



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف 1-

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث

في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع علوم اقتصادية، تخصص مالية بنوك وتأمينات

الموضوع:

**دور الكفاءة التشغيلية في تعزيز تنافسية شركات التأمين التكافلي**

دراسة مقارنة بين تجربة دول مجلس التعاون الخليجي والتجربة الماليزية

إعداد الطالبة:

ياسمينه إبراهيم سالم

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د بقة الشريف	أستاذ	جامعة سطيف 1	رئيسا
أ.د عكي علواني عومر	أستاذ	جامعة سطيف 1	مشرفا ومقررا
أ.د سعدي يحي	أستاذ	جامعة مسيلة	مناقشا
أ.د بوجلال محمد	أستاذ	جامعة مسيلة	مناقشا
أ.د قطاف ليلي	أستاذ	جامعة سطيف 1	مناقشا
د رضوان سليم	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سطيف 1	مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2015

## توطئة

### من نور القرآن

﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا

عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾

المائدة/ الآية: 2

### من نور النبوة

«مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادُّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ كَمَثَلِ  
الْجَسَدِ الْوَاحِدِ إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عُضْوٌ تَدَاعَى لَهُ  
سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهَرِ وَالْحُمَّى».

رواه البخاري

## إهداء

### بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله ذي المنّ والفضل والإحسان  
سخر الأديان وخلق الإنسان فعلمه البيان، أطلق له اللسان  
فمن أحسن فلنفسه ومن أساء فعليها، له الحمد كله وله الشكر كله  
وما توفيقى إلاّ به عزّ سلطانه وجلّ جلاله وثبت برهانه  
وأشهد أن لا إله إلاّ الله وحده لا شريك له ولا كفؤ ولا ضد له ولا نديد،  
وأشهد أن محمدا عبده ورسوله الداعي إلى التوحيد،  
الساعي بالنصح للقريب والبعيد،  
صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه وكل ذلك في تجديده، أما بعد:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى بدر البدر، ومفتاح السرور  
بحر الحنان ولألاء الزمان، رحمة الله عليها

### أمي الحبيبة

من ربنتي فأحسنت تربيتي، ودأبت على رعايتي وتزكيتي  
بحلمها وصبرها وعطفها اكتنفتني،  
إلى روحها الطاهرة ونفسها الزاكية،  
أدعو الله عز وجل أن يكتنفها بعطفه ولطفه،  
وأن يجعلها سيدة من نساء الجنة وأن يرزقها لقيا الحبيب المصطفى  
وأن يعزّها ويحفظها ويجعلها في رياض من رياض الجنة  
وأن يدخلها الفردوس الأعلى بغير حساب  
ويجمعنا بها ويفرحنا بقربها وجنبها في رضاه  
هو القادر على كل شيء جل في علاه  
وهو العلي الأعلى المكين كثر عطاءه  
ربي تقبل مني وأكتبه من صالحات الأعمال  
يا رب يا كريم يا عزيز يا غفار

أختكم في الله باسمينة

## شكر وتقدير

الحمد والشكر لك يا من غفر ذنوبي وستر عيوبتي وأنار دروبي،  
فالحمد لله وحده لا شريك له وصلي اللهم وسلم وأنعم وزد  
وبارك على حبيبنا المصطفى الهادي الأمين المبعوث رحمة للعالمين،  
وصدق المتنبي حين قال:

بقدر الكدّ تكتسب المعالي      ومن طلب العلا سهر الليالي  
ومن طلب العلا بغير كدّ      أضاع العمر في طلب المحال  
نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الفاضل والمشرف د. عومر عكي علواني  
الذي وجهني بنصائحه وإرشاداته القيّمة في إنجاز هذا العمل،  
نعم الأستاذ المتواضع بالعلم، ورمز البذل والعطاء الذي لم يدخر جهداً في إثراء  
البحث، بارك الله فيك وجعلها في ميزان حسناتك  
كما أمدّ بالشكر للأستاذ شيّاد فيصل على عونه لي فيما يخص استخدام برنامج  
DEAP ونصائحه المعتبرة. وكذا الأساتذتين عتيق معتوق، حاج صحراوي على  
مساعدهما لي فيما يخص استخدام برنامج Eviews  
ولا يفوتني شكر الأخ الفاضل حسين حنافي على المجهودات التي بُذلت في سبيل  
مساعدي والتي سهّلت لنا أموراً كثيرة، سهل الله عليه جميع سبل الخير،  
وارتباطاً أشكر الدكتور أحسن لحساسنة الذي أشرف علي وساعدني طول فترة  
التربص الميداني بالجامعة العالمية الإسلامية كواللمبور ماليزيا،  
والدكتور لعرباني موسى والدكتور مروان لكحل عياط والأستاذ شودار حمزة  
وأساتذة آخرين.

ولا أنسى أن أشكر الأخت إبراهيم سالم سميرة التي لم تبخل عليّ بمجهوداتها  
وكذلك الأستاذة إبراهيم سالم فتيحة على متابعتها ودعمها وتشجيعها.  
كما أمد بالشكر إلى أخواتي سعاد بن قارة وفريدة كريم على استضافتهم ودعمهم  
وعونهم لي بماليزيا

وإلى كلّ من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد، مثل ذلك الزوج  
الفاضل والأخ الحبيب أقول جزاكم الله عنّي خير الجزاء.

## ياسمينة



## خطة البحث

مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للتأمين التكافلي

المبحث الأول: مدخل للتعريف بالتأمين

المبحث الثاني: مدخل للتعريف بالتأمين التكافلي

المبحث الثالث: خصوصيات التأمين التكافلي

الفصل الثاني: علاقة الكفاءة التشغيلية بتنافسية شركات التأمين التكافلي

المبحث الأول: مدخل للتعريف بالكفاءة التشغيلية

المبحث الثاني: طرق قياس الكفاءة التشغيلية

المبحث الثالث: تنافسية شركات التأمين التكافلي وعنصر الكفاءة

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية مقارنة بين تجربة دول مجلس التعاون الخليجي والتجربة الماليزية

المبحث الأول: واقع وآفاق التأمين التكافلي بين تجربة دول مجلس التعاون الخليجي وماليزيا

المبحث الثاني: دراسة أثر الكفاءة التشغيلية على تنافسية شركات التأمين في السوق الماليزي

خاتمة

فهرس المصادر والمراجع

فهرس الجداول والأشكال

فهرس المحتويات

# مقدمة

تقوم المؤسسات المالية بدور هام وحيوي في ضمان الاستقرار والتقدم الاقتصادي في المجتمعات دون استثناء؛ حيث يتركز نشاطها على تجميع المدّخرات من قطاعات عريضة من أفراد المجتمع، والعمل على حسن إدارتها وتسييرها، ليعاد استثمارها بطريقة تعود بالنفع والفائدة على المجتمع ككل. تُعدّ شركات التأمين إحدى صور المؤسسات المالية التي تستهدف دعم الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، والمساهمة في تنفيذ خطط التنمية في الدولة؛ عن طريق إدارة واستثمار مدّخرات الأفراد المستأمنين في أوجه ومنافذ الاستثمار المختلفة، وكذا تأمينهم ضد وقوع الأخطار والأضرار لهم. ولما لهذا من أهمية بالغة، فقد أُستحدثت آلية للتأمين تتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية، من ضمنها التأمين التكافلي.

شهد نظام التأمين التكافلي (البديل الشرعي للتأمين التجاري) تطوراً ملحوظاً في السنوات القليلة الماضية، وأصبح صناعة قائمة بذاتها. حيث حظي بإسهامات فكرية ومحاولات جادة لإيجاد حلول لأبرز مشكلاته الفقهية والفنية، والبحث عن أساليب وطرق حديثة لإدارته بكفاءة اقتصادية عالية؛ بهدف الرفع من مساهمته كنظام في تنمية الاقتصاد، ودعم الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي.

يقوم نظام التأمين التكافلي على مبدأ التعاون ومبدأ الفصل بين صندوق التكافل وصندوق المساهمين. تُعتبر الأقساط التي يدفعها حملة الوثائق بمثابة تبرّعات لصندوق التكافل، والذي تُدفع منه التعويضات. يُوزّع أيّ فائض نقديّ، في نهاية كلّ سنة، إمّا على حملة الوثائق في شكل أرباح نقدية أو أسهم مجانية أو توزيعه بطرق أخرى؛ وذلك بعد اقتطاع المصاريف الإدارية وغيرها. هذا وتقوم شركة التأمين التكافلي بإدارة محفظة الاستثمار، التي تتمثل في صندوق التكافل والاحتياطيات والفوائض والمخصّصات، بصيغ وأساليب تتسجم وأحكام الشريعة الإسلامية، نيابة عن حملة الوثائق، مقابل نسبة من أرباح هذه الاستثمارات.

طبيعة هذه العمليات التي يتركز عليها عمل شركات التأمين التكافلي جعلت من الكفاءة التشغيلية أهم تحدّ تواجهه هذه الشركات؛ والتي تضمن الاستغلال الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية للوصول إلى أفضل النتائج. الأمر الذي يدعو إلى قيام شركات التأمين التكافلي وبشكل دائم بعمليات التحديث والتطوير والتجديد لأدواتها ووسائلها وأساليبها لمواجهة متطلبات واحتياجات العملاء والبقاء في دائرة المنافسة.

بما أن شركات التأمين التكافلي تحصل على الأموال من مصادر مختلفة منها داخلية وأخرى خارجية، ومهما كان مصدر تلك الأموال؛ فإنها تحتاج لإدارة ذات كفاءة عالية، تضمن تهيئة تلك الأموال لترشيد الإنفاق، وتوظيف الأموال باحترافية. وكذا الاستثمار في تدريب وتطوير الموارد البشرية واستخدام البرامج الإلكترونية الحديثة المتطورة بما يكفل تعظيم القيمة السوقية للشركة، وتعزيز قدرتها التنافسية داخل السوق التأمينية؛ ومن ثمّ المساهمة في تحقيق الهدف الأساس للشركة وهو البقاء والنمو والاستمرار.

يفترض قياس الكفاءة معرفة دالة حدود الإنتاج التي تُظهر مستوى الكفاءة التامة في العمليات عند استعمال موارد معينة، وقد تم اقتراح العديد من الطرق لتقدير دالة حدود الإنتاج. من أبرز الباحثين في هذا

المجال فاريل؛ إذ أوضح أنه يمكن تقدير الدالة من خلال العينة الإحصائية باستخدام الطرق المعلمية **parametric methods** أو طرق التقدير غير المعلمية **non-parametric methods**. يتم استخدام كلا الأسلوبين السابقين لقياس الكفاءة لوحدة إنتاجية كشركات التأمين التي تستخدم تقنية متشابهة وتواجه ظروفًا سوقية متشابهة وتسعى لتحقيق الأهداف نفسها؛ أي تحديد الوحدات الأكثر كفاءة داخل مجموعة متجانسة من الوحدات الإنتاجية، ومن ثم قياس المسافة التي تفصل بقية الوحدات عنها (عن الوحدات الأكثر كفاءة).

## إشكالية البحث

تبعًا للتطورات الإقليمية والدولية الحالية، أصبحت شركات التأمين التكافلي في وضع يحتم عليها الظهور في أقوى صورة لديها كمنافس قوي لشركات التأمين التجاري، وهذا ما استدعى الاهتمام أكثر بأساليب وآليات تطوير عملها، وتسييل الضوء على الأسس التقنية والفنية القائمة عليها، ومن أهمها طرق تحقيق الكفاءة في إدارة العمليات التشغيلية من أجل ضمان النمو والاستقرار المالي للشركة، في ظل المنافسة الحرة بينها وبين شركات التأمين التجاري.

تعتبر إدارة المدخلات والمخرجات للشركة بكفاءة عالية مطلبًا ملحا، لمواكبة التطورات الحديثة في الأسواق الدولية ومواجهة التحديات المحلية والإقليمية، بهدف ضمان البقاء والاستمرار في السوق.

من خلال الطرح السابق، يمكن طرح التساؤل:

### ما مدى كفاءة عمليات شركات التأمين التكافلي؟ وما تأثيرها على تنافسية الشركات في السوق التأميني؟

وتبعًا لهذا التساؤل، تم إدراج التساؤلات الفرعية التالية:

- ما معنى الكفاءة التشغيلية وما طرق قياسها؟
- ما العوامل المحددة للكفاءة التشغيلية في شركات التأمين التكافلي؟
- كيف تأثر الكفاءة التشغيلية على تنافسية شركات التأمين التكافلي؟
- ما مدى فعالية وقدرة شركات التأمين التكافلي على منافسة شركات التأمين التجاري؟

## فرضيات البحث

للإجابة على الإشكالية المطروحة، وُضعت الفرضيات الآتية:

- تتلخص الكفاءة التشغيلية لصندوق التكافل في تحقيق كفاءة إدارة أموال المشتركين من خلال تخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى لها، وتعظيم عوائد الاستثمار؛
- ترتبط الكفاءة التشغيلية أساسا بمستوى أداء العامل البشري بدرجة أولى؛ حيث هو المسير لجميع مدخلات العملية التشغيلية؛
- مؤشرات الكفاءة التشغيلية لشركات التأمين التكافلي تنعكس على تنافسيتها في السوق التأمينية؛
- تعتبر شركات التأمين التجاري أكثر كفاءة من شركات التأمين التكافلي بسبب.

## أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في مجال التأمين التكافلي كونه يُعدّ موضوعا مستجدا لا يزال قابلا للإثراء والمناقشة؛ حيث أنه حظي باهتمام الفقهاء والباحثين ومُتخذي القرار. وقد اكتنف التأمين التكافلي الكثير من الغموض في عملياته وأساليبه وآليات تطويره؛ لذا جاء هذا البحث كمحاولة لتجلية الغموض الذي يعترى الموضوع، وكذا كمساهمة في الأبحاث والدراسات المتخصصة في معالجة المشكلات التطبيقية في شركات التأمين التكافلية.

زيادة على ذلك؛ تتسم مفاهيم الكفاءة بالغموض والنسبية، ويعد مفهوم الكفاءة التشغيلية من بين المفاهيم التي لم تلقى التفصيل والعمق في بحث مدلولها وكذا دراسة أثرها على تنافسية الشركات في السوق، بهدف الاستدلال على مدى دافعية المتغير لتطوير وتحسين عمل الشركات.

