. (2014). *إدارة مخاطر شركات التأمين: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين*. رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهدي، الجزائر.

– زيد، أيمن ; العمودي، الطاهر. (2015)، *إدارة المخاطر في شركات التأمين: دراسة تطبيقية على الشركة الجزائرية للتأمين*. مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 9، ديسمبر 2015.

– عبد العزيز، برعي. (2016)، *تقويم أثر إعادة التأمين على إدارة الأخطار المكتتبة لدى شركات التأمين*، دراسة تطبيقية على شركة التأمين الإسلامية في السودان للفترة من (2005 – 2014 م) رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في التأمين، جامعة الرباط الوطنية.

– الوردي، سليم. (2016)، *إدارة المخاطر والتأمين*. مكتبة التأمين العراقي منشورات، الطبعة الالكترونية.

– هندي، منير إبراهيم (2003) *أدوات الاستثمار في أسواق رأس المال: الأوراق المالية وصناديق الاستثمار*" كلية التجارة– جامعة طنطا، المكتب العربي الحديث الإسكندرية.


**المراجع الأجنبية:**


- BS-ISO-31000 (2009). Risk management: Principles and guidelines. London: British Standard Institute.

- CIORCIARI, M &BLATTNER, B. Enterprise Risk Management Maturity-Level Assessment Tool. This paper is the result of the master final thesis project carried out in 2007 at Banca Del Gottardo by Maria Ciorciari, as last part of her Master of Advanced Studies post-degree at Lucerne University of Applied Sciences and Arts in Switzerland, (2007), p187.

- ISO/IEC-16085 (2006). Systems and software engineering: Life cycle processes - risk management. Geneva: International Organization for Standardization (ISO).

- Massingham, P (2010). *Knowledge risk management: a framework*. Journal Of Knowledge Management. Vol. 14 No. 3, pp. 464-485.

- Donelan, R. (2013). Development and Validation of a Generic Instrument for Assessing the Quality of Decision-Making. A published thesis submitted in accordance with the conditions governing candidates for the degree of doctor of philosophy (PHD), Cardiff University, UK.
- Paul Embrocates (2004). *Insurance Risk Management in the Light of Basel*, ETH Zurich and London School of Economic, Accessed in August 2004, P8
- SYKES, J. B. 1977. The Concise Oxford Dictionary. The concise Oxford dictionary of current English. Sixth ed. London: Book Club Associates.
- Ren, H (2002). Risk Management: Cost and Inflation. Submitted for the degree of doctor of philosophy, Department Of Management, University Of Reading, UK.
- Spikin, I. (2013). DEVELOPING A RISK MANAGEMENT MATURITY MODEL. . A published thesis submitted in accordance a Degree of Doctor of Philosophy, Department of Public Administration, Institute for Innovation and Governance Studies, Faculty of Management and Governance, University of Twente, The Netherlands.
- Stojčetović, B; Mišić, M; Šarkoćević, Z; Lazarević, D & Zubac, D (2014) Managing Of Risks And Quality In Projects, 8th IQC May 23 2014. Pp. 201-207.
- TAYLOR, B. SINHA, G. GHOSHAL, T. "*Research Methodology A Guide For Researchers in Management and Social Sciences*" PHI Learning Private Limited، New Delhi, (2009)، p345.
- Yin, M (1995). Application of Risk Management to the Chinese Insurance Industry. Doctoral of Philosophy Thesis, Department of Management University of Reading, UK.