يمكن اختصار عوامل أخرى تعزز من الأهمية في العناصر التالية:

✚ تعد شركات التأمين التكافلي عنصرا أساسيا لتنمية حلقة الاقتصاد الإسلامي، ما يتطلبه من دراسات قياسية وتحليلية لوضعها في السوق، بهدف رسم سياسات مبنية على أسس سليمة لتطوير عملها التشغيلي، في ظل المنافسة الشديدة من قبل الشركات التقليدية؛

✚ تُعدّ شركات التأمين التكافلي مؤسسة مالية يتجمع لديها مبالغ مالية كبيرة لابد من تسييرها بشكل مناسب، والتحكم من جهة ثانية في التكاليف التشغيلية لها بما يخدم مصالحها؛ ما جعل الإدارة التشغيلية في الشركة أهم النشاطات التي وجب تطويرها وتعزيز قدراتها وتفعيل آلياتها للوصول بها إلى الكفاءة المطلوبة، من أجل تحقيق أهدافها الأساسية؛

✚ يساعد تقييم الكفاءة للشركات بمعرفة العديد من القضايا الهامة المرتبطة بالحجم الأمثل للإنتاج، ومعرفة سبب الانحرافات وتصحيحها، ومستوى الشركة مقارنة بمثيلاتها في السوق. يُبرز هذا نقاط قوة وضعف الشركات، ومن ثم تتجمع نتائج يمكن أن يعتمد عليها متخذو القرار في تطوير السياسات والبرامج، لدفع وتيرة نمو القطاع؛

✚ إن مجال التأمين التكافلي يُعتبر مهماً في الجزائر سواء من الجانب التطبيقي والفني أو التشريعي، على الرغم من أنه منتشر في أغلب الدول العربية والإسلامية، ويلاقي تشجيعاً كبيراً حالياً على مستوى الدول المتطورة، وقد سُخرت لإنجاحه الموارد البشرية والمادية اللازمة. لهذا فإن الدراسات المُقدمة في هذا المجال تُعدّ تمهيداً لمجموعة من الدراسات الدقيقة اللاحقة، التي يُفترض أن تتعمق أكثر في الأساسيات والتقنيات والفنيات، من أجل بناء قاعدة من المعلومات في المجال، قبل خوضه أكثر في الميدان.

## أهداف البحث

تهدف الدراسة إلى إزالة بعض الغموض الذي يعترى موضوع التأمين التكافلي، خاصة فيما يخص آليات رفع الكفاءة التشغيلية من أجل تقليل التكاليف وتعزيز حصة شركات التأمين التكافلي في السوق التأمينية؛ ومن ثم رفع القدرة التنافسية لها أمام شركات التأمين التجاري. وتم توصيف ذلك من خلال:

- بيان خصوصية التأمين التكافلي وإبراز الفروق المهمة بينه وبين التأمين التجاري؛
- تحديد أسس إدارة نظام التأمين التكافلي وطرق تطوير أدائه؛
- توصيف مفهوم الكفاءة التشغيلية في شركات التأمين التكافلي، وتوضيح معالمها بين باقي المصطلحات المرتبطة والمتقاطعة معها؛
- تحليل نقاط قوة وضعف تجارب التأمين التكافلي في دول مجلس التعاون الخليجي وماليزيا؛
- تقييم كفاءة شركات التأمين التكافلي الماليزية مقارنة بشركات التأمين التجارية العاملة بالسوق الماليزي؛
- تحليل أثر الكفاءة التشغيلية على تنافسية شركات التأمين وشركات التأمين التكافلي بالسوق الماليزي. كل ما سبق ذكره يأتي في إطار تبني فكرة دعم تطبيق التأمين التكافلي وضرورة إعطائه الفرصة لإثراء صناعة التأمين وتنويع تطبيقاته.

## أسباب اختيار الموضوع

- يمكن حصر الأسباب في ثلاث نقاط أساسية:
- حداثة الموضوع؛ حيث يعتبر موضوع كفاءة شركات التأمين بشكل عام وكفاءة شركات التأمين التكافلي على وجه الخصوص، من الموضوعات الحديثة. خصوصاً إذا تضمنت الدراسة أثرها على متغيرات أخرى، كالتنافسية في الدراسة التي بين أيدينا؛
- يعتبر البحث تكمة وتنمّة للمراحل السابقة للدراسة؛ حيث حصرت مجال بحثي في التأمين التكافلي، وهو مجال حديث يستحق البحث والتنقيب حول خفاياه وعناصره الأساسية؛

- الحاجة الملحة إلى دراسات متخصصة وتطبيقية تستكشف الواقع العملي لشركات التأمين التكافلي، ومن ثم الوصول إلى الحلول والإجراءات المناسبة لزيادة كفاءتها وقدرتها التنافسية على مستوى القطاع التأميني.

## منهج البحث

تم استخدام المناهج التالية:

- **المنهج الوصفي التحليلي** المناسب لعرض المعلومات وتحليلها وذكر التفاصيل المتعلقة بجوانب البحث الأساسية؛
- **منهج دراسة حالة** في تحليل وقياس الكفاءة التشغيلية لعدد من الشركات الماليزية، ودراسة أثرها على مؤشرات تنافسياتها في السوق التأمينية، ثم دراسة الأثر العكسي.

## عينة البحث وحدود الدراسة

تتكون عينة الدراسة من 11 شركة تأمين تكافلي وتجاري. تم اختيار عينة الشركات التكافلية على أساس توافر البيانات؛ حيث تم استبعاد العديد من الشركات الأخرى، نتيجة عدم توافر البيانات أو عدم تجانسها مع الحالات المختارة. أما شركات التأمين التجاري فقد تم اختيارها بناء على تجانسها وتشابهها مع عمل شركات التأمين التكافلي. تعمل الشركات في مجملها في المجال المختلط (تأمين الممتلكات والأشخاص). تم الحصول على البيانات من التقارير السنوية الموجودة على مستوى مواقع الشركات الرسمية، للفترة بين 2010-2013.

تم قياس وتحليل تطور قيم الكفاءة التشغيلية على مستوى الأربع سنوات، ثم تم اختيار سنة 2012، كمثال لبحث أثر الكفاءة التشغيلية على مؤشرات تنافسية الشركات؛ حيث قد تسنى للباحثة مراجعة النتائج أكثر من مرة، وأيضاً على أساس أنها كانت آخر سنة في القياس. ثم تم نشر بيانات جديدة ساهمت في بناء وحساب بيانات وقيم الكفاءة التشغيلية لسنة 2013؛ التي تم إضافتها في جزء تحليل تطور الكفاءة فقط.

## الدراسات السابقة

هناك دراسات متعدّدة تتطرق لمختلف الجوانب المتعلقة بالكفاءة وبالتأمين التكافلي، ولكن يمكن الإقتصار على ذكر الدراسات ذات العلاقة المباشرة بالرسالة وهي:

- Cheng-Ru Wu وآخرون، *Operating Strategic Analysis of Life Insurance Companies in Taiwan*: يستخدم هذا البحث برنامج DEA بمرحلتين لقياس كفاءة أداء 11 شركة تأمين على الحياة في تايوان خلال الفترتين 2005، 2006. يهدف إلى تحليل الكفاءة النسبية لكل شركة في مرحلتين مختلفتين

من النشاط الإنتاجي. تم قياس الكفاءة التشغيلية في المرحلة الأولى، من خلال استعمال الأقساط والتكاليف كمدخلين ومدخيل الاستثمار والدخل الصافي كمخرجات، لتكون هذه الأخيرة مدخلات المرحلة الثانية وهي الكفاءة الربحية، للحصول على مخرجين في الأخير هما الأصول وصافي الربح قبل الضرائب. هذا البحث يثبت كون الكفاءة التشغيلية مبنية على أساس نوعية المدخلات والمخرجات المساهمة في العملية التشغيلية، واستخدم الباحث عدة اختبارات لقياس الاختلافات في قيم الكفاءة، وصنف الشركات. وكانت النتيجة تحقيق الكفاءة التشغيلية والكفاءة الربحية من قبل شركتين من العينة ككل. ولأنه من الصعب جمع البيانات (11 شركة فقط)، اقترح الباحث متابعة الدراسة من أجل تقديم معلومات إضافية في هذا المجال. هذا البحث يتفق مع نظرة الباحثة هنا؛ من حيث أن التسميات المختلفة للكفاءة راجع إلى نوع المدخلات والمخرجات المستخدمة بالبحث. وقد نهج هذا الأسلوب الثنائي في القياس، بحوث كثيرة في قطاع البنوك.

– *Repositioning Insurance Industry for* ،Nwanneka Judith Modebe و Augustine Ujunwa  
*Operational Efficiency: The Nigerian Case (2011)*: يتعرض هذا البحث إلى الجانب النظري للكفاءة التشغيلية، ودراسة وضعية شركات التأمين النيجيرية في ظل التحديات التي تواجهها في السوق وازدياد المنافسة. ويرى الباحث ضرورة الاستفادة من تحديات الصناعة وتحويلها إلى فرص حقيقية، عبر استراتيجيات جديدة تسهم في الارتقاء بمستوى رأس المال البشري وزيادة الإنتاجية. يفتقر البحث إلى تحليل الوضعية عن طريق القياس.

– *Determinants of Operating Efficiency for Lowly and Highly* ،Hager H. M. Amer  
*Competitive Banks in Egypt*: تلخص البحث حول تحليل وقياس ارتباط نسبة الكفاءة التشغيلية بجودة الأصول وكفاية رأس المال ومخاطر الائتمان والسيولة في البنوك. ثم تحديد خصائص البنوك ذات القدرة التنافسية العالية والمنخفضة. ارتكزت الدراسة على نسب معينة قد لا تعطي صورة واضحة عن وضعية البنوك وكفاءتها، وأظهرت النتائج أن البنوك ذات القدرة التنافسية العالية والكفاءة التشغيلية تتأثر إيجاباً من حيث جودة الأصول وكفاية رأس المال ومخاطر الائتمان والسيولة. الدراسة ذات طابع تحليلي للعلاقة بين نسب معينة، ولم تدرس الكفاءة النسبية بين البنوك.

– عبد الحميد محمود البعلي، *المنافسة التجارية بين شركات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي وأثر ذلك على صناعة التأمين التكافلي*: تناولت الدراسة في فصل أول أهم الفروق الموجودة بين التأمين التكافلي والتأمين التجاري كمدخل للدراسة، ثم تحوّل الباحث في فصل ثان إلى بيان حقيقة المنافسة في النظم الاقتصادية سواء تعلّق الأمر بالنظام الإسلامي أو النظم الوضعية، لينتقل في فصل آخر إلى مزايا التأمين التعاوني التكافلي والنسبية والتنافسية، لينتقل في فصل أخير إلى حقيقة ونوع المنافسة بين شركات التأمين التكافلي وشركات التأمين التجاري.



وقد خلصت الدراسة إلى أن المنافسة المشروعة بضوابطها الشرعية لا مانع منها في صناعة التأمين؛ بل هي مطلوبة لضبط آليات السوق التأمينية ورفع كفاءة أدائه، وهي دراسة من الجانب الشرعي أكثر من أي جانب آخر.

- علي محي الدين القرة داغي، *المنافسة التجارية بين شركات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي وأثر ذلك على صناعة التأمين التكافلي*: تناول فيها الباحث العناصر الآتية:

- ✓ مقدمة في مفهوم المنافسة التجارية بين شركات التأمين التكافلي وشركات التأمين التجارية؛
- ✓ أثر مبادئ التأمين التكافلي في المنافسة التجارية مع التأمين التجاري؛
- ✓ أثر القيود القانونية واللائحية في المنافسة بين شركات التأمين التكافلي وشركات التأمين التجاري؛
- ✓ أثر القيود الشرعية في المنافسة بين شركات التأمين التكافلي وشركات التأمين التجاري؛
- ✓ أثر الملاءة المالية والشهرة والخبرة في المنافسة بين شركات التأمين التكافلي وشركات التأمين التجاري؛

- ✓ أثر التسويق والإعلان والتخطيط في المنافسة بين شركات التأمين التكافلي وشركات التأمين التجاري؛
- ✓ تطبيقات عملية على تجارب حية وواقعية لشركات التأمين التكافلي والتجاري.

وما يميّز هذه الدراسة أنها فقهية اقتصادية ونظرية، يغلب عليها الجانب الشرعي على الجانب الاقتصادي، ويغيب فيها الجانب التقني أو التطبيقي.

- السيد حامد حسن محمد، صيغ *إدارة مخاطر واستثمار أقساط التأمين التعاوني*، تحليل وتقييم: وهو بحث قُدّم لملتقى التأمين التعاوني، المملكة العربية السعودية، الرياض 2009؛ حيث يتكوّن هيكل البحث من ست فصول أولها فصل تمهيدي، أما الفصول الثلاثة الموالية فتتطرق إلى الصيغ المختلفة وهي: المضاربة، الإجارة، الوكالة، الوقف، وفي فصلين آخرين يقوم الباحث بتقييم هذه الصيغ.

- هوارى معراج وشياد فيصل، *قياس كفاءة البنوك الإسلامية والتقليدية في الجزائر*، وهو بحث قُدّم للملتقى الدولي الأول لمعهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بعنوان: الاقتصاد الإسلامي، الواقع ... ورهانات المستقبل، يومي: 23-24 فيفري 2011، تناولت الدراسة بالبحث قياس كفاءة البنوك الإسلامية والتقليدية في الجزائر خلال سنة 2008؛ حيث تمّ أخذ عينة تتكون من بنك إسلامي واحد هو بنك البركة الجزائري وتسعة بنوك منها خمسة أجنبية وأربعة وطنية، وقد تم استخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات DEA في ظل فرضية تغير غلة الحجم VRS؛ حيث أظهرت النتيجة وصول ثلاثة بنوك إلى كفاءة عالية، وذلك باعتبارها مؤسسات وسيطة تستخدم ودائعها لتعظيم إجمالي عوائد الأصول. تتسم الدراسة بالمحدودية كونها تشمل عينة بسيطة في سنة واحدة؛ لذا لا يمكن تعميمها إلا إذا أُجريت على سلسلة زمنية طويلة وباختيار متغيرات الدراسة بشكل مضبوط ودقيق.

- بورقبة شوقي، **تقييم الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية، دراسة تطبيقية مقارنة**، تناقش هذه الورقة الكفاءة التشغيلية للبنوك الإسلامية والبنوك التقليدية في منطقة الشرق الأوسط خلال الفترة 2000-2008، وذلك باستخدام طريقة تحليل الحدود العشوائى SFA، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنّ المصارف التقليدية أكثر كفاءة من المصارف الإسلامية سواء في استغلال الموارد المتاحة أو في المزج بين هذه الموارد بشكل أمثل ومن ثمّ التحكم في التكاليف، وأنّ المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية أكثر كفاءة في استغلال الموارد المتاحة للوصول إلى المخرجات من استعمال المزيج الأمثل لهذه الموارد.

تمت الدراسة على فترة زمنية كافية وبعينة متنوعة تتكون من 32 بنك (17 بنك إسلامي و15 بنك تقليدي) موزعين بين 8 دول: الإمارات، الكويت، البحرين، قطر، السعودية، الأردن، مصر، اليمن، وتتسم الدراسة بالموضوعية مع استخدام برامج القياس الاقتصادي وأساليب التحليل للوصول إلى نتائج دقيقة، غير أن الباحث في الجانب النظري ساوى بين الكفاءة الإنتاجية والكفاءة التشغيلية والكفاءة الاقتصادية، رغم الاختلاف اللغوي الظاهر بين الأنواع الثلاثة.

إضافة لمختلف هذه الدراسات هناك دراسات أخرى متباينة تضمّنها ملتقى التأمين التعاوني وملتقيات أخرى، تعرّضت للأسس والأساليب الفنية لنظام التأمين التكافلي وآليات عمله وطرق تطويره وتحديثه.

### **تميز الدراسة التي بين أيدينا عن الدراسات السابقة بـ:**

- (1) محاولة بحث موضوع التأمين التكافلي من كل جوانبه لإظهار نقاط القوة والضعف بالآليات المستخدمة؛
- (2) محاولة بحث موضوع الكفاءة التشغيلية بصورة متكاملة من كافة جوانبه؛ من حيث التطرق إلى:
  - ✓ ماهية الكفاءة بشكل عام والتطور التاريخي لها واختلافها عن باقي المفاهيم الأخرى كالفعالية والإنتاجية والأداء؛
  - ✓ تحديد الاختلاف بين المفاهيم الجزئية للكفاءة وتحديد مفهوم الكفاءة التشغيلية؛
  - ✓ تحديد الأنواع المتعددة للكفاءة وتصنيفها، وعرض محددات الكفاءة المؤثرة على عمل الشركة؛
  - ✓ عرض طرق قياس الكفاءة والتركيز على أسلوب مغلف البيانات.
- (3) التعرض للجوانب المختلفة للتنافسية وتحديد ارتباطها بكفاءة الشركات، وبحث إمكانية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين؛
- (4) تتسم عينة البحث رغم صغرها بالتمثّل والانسجام؛ حيث حاولت الباحثة ضبط وحصر بياناته للحصول على نتائج أفضل؛
- (5) رغم ضيق البحث التطبيقي وانحصار نتائجه، إلا أنه يعد مرجعا لباحثين آخرين في المستقبل، خاصة إذا ما توافرت بيانات كافية لاستئناف البحث، واختفت العراقيل المرتبطة بالجانب الميداني. كل ما سبق ولو جزء منه لم يحتويه بحث من قبل وهي خاصية مميزة للبحث الذي بين أيدينا.

## خطة البحث

تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول هي:

- **الفصل الأول:** يتضمّن مدخلا يتعرّض للتأمين بصفة عامة، حتّى يسهل شرح آلية التأمين التكافلي فيما بعد، ومحاولة إبراز الفروق بين هذا النوع وباقي الأنواع. وكذا نعرّج في الأخير على خصوصيات التأمين التكافلي بما في ذلك بيان العلاقات المختلفة وإدارة شركات التأمين التكافلي، ونظام إدارة الفائض التأميني، أهم خاصية للتأمين التكافلي لا بد من استخدامها بالشكل الذي يخدم المصالح المختلفة، ويعمل على تطوير هذا القطاع ليتبوأ مركزه في السوق التأمينية؛
- **الفصل الثاني:** يتضمن مدخلا للكفاءة التشغيلية بصفة عامة ثم شرح مفهومها ومحدداتها في شركات التأمين التكافلي، ودراسة إمكانية قياسها، وفي الأخير دراسة مجملّة لعنصر تنافسية الشركات، وتحديد نقاط ارتباطها بعنصر الكفاءة؛
- **الفصل الثالث:** وينقسم إلى مبحثين: أولهما تحليلي لواقع التأمين التكافلي في دول مجلس التعاون الخليجي وماليزيا، عن طريق تحليل صناعة التأمين التكافلي ككل ثم تحليل وضعية التأمين التكافلي بالمنطقة المدروسة، باستخدام المؤشرات، وصولا إلى شرح معوقات وتحديات تطور التأمين التكافلي؛ والمبحث الثاني قياسي وهو دراسة لأثر الكفاءة التشغيلية على تنافسية شركات التأمين التكافلي بالسوق الماليزي (على ضوء المعطيات والبيانات المتوفرة في السوق). ثم دراسة الأثر العكسي لمؤشرات التنافسية على كفاءة شركات التأمين وشركات التأمين التكافلي في السوق الماليزي.

## الفصل الأول:

# الإطار النظري للتأمين التكافلي

## مقدمة الفصل الأول

اعتزى تطبيق فكرة التأمين منذ ظهورها الكثير من الانتقادات الفقهية، وانقسمت الآراء بين مجيز بضوابط معينة وبين محرم بالإجمال، ولذلك بحث الكثيرون عن بديل للتأمين التجاري القائم على المعاوضة والذي تعثره الكثير من المحاذير الشرعية.

وقد ظهر التأمين التكافلي كمحاولة لتطبيق فكرة التأمين وفق ضوابط الشريعة الإسلامية، وبخصوصيات تميزه عن التأمين التجاري، ورغم ما يعثره من نقائص إلا أنه يتطور تبعاً للظروف والحقائق وكذا الأبحاث الفقهية في مدى قبوله كبديل شرعي للتأمين التجاري المبني على أسس منهي عنها في الشريعة الإسلامية.

التأمين التكافلي لا يختلف في الكثير من القواعد عن القواعد العامة للتأمين. لذلك سنتعرض في هذا المحور للمباحث التالية:

- مدخل للتعريف بالتأمين؛
- مدخل للتعريف بالتأمين التكافلي؛
- خصوصيات التأمين التكافلي.

## المبحث الأول: مدخل للتعريف بالتأمين

لأنّ التأمين التكافلي نوع من أنواع التأمين؛ لابد من التعرض إلى هذا الأخير بصفة عامة قبل أن نتعمق ونتفرع. يتضمّن هذا المبحث المطالب التالية:

✓ مفاهيم حول التأمين؛

✓ عقد التأمين؛

✓ التأمين المشترك وإعادة التأمين.

## المطلب الأول: مفاهيم حول التأمين

يُعتبر نظام التأمين من أهم أشكال تحويل الخطر للغير. وفي محاولة لتبسيط صورته وفهم أطرها سوف يتمّ التعرّض لنشأة التأمين وتطوّره وبيان عناصره، من خلال تعريفه وذكر تقسيماته وأدواره.

### أولاً: نشأة التأمين وتطوّره وتبلوره كتقنية

هناك العديد من الآراء حول نشأة التأمين؛ لكنّها تصبّ في أنّه كفكرة قد ظهر منذ القديم، ثم تطور عبر الزمن حسب الحاجة إليه إلى أن صار تقنية تعتمد على أسس معينة.

#### 1- نشأة التأمين وتطوّره

اتفق الباحثون على حداثة نظام التأمين، ولكن كفكرة هو قديم قدم الإنسان نفسه من خلال سعيه الدائم نحو تحقيق حمايته في نفسه وماله من المخاطر، ولذا يعتبر تراثاً مشتركاً بين الجماعات الإنسانية لا يمكن أن نحده بزمان أو مكان أو زمان، غير أننا سنذكر بعض الأقوال التي تؤرّخ للتأمين كفكرة ثمّ كتقنية تقوم على أسس ومبادئ معينة.

هناك من يرجع نشأة التأمين إلى العصور القديمة والوسطى ومنهم من ينفي ذلك، فالذي يرجعها إلى العصور القديمة يرى أنّها تجسّدت أول مرة في تفسير سيدنا يوسف، وهو في السجّج لرؤيا الملك؛ التي تعبّر عن تغطية المخاطر المستقبلية. لقوله تعالى: ﴿يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعُ عِجَافٍ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ ﴿٤٦﴾ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرَوْهُ فِي سُنبُلِهِ إِلاَّ قَلِيلاً مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ هُنَّ إِلاَّ قَلِيلاً مِّمَّا حَصَصْتُمْ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعَصْرُونَ ﴿٤٩﴾﴾ [يوسف: 46-49].

من جانب آخر، عرف العرب قبل الإسلام صوراً مشابهة للتأمين، تركّزت معظمها في إطار التأمين من الأخطار التي قد تلحق بالمتلكات. ففي رحلة الشتاء والصيف التي كانت قريش تقوم بها ما بين مكة واليمن والشام، كان أعضاء القافلة يتفقون فيما بينهم على تعويض من يهلك جمّله أثناء الرحلة؛ وذلك من

أرباح التجارة التي يديرونها؛ حيث كان كل عضو منهم يدفع جزءاً من التعويض، إما بنسبة ما حققه من أرباح، أو بنسبة رأسماله في الرحلة حسب الاتفاق، بل تعدى الأمر هذا الحد إلى تعويض من تبور تجارته منهم نتيجة نفوق جملته وبنفس الطريقة السابقة<sup>1</sup>.

تجسدت كذلك فكرة التأمين في صورتها المبسطة في الحضارة الصينية؛ إذ كان التجار عند نقل بضائعهم عبر البحر، يقومون بتوزيعها على عدة سفن لتجنب فقدانها أو تلفها كلها، وقد شكّلت هذه الحالة النواة الأولى للتأمين البحري فيما بعد؛ الذي ظهر في أوائل القرن الرابع عشر. أثناء ذلك وفي سنة 1435، وضعت للتأمين البحري أسس وقواعد منظمة تضمنتها نظام قانوني أول، سُمي بأوامر برشلونة<sup>2</sup>، وهي أربعة صدرت في سنوات 1436، 1458، 1461، 1484؛ ولم يكن القصد من هذه القوانين وضع شروط معينة لمباشرة التأمين وإنما كان القصد منها تنظيم وجوده باعتباره نظاماً قانونياً قائماً فعلاً<sup>3</sup>.

أشارت بعض الوثائق التاريخية إلى أن قدماء المصريين قد كونوا جمعيات تقوم على فكرة التعاون سُميت "جمعيات دفن الموتى"<sup>4</sup>، بغرض تحمّل عبء مراسم الوفاة والدفن، من تحنيط للجثث وبناء وتجهيز للقبور بكافة مستلزمات الحياة\*.

كما أن البابليين والفينيقيين واليونانيين قد عرفوا صورة شبيهة بالتأمين في القرن العاشر للميلاد هو نظام قرض البائع المتجول؛ الذي يقوم على إقراض البائع مبلغاً مساوياً لقيمة البضاعة\*\* التي يقوم ببيعها<sup>5</sup>.

تطورت فكرة التأمين أكثر بحكم تكثيف التبادل التجاري بين الدول الواقعة على ضفتي البحر الأبيض المتوسط، في مجال المخاطر البحرية في أواخر القرن الخامس عشر؛ حيث بدأ بشكل قرض بحري (أو عقد القرض على السفينة)<sup>6</sup>، وثبت أن أول وثيقة لهذا النوع هي الوثيقة الإيطالية المؤرخة في 23 أكتوبر 1347<sup>7</sup>، كما أن التوسع في النسيج العمراني المرتبط بالتأمين البري أدى إلى ظهور أولى شركات التأمين ضد الحريق مباشرة بعد الحريق الذي نشب بلندن في 1666؛ والذي أصاب أكثر من 13 ألف منزل ونحو 100 كنيسة<sup>8</sup>، وبهذا ازداد الاهتمام بهذا الفرع من الفروع (الحريق).

<sup>1</sup> هيثم حامد الماصورة، *المنتقى في شرح عقد التأمين*، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 34.

<sup>2</sup> أحمد سالم ملحم، *إعادة التأمين وتطبيقاتها في شركات التأمين الإسلامي*، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص 18.

<sup>3</sup> فايز محمد حسين، *التطور التاريخي لظاهرة التأمين*، دراسة مقدمة إلى مؤتمر الجديد في مجال التأمين والضمان في العالم العربي، مرجع منشور، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، الجزء الأول، ط1، 2007، ص 61.

<sup>4</sup> علي المشاقبة وآخرون، *إدارة الشئح والتأمين*، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص 57.

\* يدفع الفرد قسطاً للجمعية، في صورة اشتراك سنوي، في سبيل أن تقوم هذه الأخيرة على عملية الدفن لحفظ الجسم للحياة الأخرى، اعتقاداً منهم بوجود حياة ثانية بالقبور (توفير جميع مستلزمات الحياة للميت).

\*\* إذا تمكن البائع من بيعها كان عليه رد قيمة القرض مع فائدته، أما إذا ضاعت منه دون إهمال فالمقرض يفقد قيمة القرض إذا تحقق الخطر.

<sup>5</sup> نعمات محمد مختار، *التأمين التجاري والتأمين الإسلامي بين النظرية والتطبيق*، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005، ص 26-27.

<sup>6</sup> أحمد محمد لطفي أحمد، *نظرية التأمين المشكلات العملية والحلول الإسلامية*، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2007، ص 31.

<sup>7</sup> محمد بلتاجي، *عقود التأمين من وجهة الفقه الإسلامي*، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة، ط1، 2008، ص 13.

<sup>8</sup> علي علي سليمان، *التأمين والمسؤولية المدنية*، كليك للنشر، الجزائر، ط1، 2008، ص 31.

وفي القرن السابع عشر وتحديداً عام 1688 ظهرت **جماعة اللويدز** (على رأسها ادوارد لويدز)، وازدادت مكانتها وقوتها في تاريخ التأمين مع مرور الزمن، خاصة بعد اكتسابها الصبغة القانونية عام 1871 الهادفة إلى حماية المؤمن والمستأمن، من خلال استعمال صيغ وأساليب ملزمة للطرفين<sup>1</sup>.

وبظهور الثورة الصناعية وتطور وسائل النقل، تتابع ظهور أنواع أخرى: كالتأمين على الحوادث الشخصية في إنجلترا عام 1849، ثم التأمين على السيارات، ثم التأمين الاجتماعي فيما بعد، وفي القرن العشرين ظهر: التأمين على المسؤولية المدنية، التأمين على الديون، التأمين من المخاطر الالكترونية، التأمين ضد مخاطر استعمال الطاقة الذرية، إلى أن ظهر التأمين ضد الإرهاب. وبهذا تبلورت فكرة التأمين لتتحول إلى تقنية لها أسسها.

## 2- تبلور التأمين كتقنية

تتمثل عملية التأمين، من الناحية الفنية، في تجميع أكبر عدد من الراغبين في التأمين؛ حيث يُقصد بالأسس الفنية: "العمليات التي تقوم بها شركات التأمين بشأن تجميع المخاطر المتجانسة ووضع حسابات دقيقة؛ بحيث تجعل احتمالات تحقق أي خطر قائم على حسابات دقيقة، لا على مجرد الحظ والمصادفة"<sup>2</sup>.

تتلخص تقنية التأمين في ثلاثة عناصر رئيسية هي<sup>3</sup>:

**أ- التعاون بين المستأمنين:** هو تعاون المستأمنين على توزيع آثار الكوارث عليهم جميعاً ليصبح عبئها ضئيلاً بالنسبة لكل فرد، هذا التعاون المفترض في العملية يقضي بتوزيع المخاطر. نتيجة لقانون الأعداد الكبيرة، يتم توزيع عبء المخاطر الإجمالية على عدد كبير من المستأمنين، ما يجعل الخسائر ضئيلة جداً على مستوى كل فرد. وهذا يحقق المزايا التالية:

- تجزئة المخاطر: ألا يتحمل شخص بمفرده تبعات ما حلّ به من كوارث (تعدّد المستأمنين)؛

- تحقيق الأمان للمؤمن: عن طريق جمع الأقساط، يستطيع المؤمن الوفاء بالتزاماته وتغطية الكوارث؛

- تحقيق الأمان للمستأمن: بضمان حصوله على التعويض عند وقوع الخطر.

**ب- المقاصة بين المخاطر:** تعني وضع مبدأ التعاون موضع التطبيق العملي وهي: "عملية تنظيمية يقوم بها المؤمن بقصد توزيع آثار الكوارث على مجموع المستأمنين"<sup>4</sup>، ولا بدّ لإتمامها توافر عنصرين هما:

- تجانس المخاطر: لا بدّ من تجانس وتمائل المخاطر المدروسة التي يتم إجراء المقاصة بينها، ولا يُشترط هنا التجانس التام أو التماثل المطلق بل يكفي مجرد التشابه؛ وأهمّ أوجه هذا التشابه:

<sup>1</sup> إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، *مبادئ التأمين التجاري والاجتماعي*، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1988، ص 48.

<sup>2</sup> فايز أحمد عبد الرحمن، *التأمين في الإسلام*، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 2006، ص 16.

<sup>3</sup> راجع: عبد القادر العطير، *التأمين البري في التشريع دراسة مقارنة*، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص 69-77.

<sup>4</sup> فايز أحمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 18.



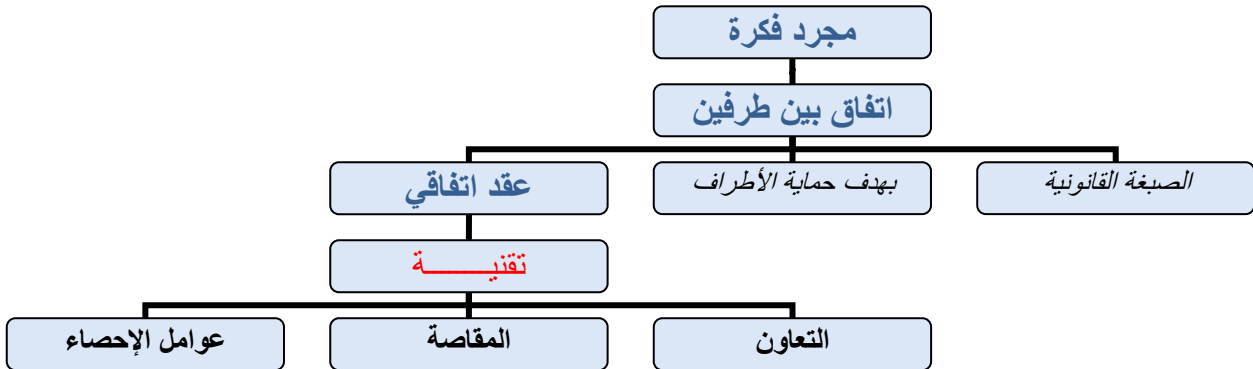
- التشابه من حيث النوع: حيث تختص كل مجموعة هنا بنوع مستقل، مثل: التأمين على الحياة، التأمين على المسؤولية، التأمين على الأضرار... وغيرها، ويمكن إجراء تقسيم فرعي لكل نوع؛
- التشابه من حيث طبيعة الخطر: حتى يتسنى للمؤمن جمعها في جدول إحصاء واحد، فمثلا: لا تتم المقاصة بين خطر الحريق وخطر السرقة لأنهما نوعين مختلفين تماما؛
- التشابه من حيث الموضوع: أي متفقة في المحل، فالتأمين ضد الحريق في القرية يختلف عنه في المدينة، واحتراق العقار يختلف عن احتراق المنقول؛
- التشابه من حيث القيمة: حيث تُجمع الأشياء ذات القيمة المتقاربة تحت سقف نفس النوع من التأمين، لإجراء المقاصة بين أخطار غير متفاوتة القيمة لتجنب اختلال التوازن المالي للمؤمن؛
- التشابه من حيث مدة التأمين: يجب أن تكون المدة متقاربة حتى تسهل المقاصة.

- كثرة المخاطر: يجب أن يتوافر عدد كبير من الحالات المعرضة للخطر نفسه، حتى يتمكن المؤمن من الموازنة بين الأقساط المدفوعة والتعويض الواجب دفعه عند تحقق الخطر.

ج- قوانين الإحصاء: يحدد المؤمن القسط بعد أن يحسب مقدّما المخاطر المحتملة ودرجة جسامتها، مستعينا في ذلك بقوانين الإحصاء\*؛ حيث كلما كثرت الحالات التي تجري عليها الملاحظة وزادت الفترة الزمنية التي تتم خلالها، كانت النتائج أكثر دقة، وهو ما يُسمى قانون الأعداد الكبيرة.

وفيما يلي مخطّط مبسّط يشرح مراحل تطوّر فكرة التأمين وتبلورها كتقنية.

### شكل رقم 1: تطور التأمين وتبلوره كتقنية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

ولتوضيح فكرة التأمين أكثر، لا بدّ من الإحاطة بتعريف وعناصر العملية.

\* قوانين الإحصاء تساعد في معرفة احتمالات وقوع الخطر، من خلال تتبّع وملاحظة أكبر عدد من الحالات المعرضة لخطر متشابه، فمثلا وُضعت حسابات جداول الوفيات من قِبل خبراء رياضيات التأمين على الحياة.

## ثانيا: تعريف التأمين وعناصره الأساسية

من أجل فهم فكرة ما، لا بدّ من إدراج مختلف تعاريفها، وكذا عناصرها الأساسية.

## 1- تعريف التأمين

يرجع أصل لفظة التأمين إلى اللفظة اللاتينية *SUCURUS* والتي تعني الأمن، ثم انبثقت عنها كلمة *ASSUCURATION* أو *ASSURANCE*، التي تعني الأمن والضمان والتأكد.

أصلها العربي من الكلمة أمن، أمنا أي زوال الخوف من خطر معين وتقاديه أو الحدّ من نتائجه إن وقع، واستأمن الحربي أي استجار وطلب الأمان ودخل دار الإسلام، فلا يُتعدى عليه ما دام كذلك<sup>1</sup>، وقد ورد معنى الأمان في القرآن الكريم في عدّة مواضع، كقوله تعالى: ﴿ وَهَذَا الْبَلَدِ الْأَمِينِ ﴾ [التين: 3]، وقوله: ﴿ الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِنْ جُوعٍ وَءَامَنَهُمْ مِنْ خَوْفٍ ﴾ [قريش: 4]، وقوله: ﴿ وَإِذْ جَعَلْنَا الْبَيْتَ مَثَابَةً لِّلنَّاسِ وَأَمْنًا وَاتَّخِذُوا مِنْ مَّقَامِ إِبْرَاهِيمَ مُصَلًّى وَعَهِدْنَا إِلَىٰ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْمَاعِيلَ أَنَّ طَهِّرَا بَيْتِيَ لِلطَّائِفِينَ وَالْعَاكِفِينَ وَالرُّكَّعِ السُّجُودِ ﴾ [البقرة: 125].

أمّا اصطلاحاً فقد وردت تعاريف كثيرة في محاولة لإعطاء مفهوم شامل للتأمين، نذكر منها:

أ- **التأمين عند علماء الرياضيات والإحصاء:** ركّز هؤلاء على إبراز الجوانب الرياضية والإحصائية للتأمين؛ حيث عرّف *KNIGHT* التأمين بأنه: "عمل من أعمال التنظيم والإدارة؛ وذلك لأنه يقوم بتجميع أعداد كافية من الحالات المتشابهة لتقليل درجة عدم التأكد إلى حدّ مرغوب فيه (...)"، فالتأمين ما هو إلاّ تصوير لمبدأ استبعاد عدم التأكد، وذلك بالتعامل في مجموعات من الحالات بدلا من التعامل في حالات مفردة<sup>2</sup>، حسب هذه النظرة فإنّ التأمين تقنية تخفّض من عامل عدم التأكد؛ وذلك بإحلال اليقين محل الشك.

ب- **التأمين عند القانونيين:** عرّف بلانيول عقد التأمين بأنه: "عقد يتعهد بمقتضاه شخص يسمّى الضامن، بأن يعوّض شخصا آخر يسمّى المضمون، على مخاطر معينة قد يتعرض لها هذا الأخير، مقابل دفع مبلغ من النقود هو القسط الذي يقوم بدفعه إلى الضامن"<sup>3</sup>.

وعرّفه جوسران بأنه: "عقد بمقتضاه يأخذ الضامن على عاتقه المخاطر التي يتوقّعه الفريقان أثناء العقد (...)"، لقاء ما يدفعه هذا الأخير إليه من الأقساط والاشتراك<sup>4</sup>، وعرّفه المشرّع الجزائري أنّه: "عقد يلزم المؤمن بمقتضاه أن يؤدّي إلى المؤمن له أو المستفيد، الذي اشترط التأمين لصالحه مبلغا من المال أو إيرادا

<sup>1</sup> أحمد سالم ملحم، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، مرجع سابق، ص 63.

<sup>3</sup> جديدي معراج، مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2007، ص 10.

<sup>4</sup> عبد الهادي السيد محمد تقي الحكيم، عقد التأمين حقيقة ومشرعيته، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، ط1، 2003، ص 46.

أو أيّ عوض مالي آخر، في حالة وقوع الحادث أو تحقق الخطر المبيّن بالعقد، وذلك مقابل قسط أو أية دفعة مالية أخرى" [المادة 619 من القانون المدني الجزائري].

**ج- التأمين عند المختصين:** هناك العديد من الكتاب والمختصين من يحصر فكرة التأمين في أنه عقد يُبرم بين طرفين؛ لكنّ مفهومه أوسع من ذلك باعتباره عملية تقوم على أسس تقنية محدّدة.

حاول *A. CHAUFTON* إبراز الأسس التقنية للتأمين فقال: "التأمين هو عملية المقاصة بين نتائج الصدفة بواسطة التعاون المنظم بين مجموعة من الأشخاص ووفقا لقوانين الإحصاء"<sup>1</sup>.

وعرّف بعضهم التأمين بأنّه: "اتفاق بين طرفين بمقتضاه يتعهّد الطرف الأول بأن يُعوّض الطرف الثاني عن الخسائر المادية التي تقع له نتيجة لتحقق خطر معيّن، في مقابل أن يدفع الطرف الثاني للطرف الأول مبلغا ما، أقلّ نسبيا من المبلغ الذي يتعهّد الطرف الأول بسداده"<sup>2</sup>. تحاول شركة التأمين بهذه الطريقة جذب أكبر عدد ممكن من العملاء. لأنه إذا فاقت المبالغ المدفوعة الالتزام أصبح التأمين يمثل خسارة بالنسبة للمستأمن. رغم هذا لا تنطبق القاعدة إذا تمت العملية التأمينية لفترة زمنية طويلة.

إنّ التعريف الموقّق لحدّ كبير في جمع نواحي التأمين هو لصاحبه *JOSEF HEMARD*، ففي نظره: "التأمين هو عملية يحصل بمقتضاها أحد الطرفين وهو المؤمن له، نظير مبلغ معيّن وهو القسط، على تعهّد لصالحه أو لصالح غيره في حالة تحقق خطر معيّن، من الطرف الآخر وهو المؤمن، الذي يحمل على عاتقه مجموعة المخاطر، ويُجري بينها المقاصة وفقا لقوانين الإحصاء"<sup>3</sup>.

يُمكن القول بأنّ التأمين عقد يُبرم بين شركة التأمين التي تتعهّد بموجبه بأداء مبلغ معيّن للمستأمن أو المستفيد من العقد عند تحقق الخطر، وبين المستأمن الذي يلتزم بدفع قسط دوري لشركة التأمين، في حين تقوم هذه الأخيرة بإدارة عملية التعاون القائمة بين المستأمنين، بغرض توزيع العبء على المجموعة.

## 2- عناصر التأمين الأساسية

يمكن تحديد عناصر التأمين في ثلاث؛ حيث لا يمكن أن تقوم العملية التأمينية إلاّ باجتماعها، وهي: الخطر والقسط ومبلغ التأمين.

**أ- الخطر:** بمفهومه العام هو أمر غير مرغوب فيه يخشى الإنسان وقوعه، أمّا في المفهوم التأميني فإنّ ما يخشاه الإنسان هو الآثار المالية لأمر ما كان من المرغوب فيه أو لا.

<sup>1</sup> بونشادة نوال، استراتيجيات الأعمال في شركات التأمين الجزائرية في ظلّ انفتاح سوق التأمين بالجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس-سطيّف، 2006/2005، ص 5.

<sup>2</sup> إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، مرجع سابق، ص 64.

<sup>3</sup> هيثم حامد الماصورة، مرجع سابق، ص 17.

ولعلّ التعريف المبسّط للخطر كونه: "الخسارة المادية المحتملة نتيجة وقوع حادث معيّن" <sup>1</sup>، أو هو: "احتمال وقوع حدث معيّن، مستقل عن إرادة أحد الطرفين، والذي يُمكن أن يُسبّب خسارة مادية أو ضرراً لشيء معيّن" <sup>2</sup>، ولقبول التأمين ضد خطر معيّن لابدّ من شروط لا يصلح العقد إلا بتوافرها.

- شروط الخطر: يشترط في الخطر القابل للتأمين أن يكون <sup>3</sup>:

• أمراً محتملاً (احتمالي الوقوع): أي أن يكون منافياً لليقين، فلا يكون مؤكّداً ولا مستحيلاً، لأنّ التأمين في الحالتين يُعدّ ضياعاً لأموال المستأمن، كالتأمين على بضائع قد سُرقَت مثلاً، أمّا فيما يخصّ التأمين على الحياة وفروعه، فإنّ موضوعه يتعلّق بتاريخ وقوع الحدث (تاريخ الوفاة)؛ لأنّ الوفاة حدث لا محالة واقع، أمّا تاريخه فهو احتمالي في مدّة زمنيّة معيّنة؛

• أمراً مستقبلياً: أي لا يكون وقت تحقّق الخطر معروفاً، ولا يكون قد وقع وقت إبرام العقد، فلا يجوز التأمين على مبنى ضد الحريق وهو قد احترق فعلاً، كما لا يجوز التأمين على السفينة ضد الغرق في رحلة ما، وهي قد رست بالميناء وانتهى الأمر؛

• أن يكون الحادث مستقلاً عن إرادة الطرفين: فشرط الاحتمال يقتضي ألاّ يتدخّل أطراف العقد؛ بل ينبغي أن يتحقّق الحادث بفعل أجنبي، غير متّصل بإرادة أحد الطرفين لأسباب منها:

- يتعمّد المستأمن إحداث الخسارة إذا ما توقّع قيمة تعويض أكبر من قيمة الأصل، وهنا يختل مبدأ عدم الإثراء دون سبب، الذي يقضي بالتعويض في حدود مبلغ التأمين؛
- يمتدّ الإضرار المُتعمّد بنتائجه في الكثير من الأحوال إلى المجتمع؛
- التعمّد يُجَلّ بالأصول العلمية والإحصائية للتأمين من ناحية قياس الخطر وحساب الأقساط.

على هذا الأساس فإنّ التعويض لا يتمّ إذا تدخّل المستأمن أو المستفيد لافْتعال الحادث، كأن تُحرق شركات على أبواب الإفلاس، أو اغتيال المستأمن للاستفادة من الرّبع؛ لذلك تعمل شركات التأمين على إضافة شروط لمنع المستأمن من إحداث الخطر، ودفعه لاتخاذ تدابير الوقاية <sup>4</sup>؛

• أن يكون مجلّ الخطر مشروعاً: أي غير مخالف للنظام العام والآداب العامة والقوانين التي تمنع ممارسة عمل معيّن، فلا يجوز مثلاً التأمين على مخاطر يكون موضوعها التهريب أو مخالفات المرور، وفيما يلي مخطط يلخّص الشروط الواجب توافرها في الخطر.

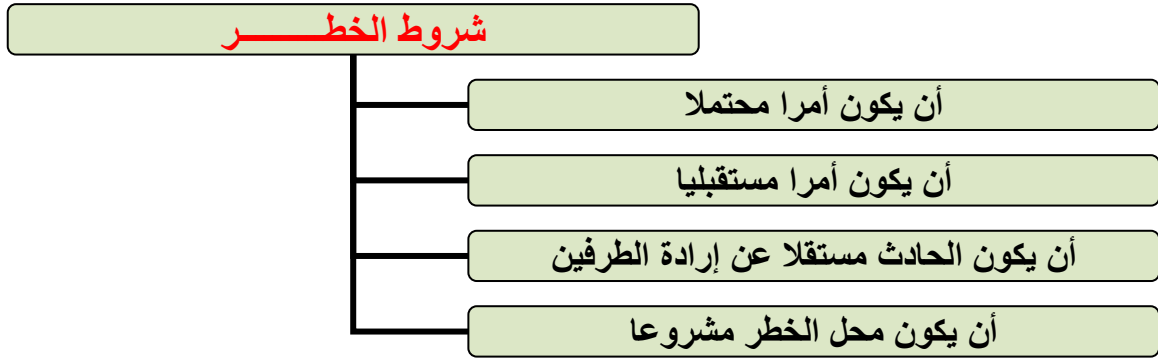
<sup>1</sup> مختار محمود الهانسي وإبراهيم عبد النبي حمودة، *التأمين التجاري والاجتماعي*، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني، الإسكندرية، ط1، 2003، ص15.

<sup>2</sup> بونشادة نوال، مرجع سابق، ص 18.

<sup>3</sup> راجع: عبد العزيز فهمي هيكل، *مقدمة في التأمين*، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1980، ص 11.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص 16.

## شكل رقم 2: الشروط الواجب توافرها في الخطر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

تبعاً لتعدد أنواع التأمين واختلافها؛ تتعدد أنواع الخطر وتتمايز.

- أنواع الخطر: ينقسم إلى عدة أنواع لكل منها خصائصها ومميزاتها، وهي:

• الخطر الثابت والخطر المتغير: المقصود بالخطر الثابت، الذي تكون درجة احتمال تحققه ثابتة لا تتغير طيلة مدة سريان العقد أو على الأقل خلال سنة\*، أما الخطر المتغير فيتغير بالزيادة مثل: التأمين لحال الوفاة؛ حيث يزيد خطر وفاة المستأمن كلما تقدم في العمر. أو بالنقصان مثل: التأمين لحال البقاء<sup>1</sup>؛ حيث يقل خطر بقاء المستأمن على قيد الحياة كلما تقدم في السن. هذا إن أمكن القول بأن البقاء على قيد الحياة هو الخطر باعتباره محل التأمين، فقد يكون الخطر سعيداً كما هو الحال بالنسبة للتأمين على الزواج أو الحج... وغيرها، أو تعيساً كما هو الحال بالنسبة للوفاة أو العجز... وغيرها.

• الخطر المعين والخطر غير المعين: الخطر المعين هو الخطر الذي يرد على محل معين، كالتأمين على الحياة مثلاً، أما الخطر غير المعين فلا يكون المحل معروفاً للطرفين عند التعاقد، كما في التأمين على السيارة من المسؤولية المدنية اتجاه الغير<sup>2</sup>.

وفيما يلي مخطط مبسط لذلك.

## شكل رقم 3: أنواع الخطر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

\* الثبات هنا ليس مطلقاً، وإنما بنسب متفرقة غير كبيرة.

<sup>1</sup> راجع: نعمات محمد مختار، مرجع سابق، ص 145-146.

<sup>2</sup> المصدر نفسه.

ب- **القسط:** وهو ثمن التأمين<sup>1</sup>؛ أي ما يُدفع لقاء الحصول على خدمة التأمين. تتحدّد قيمة قسط التأمين على ضوء عوامل أهمّها: درجة وقوع الخطر المؤمنّ ضده، الدراسات الخاصة بعدد مرّات تكرار الخطر، مدى خبرة شركات التأمين... وما شابه ذلك<sup>2</sup>، وله مكوّنات وطرق حساب معيّنة.

- مكوّنات قسط التأمين: يتكوّن القسط الإجمالي الذي يدفعه المستأمن، كالاتي:

• القسط الأساسي: عبارة عن التكلفة التقنية للخطر؛ حيث يُحسب كالاتي:

$$\text{القسط الأساسي} = \text{معامل القسط} \times \text{قيمة الشيء المؤمن عليه}$$

• القسط الصافي: عبارة عن القسط الأساسي مضافا إليه مختلف المصاريف والتكاليف المتعلقة بالتحصيل أو تسيير العقود وإعدادها، ويُحسب كالاتي:

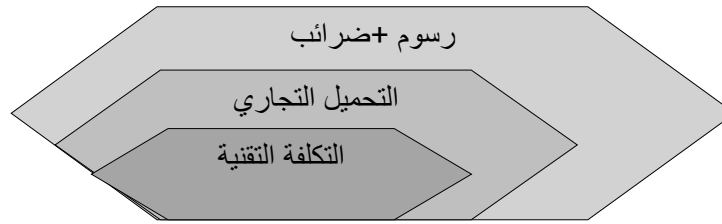
$$\text{القسط الصافي} = \text{القسط الأساسي} + \text{التحميل التجاري}$$

• القسط الكلي: عبارة عن القسط الصافي محمّلا بمصاريف إضافية (الرسوم والضرائب):

$$\text{القسط الكلي} = \text{القسط الصافي} + \text{الرسوم والضرائب}$$

وهو ما يوضّحه الهيكل الموالي.

#### شكل رقم 4: مكوّنات القسط الإجمالي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

- طرق حساب القسط: تختلف باختلاف نوع التأمين، وهي:

• طريقة معدّل الخسائر: تقوم على أساس الإحصاءات السابقة المتعلقة بخسائر سنوات مضت بسبب خطر معيّن، وهنا يُستخدم معدل الخسائر في حساب القسط الإجمالي الواجب دفعه، كالاتي:

$$\text{معدل الخسارة} = \frac{\text{مجموع قيم الخسائر}}{\text{مجموع قيم الممتلكات}}$$

ويقوم هذا الطرح على افتراض وقوع الحوادث الماضية نفسها في المستقبل، ليكون:

<sup>1</sup> راشد راشد، التأمينات البرية الخاصة في ضوء قانون التأمينات الجزائري المؤرخ في 9 أوت 1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 14.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي ورسمية زكي فرياقص، الأسواق والمؤسسات المالية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 334.

$$\text{القسط الصافي} = \text{قيمة الممتلكات المؤمنة} \times \text{معدل الخسارة}$$

- طريقة التوقع الرياضي: تُستخدم في حالة معرفة مبلغ التعويض مُسبقاً (محدّد في وثيقة التأمين) كالتأمين على الحياة، ويعتمد على معرفة كل من التكلفة المتوسطة للخطر واحتمال الخطر، وهو:

$$\text{التوقع الرياضي} = \text{احتمال الخطر المؤمن ضده} \times \text{التكلفة المتوسطة للخطر}$$

على هذا الأساس يُحسب القسط الصافي بالشكل التالي:

$$\text{القسط الصافي} = \text{التوقع الرياضي} \times \text{قيمة مبلغ التأمين}$$

- ج- **مبلغ التأمين\***: هو المبلغ المالي الذي يلتزم المؤمن بدفعه عند تحقق الخطر المؤمن ضده (للمستأمن أو المستفيد أو الغير)، كما يمثّل الحد الأقصى للمبلغ الذي يلتزم المؤمن بدفعه إذا ما تحقق الضرر<sup>1</sup>.

- صور أداء المؤمن (مبلغ التأمين) في عقد التأمين: تتخذ إحدى ثلاث صور:

- الأداء النقدي: وهذا يختلف باختلاف أنواع التأمين، كما يلي:

#### جدول رقم 1: اختلاف الأداء باختلاف نوع التأمين

نوع التأمين	التأمين على الأشخاص	التأمين على الأضرار
نوع الأداء	دين أُضيف إلى أجل غير معيّن	دين احتمالي في ذمّة المؤمن
صورة الأداء	الأداء النقدي المباشر	اصلاح الضرر بدلا من الأداء النقدي
حدود الأداء	حسب الاتفاق (جزافي)	في حدود الضرر (تعويضي)

- الأداء العيني: يُقصد به إصلاح الضّرر الذي أصاب الشيء المؤمن عليه، بدلا من أن يدفع تعويضا نقديا يعادل قيمته إلى المستأمن، من ايجابياته أنّ المؤمن يتفادى من خلاله الغشّ؛

- الخدمات الشخصية: قد يرتّب عقد التأمين في بعض الحالات التزاما في ذمّة المؤمن بالقيام ببعض الخدمات الإضافية في إطار محدّد مسبقا، وقد يكون هذا الالتزام أساسا أو فرعا.

- تحديد مبلغ التأمين: يخضع التأمين لمبدأين هما المبدأ التعويضي والمبدأ التعاقدى (حسب الاتفاق ويكون جزافيا)؛ فحسب المبدأ التعويضي، لا يترك التأمين للمستأمن فرصة للكسب ولكن فقط لتعويض الخسارة، ونجده في التأمين على الأضرار، أمّا بالنسبة للمبدأ التعاقدى، فإنّ قيمة مبلغ التأمين تُحدّد في العقد كما في التأمين على الأشخاص<sup>2</sup>.

\* قد يُصرّح في عقد التأمين بمبلغ التأمين (الأداء) ويسمى هنا هذا الأخير: ريعا، دخلا أو إيرادا مرتبا في حالة التأمين على الحياة أو على ما يسمّى بتأمين الحالة المدنية وتأمين الدخل أو يسمّى مبلغ التعويض في حالة التأمين على الأضرار كتأمينات الممتلكات.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 335.

<sup>2</sup> Jean-Marie Rousseau, Thierry Blayak, Nassim Oulmane, *introduction de la théorie de l'assurance*, Dunod, Paris, 2001, p 41.

## ثالثاً: تقسيمات التأمين وأدواره الاقتصادية والاجتماعية

يؤدي التأمين بأنواعه المختلفة أدواراً تُكسبه أهمية كبيرة على المستوى الوطني والعالمي.

## 1- تقسيمات التأمين المختلفة

يُقسّم التأمين إلى عدة أنواع تبعا لعدة اعتبارات نذكر منها:

أ- تقسيم التأمين حسب هدف الهيئة التي تلعب دور المؤمن: حسب هذا التقسيم للتأمين ثلاثة أنواع هي:

- التأمين التجاري أو الخاص: يقوم هذا النوع على أساس تحقيق الربح، وتتولاه شركات التأمين المساهمة؛ حيث يتم حساب القسط ليغطي الخطر والمصاريف الإدارية مع الأخذ في الحسبان الربح<sup>1</sup>؛
  - التأمين التبادلي أو التعاوني: تقوم عليه أو تتولاه جمعيات تنشأ لغرض التعاون فقط، تُدعى بهيئات التأمين التبادلي أو الجمعيات التعاونية للتأمين؛ هدفها توفير تغطية تأمينية للأعضاء بأقل تكلفة ممكنة<sup>2</sup>؛
  - التأمين الاجتماعي أو الحكومي: تقوم بتنفيذه هيئات حكومية من قبيل كفالة الدولة لمواطنيها؛ حيث ظهر من أجل تحقيق أهداف اجتماعية بحتة (حماية الطبقات الضعيفة في المجتمع)، ويكون إجبارياً.
- ب- تقسيم التأمين من ناحية الإلزام: هناك نوعان:

- التأمين الاختياري (الخاص): فيه يكون للشخص أو المؤسسة حرية التعاقد عند حاجته؛ كالتأمين على الحياة، على الوفاة، على البطالة، ضد الحريق وضد السرقة... وغيرها؛
- التأمين الإجباري (العام): يُفرض لأغراض اجتماعية ووقائية من قبل الدولة، ويشمل كافة فروع التأمينات الاجتماعية، التأمين ضد حوادث السيارات، التأمين ضد أخطار الكوارث الطبيعية في الجزائر كمثل.

ج- تقسيم التأمين حسب الموضوع أو الغرض: يُقسّم إلى ثلاثة أنواع:

- التأمين على الأشخاص: يشمل هذا النوع تغطية كل الأخطار التي يكون فيها موضوع التأمين هو المستأمن ذاته، في التأمين على الأشخاص نميز<sup>3</sup>:
- التأمينات الشخصية (تأمينات الحوادث والعمل)؛
- التأمين على الحياة.

- التأمين على الممتلكات: هو تأمين يكون فيه الخطر المؤمن ضدهً أمراً يتعلق بمال المستأمن وأملكه، ونشير إلى أنه لا يمكن هنا أن يزيد التعويض عن الخسائر الحادثة سواء لمنقولات أو عقارات؛

<sup>1</sup> إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، مرجع سابق، ص 56.

<sup>2</sup> حربي محمد عريقات وسعيد جمعة عقل، التأمين وإدارة الخطر النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 37.

<sup>3</sup> Jean-Marie Rousseau, Thierry Blayak, Nassim Oulmane, Loc.Cit.



- **تأمينات المسؤولية المدنية:** المسؤولية المدنية هي القاعدة الأساس التي يقوم عليها مبدأ التأمين، تتعلق بالنتائج المترتبة على عمل المستأمن أو أشخاص آخرين أو الأشياء أو الحيوانات التي تكون تحت مسؤوليته<sup>1</sup>، والضرر لا يصيب مال المستأمن بطريق مباشر كما في التأمين على الممتلكات، بل هو ضرر ينجم عن دين في ذمة المستأمن بسبب تحقق مسؤوليته التقصيرية كما في المسؤولية عن حوادث السيارات أو بسبب تحقق مسؤوليته العقدية<sup>2</sup> كما في تأمينات إصابات العمل... وغيرها.

#### د- **تقسيم التأمين من حيث مجاله:** توجد أربعة أنواع:

- **التأمينات على الحياة:** وتشمل أنواع التأمينات المختلفة والمتعلقة بحياة الإنسان وصحته، مثل دفع مبلغ عند الوفاة (التأمين لحال الوفاة) أو دفع مبلغ معين للمستأمن عند بلوغه سنًا معينة<sup>3</sup> (التأمين لحال البقاء)؛

- **التأمين ضد مخاطر النقل البري والبحري والجوي:** يهدف إلى تعويض أصحاب وسائل النقل؛

- **التأمينات ضد الحريق والأخطار اللاحقة:** تشمل الأضرار التي تنتسب فيها النيران مباشرة أو أي أضرار لاحقة، مثل: الأضرار الناتجة عن ثوران البراكين والهزات الأرضية والانفجار...؛

- **التأمين ضد الحوادث:** يشمل التأمين ضد الحوادث الشخصية، ضد السرقة، ضد حوادث السيارات.

#### هـ- **حسب طريقة تحديد الخسارة (التعويض):** طبقاً لهذا التقسيم هناك نوعان هما<sup>4</sup>:

- **التأمين التقدي:** هنا تحديد التعويض لا يرتبط أساساً بالخسارة المحققة ولا حجمها؛ حيث يصعب تحديد قيمة الخسائر المالية المترتبة عن وقوع الخطر (غير قابلة للقياس، ويتم تحديد مبلغ التأمين بالاتفاق بين الطرفين)، وذلك لوجود عنصر معنوي نتيجة تحقق الخطر، وينطبق هذا على تأمينات الحياة، وحياة الإنسان لا تقدر بثمن؛

- **تأمينات الخسائر:** حيث لا توجد أية صعوبة في تحديد الخسارة المحققة، فهي تخضع لمتغيرات قابلة للقياس الكمي. يمكن نتيجة لذلك تحديد مبلغ التأمين اللازم باستخدام الطرق الرياضية المتاحة. ينطبق ذلك على تأمينات الممتلكات، فالتعويض يتناسب مع الخسارة بحد أقصى هو مبلغ التأمين المحدد.

وببقى ذكر هذه التقسيمات على سبيل المثال لا الحصر، وفيما يلي مخطط يلخص أنواع التأمين.

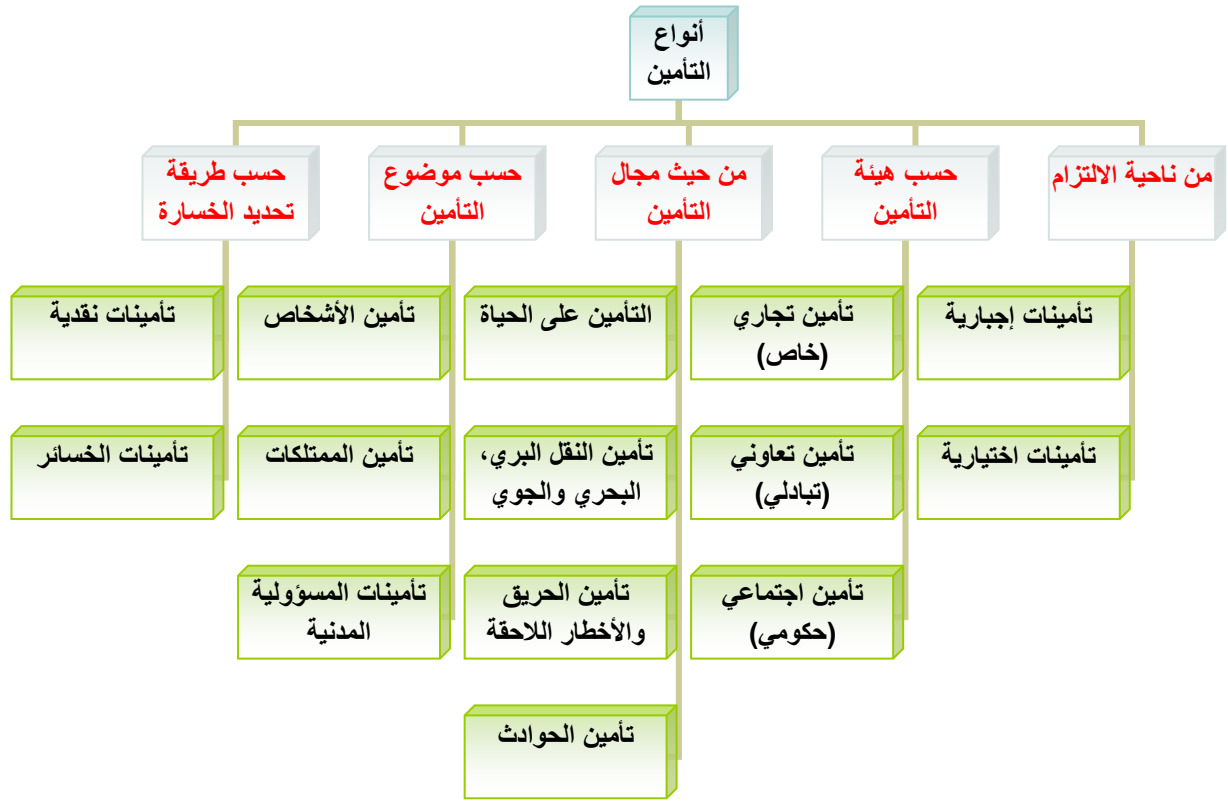
<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> علي علي سليمان، مرجع سابق، ص 47.

<sup>3</sup> عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص 20.

<sup>4</sup> سلمان زيدان، *إدارة الخطر والتأمين*، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص 171.

## الشكل رقم 5: تقسيمات التأمين المختلفة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

## 2- أدوار التأمين الاقتصادية والاجتماعية

بما أن شركات التأمين هي مؤسسات وساطة مالية ضمنية\*؛ فإنها تلعب دوراً مزدوجاً يتمثل في:

- تعبئة المدخرات المالية المتأثية من تحصيل الأقساط؛
- توظيف الفوائض المالية عبر قنوات الاستثمار المضمونة كأساس في تمويل الاقتصاد.

على هذا الأساس فإن أهم دور يلعبه قطاع التأمين في المفهوم الاقتصادي هو: إعادة تشكيل رأس المال المنتج، إضافة إلى وظائف أخرى، يمكن اختصارها فيما يلي:

أ- الدور الاقتصادي: يُسهم التأمين كأحد الأنشطة الحيوية في تحقيق النمو بالنظر للأدوار التالية<sup>1</sup>:

- يُعتبر من أهم وسائل الادخار والاستثمار: يتكوّن لدى شركات التأمين رؤوس أموال من خلال الاحتياطات المتجمّعة، والتي يمكن توجيهها لتمويل خطط التنمية الاقتصادية؛
- يعمل على زيادة الإنتاج: إن التغطية التأمينية التي توفرها شركات التأمين تشجّعهم على الدخول في مجالات إنتاجية جديدة؛ ممّا يعمل على زيادة القدرة الإنتاجية.

\* نشاطها إنتاجي وخدمي؛ حيث الإنتاج في قطاع التأمين يمثل: "عدد العقود التأمينية التي يتم تحريرها خلال فترة زمنية محددة".

<sup>1</sup> إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، مرجع سابق، ص 100.

- يسهل ويوسع عمليات الائتمان ويزيد من الثقة التجارية: نجد أنّ التأمين يوسع من عمليات الإقراض؛ بحيث يقوي التأمين مركز المدين تجاه الدائن، ويضمن استيفاء حقّه في حال إعسار المدين، أو إفلاسه<sup>1</sup>؛

- يُسهم في تحقيق التوازن بين العرض والطلب: فأتاء الرواج الاقتصادي يمكن للدولة، عن طريق التأمينات الإجبارية، الزيادة من المدّخرات التي تقلّل من الطلب المتزايد على السلع، عن طريق اقتطاع قيم الاشتراكات من الدخول؛ ومن ثمّ تسيطر الدولة على التضخّم، بينما في فترات الكساد تزيد التعويضات؛

- يوسّع نطاق التوظيف والعمالة: حيث يعمل التأمين بقطاعاته المتعدّدة على امتصاص عمالة كبيرة سواء كانت فنيّة، إدارية أو مهنية؛

- يعمل على تحسين ميزان المدفوعات والحفاظ على الثروة الوطنية: يتلخّص ذلك في زيادة الصادرات غير المنظورة (خدمات التأمين) وما تحصل عليه شركات التأمين الوطنية من عملات أجنبية، هذا فيما يخصّ المعاملات الدولية خاصة فيما يتعلّق بإعادة التأمين.

يتّضح ممّا سبق، أنّ التأمين يتعدّى الحدود الإقليمية للدولة التي تعمل فيها شركة تأمين معينة، ومن ثمّ يشكّل عاملاً مشجّعاً على تكييف المبادلات؛ إذ يسمح بالقيام بعمليات عابرة للحدود دون تردّد.

**ب- الدور الاجتماعي:** زيادة على الأهمية الاقتصادية التي يلعبها التأمين، فإنّ هذا الأخير يتعدّاه إلى أدوار أخرى اجتماعية تحافظ على رقيّ المجتمع وتطوّره، وحمايته من التقلبات المفاجئة، ومن بينها:

- تحقيق الاستقرار الاجتماعي: يُسهم التأمين في محاربة الفقر باعتباره شكلاً من أشكال الاحتياط للمستقبل، كما يضمن الحدّ الأدنى لمستوى المعيشة للمستأمن وأسرته في حال تعرّضه لحادث؛ لذلك فإنّ التعويض يخفّف من الأعباء المترتبة وكذا من حدّة الأزمات، وكلّ ذلك يساعد على استقرار المجتمع؛

- توفير الأمان وطمأنينة النفس: هو عامل نفسيّ أكثر منه اجتماعي؛ حيث بفضل التأمين يزول الخوف، ويجلّ محلّه الثقة بالنفس وبالمستقبل، يُضاف إلى ذلك أنّ الأمان الناتج يمثّل منفعة عامة<sup>2</sup>؛

- تنمية الشعور بالمسؤولية والتقليل من الحوادث: إنّ الشروط المُدرّجة ضمن وثيقة التأمين تنمّي لدى الفرد الشعور بالمسؤولية؛ إذ أنّ التأمين لا يُعدّ إلاّ تعويضاً في حدود الضرر الحاصل، لذلك لا مصلحة للمستأمن من افتعال الحادث، إلاّ إذا تعلّق الأمر بالغشّ ومحاولة التلاعب للحصول على مبالغ أكبر؛

- محاربة المرض الاجتماعي: بمكافحة المرض، الإصابة، البطالة؛ ممّا يحمي المجتمع من الآثار السلبية لها<sup>3</sup>، وعادة ما تتكفّل الدولة بهذا النوع من التأمين.

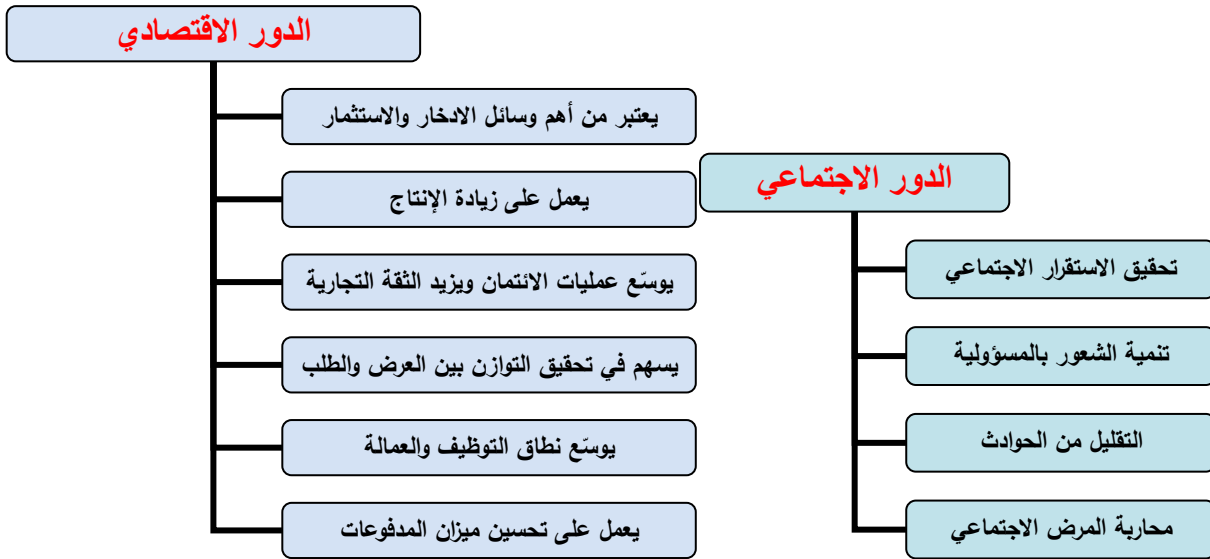
كل ما سبق ذكره يمكن اختصاره في المخطّط الموالي.

<sup>1</sup> راشد راشد، مرجع سابق، ص 10.

<sup>2</sup> المصدر نفسه.

<sup>3</sup> علي المشاقبة وآخرون، مرجع سابق، ص 70.

## شكل رقم 6: الأدوار الاقتصادية والاجتماعية للتأمين



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

## المطلب الثاني: عقد التأمين

ظهر التأمين في بادئ الأمر على شكل اتفاقيات، ثم اكتسبت هذه الأخيرة الصبغة القانونية.

## أولاً: تعريف عقد التأمين وأطرافه المختلفة

تحدّد العلاقات التي تربط أطراف العملية التأمينية بوضوح، بعد التعرّض لمفهوم عقد التأمين.

## 1- تعريف عقد التأمين

عرّفه *CRISTIAN SAINRAPT* بأنّه: "اتفاق بين شخص معنوي (المؤمن) وشخص طبيعي أو معنوي (المستأمن)، والذي يلتزم بموجبه نظير دفع مبلغ من المال يسمّى القسط أو الاشتراك بمنح تعويض للمستأمن في حالة تحقّق حدث أو عدّة حوادث محدّدة في الاتفاق"<sup>1</sup>؛ ومن ثمّ فلكلّ طرف من أطراف العملية التأمينية حقوق وعليه واجبات.

## 2- أطراف عقد التأمين والتزاماتهم

يمكن أن يقتصر عقد التأمين على طرفين فقط، ويمكن أن يتعدّاه إلى أطراف أخرى كما يلي:

<sup>1</sup> بونشادة نوال، مرجع سابق، ص 24.

- أ- المؤمن: هو الجهة التي تُصدر العقود، وتقوم بإعدادها وتنظيمها، وتلتزم هذه الجهة بدفع التعويض؛
- ب- المستأمن: هو طالب التأمين أو المُعرّض للخطر سواء في شخصه أو ممتلكاته؛
- ج- المستفيد: الذي يتحصّل على مبلغ التعويض، قد يكون طالب التأمين نفسه، أو شخصا آخر؛
- د- المكتتب: هو الذي يتحمّل مسؤولية تطبيق بنود العقد، وذلك من خلال توقيعه عليه ودفع الأقساط.
- أما عن واجبات طرفي العقد، فيمكن حصرها فيما يلي<sup>1</sup>:

#### - واجبات ومسؤوليات المؤمن: يمكن حصرها في:

- الالتزام بدفع مبلغ التأمين عند حصول الخسارة، سواء أكان نقدياً أو عينياً (اصلاح أو استبدال)؛
- أن يُنشأ لصالح المستأمنين وديعة لدى السلطات النقدية تكون ضماناً لحقوقهم في حالة العجز؛
- القيام بالكشف المباشر حين وقوع الخطر لتقدير الأضرار والخسائر؛
- تطبيق نصوص عقد التأمين في حالة حصول الخطر أو إنهاء العقد وعدم تقديم معلومات مغلّطة؛
- القيام ببحوث تخصّ الحدّ من الحوادث والخسائر، وتشجيع المستأمن على تبنّيها.

#### - واجبات ومسؤوليات المستأمن: يمكن اختصارها في:

- الالتزام بدفع المستحقّات المالية المترتبة عليه والتمثّلة في الأقساط؛
  - تقديم جميع البيانات التي تتعلّق بالشيء المؤمن عليه وعدم إهمال أيّ منها؛
  - إشعار المؤمن فوراً عند حصول الخطر وخلال المدّة القانونية المسموح بها؛
  - إبلاغ المؤمن عن أيّ تعديلات أو إضافات طرأت على موضوع التأمين أو مضمونه؛
  - تقديم الوثائق المتعلقة بالخطر عند وقوعه مثل: التقارير الطبية والفواتير؛
  - أن يلتزم بمبدأ حسن النية طول مدّة سريان العقد أي عدم التدخّل بإحداث الخطر.
- عقد التأمين له خصائص مُحدّدة تميّزه عن باقي العقود.

### ثانياً: خصائص عقد التأمين ومبادئه الفنية

يتميّز عقد التأمين بخصائص معيّنة ومبادئ فنية تجعل الخطر قابلاً للتأمين.

#### 1- خصائص عقد التأمين

ينفرد عقد التأمين بميزات خاصة، يشترك في بعضها مع عقود أخرى، هي كونه<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> علي المشاقبة وآخرون، مرجع سابق، ص 86.

<sup>2</sup> جديدي معراج، مرجع سابق، ص 37-39.

- أ- **عقدا رضائياً:** هو ذلك العقد الذي يتم بمجرد التقاء الإيجاب بالقبول من طرفي العقد، كما أنه عقد شكلي يُثبت بوثيقة تأمين يوقع عليها المؤمن، تُنشئ التزامات على كاهل كل طرف ومن ثم فهو عقد تبادلي؛
- ب- **عقد إذعان:** حيث يقوم أحد الطرفين (المؤمن) بوضع الشروط التي يريدتها ويعرضها على الطرف الآخر، فإن قبلها أبرم العقد وإلا فلا؛
- ج- **عقد معاوضة:** حيث أنّ كلاً من الطرفين يأخذ مقابل ما يعطيه في حدود بنود العقد؛ إذ أنه ينشئ التزامات متقابلة في ذمة كل طرف، فالمستأمن يلتزم بدفع الأقساط ويلتزم المؤمن بدفع التعويضات؛
- د- **عقدا زمنياً:** أي مستمرا؛ فالوفاء بالالتزام لا يكون في الكثير من الأحيان فورياً؛ بل يستغرق مدة من الزمن هي مدة نفاذ العقد؛
- هـ- **عقدا احتمالياً:** لأنّ خسارة أو ربح الطرفين غير معروف وقت التعاقد\*؛
- و- **عقدا مسمّى:** والعقود المسماة هي التي تخضع لقواعد تشريعية خاصة بها من حيث انعقادها وسريانها<sup>1</sup>.

## 2- المبادئ الفنية لعقد التأمين

يجب أن تتوافر في الخطر شروط أخرى فنيّة، تتلخّص في:

- أ- **إمكان قياس الخطر كمياً:** يقضي بأن تكون هناك إمكانية لقياس احتمال تحقق هذا الخطر مقدّماً؛ ولكي يتأتّى لنا ذلك يتطلّب الأمر توافر بيانات إحصائية دقيقة عن فترة طويلة نسبياً عن حالات تحقق الخطر<sup>2</sup>؛
- ب- **الآ لا يكون الخطر مركزاً أو عامّاً:** أي يتطلّب الأمر أن يكون الخطر موزعاً جغرافياً بدرجة كبيرة حتى يمكن قبول التأمين عليه، ويؤيّد هذا الشرط اعتباران هما:
- كلّما زادت الوحدات المعرضة للخطر (عدد المكتتبين)، قلّت الخسارة المادية المحتملة؛
  - كلّما زادت الوحدات المعرضة للخطر، مالت النتائج الفعلية إلى التعادل مع الفروض المتوقّعة.
- من ناحية ثانية يقضي نفس الشرط بأن لا يكون الخطر من النوع العام\*\*؛
- ج- **أن تكون الخسائر الناتجة عن تحقق الخطر مادية:** بمعنى لا يكون هناك تعويض في حال وقوع خسائر نفسية أو معنوية دون ارتباطها بخسارة مادية؛

\* بحيث لا يكون في إمكان المتعاقدين معرفة مقدار ما سيؤدّيه كل منهما ومقدار ما سيأخذه على خلاف العقود المحددة.

<sup>1</sup> راجع: عصام أنور سليم، *أصول عقد التأمين*، توزيع منشأة المعارف، الاسكندرية، 2008، ص 94-112 ويوسف بن عبد الله الشيبلي، *التأمين*، في الموقع الإلكتروني: <http://www.shubily.com/books/insurance.pdf>.

<sup>2</sup> إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، مرجع سابق، ص 85.

\*\* الأخطار العامة هي التي تصيب نتائج تحققها جماعات كبيرة من الأفراد في نفس الوقت، كأخطار الحروب وأخطار الكساد الاقتصادي، وأخطار الزلازل والبراكين، قد يُقبل التأمين على بعض هذه الأخطار؛ بحيث تسهر على سيره الدولة.

د- ألا يكون الخطر من الصَّعب إثبات وقوعه: فلا يمكن هنا مثلا التأمين ضد الحريق على نقود ورقية موجودة في بيت صاحبها، كذلك لا يمكن التأمين ضدّ مرض لا تظهر له أعراض، مثل الصداع<sup>1</sup>.  
بالإضافة إلى هذه الشروط، لا بدّ من شمول عقد التأمين على مبادئ قانونية معيّنة.

### ثالثا: المبادئ القانونية لعقد التأمين

هي من أهمّ القواعد الخاصة بعقد التأمين حتى يضلّ محصورا في الإطار القانوني والاجتماعي.

#### 1- المبادئ العامة

هي التي تشمل كل العقود على اختلاف أنواعها، سواء كانت تتعلّق بتأمينات الممتلكات، تأمينات المسؤولية المدنية وحتى تأمينات الحياة، تتمثّل فيما يلي<sup>2</sup>:

أ- **مبدأ المصلحة التأمينية**: تقتضي وجود علاقة مادية أو معنوية بين طالب التأمين والشخص أو الشيء موضوع التأمين؛ حيث يجب أن يتصرّر طالب التأمين ماديا أو معنويا بوقوع الحادث (موضوع التأمين). يُشترط تواجد المصلحة التأمينية عند التعاقد، والأهم من ذلك عند وقوع الخطر والمطالبة بالتعويض في كل من أنواع التأمين المختلفة<sup>3</sup>؛

ب- **مبدأ منتهى حسن النية**: بحيث لا يُخفي كلّ من المتعاقدين بيانات جوهرية؛ لذلك فإنّ العقد يبني على الثقة المتبادلة بين الطرفين، وقد يؤدي الإخلال بهذا المبدأ إلى فسخ العقد ونشوب المنازعات القانونية؛

ج- **مبدأ السبب القريب**: لا يُقصد بالقريب زمنيا ولكن من ناحية التسبب، والسبب القريب هو السبب الفعّال في وقوع الحادث وما يخلّفه من خسائر؛ أي السبب الأول لوقوع الحادث، وقد تنشأ العديد من المشكلات القانونية في مجال تحديد السبب الرئيس للحادث، وفيما إذا كان مغطّى أو لا في عقد التأمين.

#### 2- المبادئ الخاصة

تشمل فقط عقود تأمينات الممتلكات وعقود تأمينات المسؤولية المدنية، ولا تنطبق على تأمينات الحياة وتأمينات الحوادث الشخصية، تتمثّل في<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص 18.

<sup>2</sup> راجع: علي المشاقبة وآخرون، مرجع سابق، ص 88-89.

<sup>3</sup> محمد رفيق المصري، التأمين وإدارة الخطر، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص 146.

<sup>4</sup> راجع: محمد جودت ناصر، إدارة أعمال التأمين بين النظرية والتطبيق، دار مجدلاوي للنشر، عمان، ط1، 1998، ص 40-46.

أ- مبدأ التعويض: يقضي هذا المبدأ بأنه لا يجوز إطلاقاً أن يزيد التعويض الذي يدفعه المؤمن للمستأمن أو المستفيد عن قيمة الخسارة الفعلية؛ حيث في حال وقوع الخطر المؤمن ضده، فإن شركة التأمين لا تُلزم بدفع مبلغ معين للمستأمن، وإنما تُلزم فقط بتعويضه عن الخسارة التي لحقت به. الهدف من التعويض هو إصلاح الضرر لا غير؛

ب- مبدأ المشاركة في التأمين: الغرض الأساس منه أن لا يكون التأمين وسيلة للإثراء، والمقصود بالمشاركة أن يؤمن الشخص على الشيء لدى أكثر من مؤمن واحد؛ إذ قد يؤمن على بضاعة مثلاً، وبعد فترة يرتفع سعر البضاعة فيصبح التأمين دون الكفاية، ولكي يضمن المستأمن تعويضاً كاملاً عن الخسارة المتوقعة، أمكنه أن يؤمن بمبلغ آخر لدى نفس المؤمن أو مؤمن غيره، وفي هذه الحالة الأخيرة وعند تحقق الخطر، تُسوَّى العقود المتعددة على أساس مبدأ المشاركة؛ بحيث يكون نصيب كل مؤمن منهم معادلاً لنسبة مبلغ التأمين لديه إلى مجموع المبالغ، والقانون هو:

$$\text{قيمة التعويض} = \frac{\text{مبلغ التأمين لدى الشركة}}{\text{مجموع مبالغ التأمين لدى الشركات المؤمنة}} \times \text{الخسارة الفعلية}$$

ويُشترط هنا ألا يفوق مجموع المبالغ قيمة الخسارة الفعلية؛

ج- مبدأ الحلول: وهو حق شركة التأمين أي المؤمن بما يدفعه من تعويض للمستأمن، أن يجل محله بكافة ما له من حقوق، في رفع الدعاوى ضدّ المتسببين بالضرر ومحاولة استرداد ما يمكن استرداده<sup>1</sup>. بمعنى آخر، إذا وقع الخطر المؤمن ضده بسبب آخرين تسببوا بإلحاق الخسارة بالمستأمن؛ فيقضي هذا المبدأ بدفع مبلغ التأمين، ثم تحل محل المستأمن في الرجوع على أولئك المتسببين بالضرر، واستحقاق مبلغ التعويض منهم لتحتفظ به الشركة كاملاً إذا لم يتجاوز مبلغ التعويض المدفوع للمستأمن. إذا فاق المبلغ المسترد بقوة القانون المبلغ المدفوع للمستأمن، تحتفظ الشركة بمبلغ يساوي المبلغ الذي دفعته للمستأمن، والباقي تعيده لصاحبه الأصلي وهو المستأمن.

تسعى شركة التأمين في نهاية الأمر إلى إتباع أسس ومبادئ عقد التأمين حتى يصح العقد، وتقوم بتسيير أكبر قدر ممكن من العقود. إنّ عقود التأمين التي تزيد على الطاقة الاستيعابية لشركة التأمين، يُشترك في تأمينها بين عدد من الشركات، أو يُعاد تأمينها لدى شركات كبرى، في محاولة لقبول أكبر عدد ممكن من طلبات التأمين وعدم تضييع فرص الربح على الشركة.

<sup>1</sup> علي المشاقبة وآخرون، مرجع سابق، ص 42.



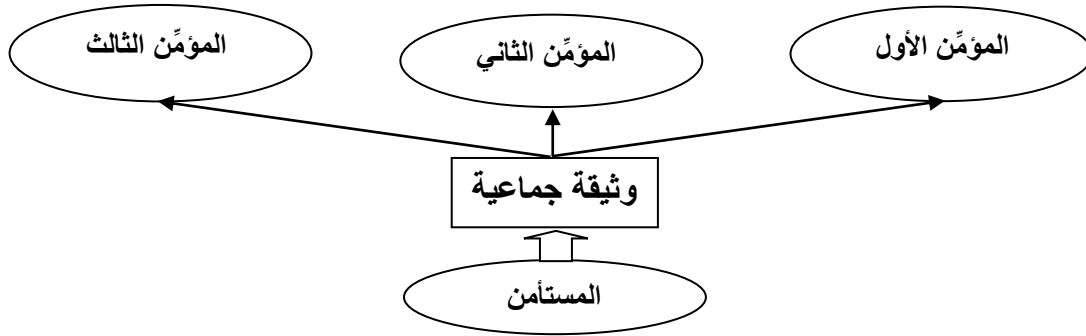
### المطلب الثالث: التأمين المشترك وإعادة التأمين

رغم الذبوع والانتشار الذي حققه التأمين، ورغم تطوّر عملياته وتعدّد صورته، إلاّ أنّه عجز عن استيعاب بعض طلبات التأمين، تلك المتعلقة بالعمليات الكبرى.

#### أولاً: تقنية التأمين المشترك

تقوم تقنية التأمين المشترك على تجزئة الخطر إلى أقسام متساوية أو غير متساوية، تُوزّع على عدّة شركات تأمين، ويكون التعاقد بوثيقة جماعية يديرها ممثل الضّامين<sup>1</sup>؛ حيث يجد المستأمن نفسه أمام عدة مؤمّنين، كل واحد منهم ضامن للجزء المُحدّد في العقد، مقابل جزء من القسط الإجمالي الواجب دفعه، على هذا الأساس ونتيجة لتحقق الخطر المؤمّن ضده يشترك مجموع المؤمّنين في تحمّل الخسارة الناتجة وفي حدود مبلغ التأمين، وفيما يلي مخطّط مبسّط يشرح عملية التأمين المشترك.

#### الشكل رقم 7: تقنية التأمين المشترك



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

تمكّن تقنية التأمين المشترك شركة التأمين من تنويع محفظتها من خلال توسيع طاقتها الاكتتابية، وكذا توسيع دائرة التعاون بين الشركات المؤمّنة، وعلى المستوى الوطني، تسمح العملية بتقليل اللجوء إلى إعادة التأمين، ومن ثمّ الاحتفاظ بأقصى حدّ ممكن من الأقساط في الدولة.

أمّا عن سلبيات هذه الطريقة، فكلّ مشترك الحق في الانسحاب كلّ سنة، وهنا قد يتعذّر تعويضه بأخر دوماً، كما أنّ العملية تتطلّب ضامناً جيّداً لإدارة التعاون وتسهيل الاتّصال بين الأطراف المتعدّدة.

#### ثانياً: مفهوم وأسس تقنية إعادة التأمين

حتى تتخلّص شركات التأمين من إشكالية فقد عملائها، تستعمل كذلك تقنية إعادة التأمين.

#### 1- نشأة وتطور وتعريف تقنية إعادة التأمين

واكبت إعادة التأمين ظهور التأمين وساهمت في انتشاره وتطوّره.

<sup>1</sup> بونشادة نوال، مرجع سابق، ص 30.

أ- نشأة وتطور تقنية إعادة التأمين: ظهرت أول تجربة لإعادة التأمين بشكلها الحالي في أوروبا عام 1370<sup>1</sup>، ولم يتم إنشاء شركات متخصصة في هذا المجال (التي لا تقبل التأمين المباشر)، إلا في القرن التاسع عشر، وأول شركة مستقلة متخصصة في إعادة التأمين كانت شركة كولونيا لإعادة التأمين؛ التي أنشئت عام 1853، ثم الشركة السويسرية عام 1863، ثم شركة ميونخ التي أنشئت عام 1883<sup>2</sup>.

ب- تعريف تقنية إعادة التأمين: إعادة التأمين تقنية لتفتيت الخطر وتوزيعه على عدد من شركات التأمين داخل الدولة أو خارجها؛ وبذلك يسهل تأمين كل الأخطار مهما كانت جسيمة.

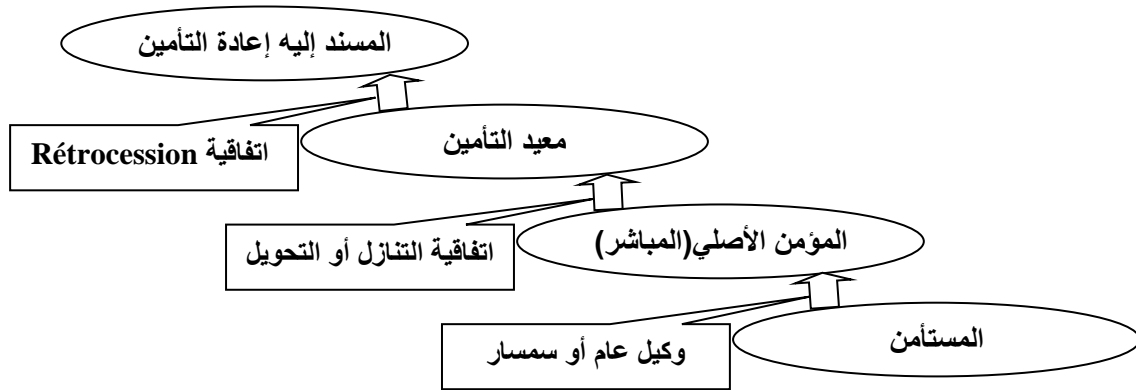
تسمى الشركة التي قبلت التأمين بالموطن الأصلي أو المباشر، وتسمى الشركة التي يؤمن لديها هذا الأخير بشركة إعادة التأمين (معيد التأمين)، قد تكون هذه الأخيرة شركة تأمين عادية تمارس عمليات إعادة التأمين والتأمين المباشر أو شركة متخصصة فقط في إعادة التأمين<sup>3</sup>.

وعرفها آخر بأنها: "اتفاق بين المؤمن المباشر ومعيد التأمين، بمقتضاه يتعهد معيد التأمين بأن يتحمل جزءا من التزام المؤمن المباشر والذي يتمثل في التعويض، على أن يقوم المؤمن المباشر بدفع جزء من القسط إلى معيد التأمين، ويسمى هذا الجزء من القسط بقسط إعادة التأمين"<sup>4</sup>.

على هذا الأساس فإن المؤمن المباشر هو المسؤول الوحيد أمام المستأمن، على خلاف ما هو حاصل في تقنية التأمين المشترك، إذ يجد المستأمن نفسه أمام عدة شركات تأمين.

وفيما يلي المخطط التوضيحي للعملية.

### الشكل رقم 8: تقنية إعادة التأمين



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

<sup>1</sup> علي محمود بدوي، التأمين دراسة تطبيقية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ط1، 2009، ص 162.

<sup>2</sup> حري محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، مرجع سابق، ص 189.

<sup>3</sup> إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، مبادئ التأمين، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 391.

<sup>4</sup> إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، التأمين ورياضياته، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 306.

يتحدّد أسلوب إعادة التأمين بالخطوات التالية<sup>1</sup>:

- تدفع شركة التأمين المباشر إلى شركة إعادة التأمين مبلغاً معيّناً بشكل أقساط، تُحدّد قيمتها حسب حجم ونوع الخطر المؤمنّ ضدّه يسمّى: قسط إعادة التأمين؛
- تتحمّل شركة إعادة التأمين كطرف مؤمّن حصّة من المخاطر التي تلتزم بها لشركة التأمين المباشر؛ وذلك مقابل ما تحصل عليه من أقساط إعادة التأمين؛
- تدفع شركة إعادة التأمين للشركة المؤمنة لديها مبالغ مالية باسم عمولة إعادة التأمين؛ وهي بمثابة تعويض لها عن النفقات الإدارية الخاصة بالخطر؛
- تقدّم شركة إعادة التأمين مكافأة مالية لشركة التأمين المباشر باسم عمولة أرباح إعادة التأمين مقابل ما تتمتع به من مهارات وخبرات في ممارسة أعمال التأمين مع المؤمنّين لديها.

## 2- وظائف إعادة التأمين والعوامل المؤثرة في تحديد المبلغ المحتفظ به

تلعب إعادة التأمين دوراً هاماً في صناعة التأمين؛ والتي لولاها لاضطرت شركات التأمين إلى تحديد نشاطاتها وحجم عملياتها.

أ- **وظائف إعادة التأمين:** تتضح أهمية إعادة التأمين من خلال الوظائف التي تقوم بها، ومنها:

- تفتتت الأخطار الكبرى؛ بحيث تصبح قابلة للتأمين ويمكن تغطيتها، فكلّ شركة تأمين تهدف إلى تنويع المحفظة المالية لها، للحفاظ على التوازن المالي\*؛
  - تشجّع هذه العملية على توسيع القدرة الاستيعابية للشركة؛ إذ أنّها تكتتب في عدد كبير من العمليات؛
  - تؤدّي إلى إيجاد نوع من الرقابة لما تبذله شركات إعادة التأمين من جهد لتطوير هذه الصناعة، بجانب تزويدها لشركات التأمين المباشرة بالخبرات الفنية والمهارات الإدارية، التي تحتاجها لدراسة وفحص العمليات الكبرى؛
  - تساعد على حماية رؤوس الأموال وتوزيعها، وتوفير سبل متعدّدة لتوظيفها؛
  - توسيع مجال التأمين وتطويره وإيجاد سبل لاحتواء كلّ المخاطر مهما بلغت أحجامها\*\*.
- ب- **العوامل الرئيسية التي تؤثر في تقدير قيمة المبلغ المحتفظ به:** هناك علاقة عكسيّة بين تقدير المبلغ المحتفظ به والمبلغ المُعاد تأمينه؛ حيث كلّما زاد المبلغ المحتفظ به، زادت حصّة المؤمنّ الرئيس من

<sup>1</sup> محمود حسن صوان، *أساسيات الإقتصاد الإسلامي*، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004، ص 242-243.

\* من خلال تأمين أجزاء بسيطة لعدد كبير من العمليات، بدلا من تأمين أجزاء كبيرة لعدد صغير من العمليات.

\*\* ظهرت أول عملية لإعادة التأمين عام 1370 وتمثلت في تغطية اختيارية في فرع التأمين البحري؛ تتعلق بإبحار السفينة SANTA CLARA خارج البحر الأبيض المتوسط.

الأقساط المدفوعة، وفي المقابل تقلّ قيمة التعويضات المُنتظر دفعها من معيد التأمين إذا ما تحقّق الخطر، ولا يُعتبر حدّ الاحتفاظ جامدا ولكنه يتغيّر تبعا لمجموعة من العوامل أهمّها<sup>1</sup>:

- المركز المالي للمؤمن المباشر: هناك علاقة طردية بين متانة المركز المالي للمؤمن المباشر والجزء المُحتفظ به من كلّ عملية؛ وتتمثّل متانة المركز المالي في زيادة قيمة رأس المال، قيمة الاحتياطات الفنية بأنواعها المختلفة، دخل المؤمن المباشر من الأقساط المدفوعة سنويا؛ كذلك تعتمد متانة المركز المالي وقوّته على كفاءة السياسة الاستثمارية لمثل هذه الأموال. ولكلّ ما تقدّم نجد أنّ حدّ الاحتفاظ يكون أقلّ في الشركات الناشئة حديثا عنه في الشركات القائمة منذ فترة طويلة؛
- درجة الخطر المؤمن ضده: هناك علاقة عكسيّة بين درجة الخطر وقيمة الجزء المُحتفظ به؛ فيقلّ هذا الأخير في العمليات شديدة الخطورة منه في العمليات البسيطة؛
- عدد العمليات المُكتمل فيها سنويا: كلّما قلّ عدد هذه العمليات، زادت الحاجة إلى إعادة التأمين؛ وذلك لأنّ هذا العدد المحدود لن يحقّق قانون الأعداد الكبيرة، ومن ثمّ يؤدي إلى اختلاف معدّل الخسارة المتوقّع عن معدّل الخسارة الفعلي؛
- متوسط مبلغ التأمين: كقاعدة عامة يجب ألاّ يفوق المبلغ المُحتفظ به لأيّ عملية عن متوسط مبلغ التأمين للعمليات من النوع نفسه، وخاصة بالنسبة للتأمين على الحياة في الشركات حديثة العهد، نظرا لضعف مركزها المالي.

### ثالثا: الطرق والأصناف المختلفة لإعادة التأمين

تُحدّد في نوعين من التقسيم هما: التقسيم القانوني الذي يعتمد على إجراءات وظروف استخدام التقنية، والتقسيم التقني الذي يستند إلى طرق حساب الأقساط، وكذا احتساب التعويض الواجب دفعه من قبل معيد التأمين.

#### 1- الطرق المختلفة لإعادة التأمين (التقسيم القانوني)

تختلف حسب طبيعة العلاقة التي تربط الطرفين، وتُبنى على أساس اتفاقية مسبقة تختلف كل منها عن الأخرى من حيث إجراءاتها وظروف استخدامها. تتوّعت طرق إعادة التأمين في ثلاث صيغ هي:

أ- **الطريقة الاختيارية لإعادة التأمين:** بالرّجوع إلى بداية ممارسة إعادة التأمين نجد أنّ الطريقة الوحيدة التي كان يُمارس بها خلال القرن الثامن عشر هي طريقة إعادة التأمين الاختياري<sup>2</sup>، وفيها حرية الاختيار مكفولة لدى الطرفين؛ لكنّ ما يعيبها أنّها تتطلّب إجراءات طويلة ومُعقّدة لكل عملية؛ تؤدي إلى إهدار الجهد والوقت والمال، في حين يمكن أن يتحقّق الخطر المؤمن ضده أثناء دراسة إمكانية إعادة التأمين.

<sup>1</sup> إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، مرجع سابق، ص 308-310.

<sup>2</sup> بهاء بهيج شكري، إعادة التأمين بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 55.

تُستخدم عادة الطريقة الاختيارية لتغطية الأخطار الاستثنائية، ويمكن حصر إجراءاتها في<sup>1</sup>:

- يلخص المؤمن المباشر بيانات العملية المراد إعادة تأمينها على إشعار خاص عليه اسمه وعنوانه، وبيانات عن: الخطر، مبلغ التأمين، قيمة القسط، طريقة السداد وقيمة الجزء المُحتفظ به... وغيرها؛
- تقوم شركة إعادة التأمين بدراسة الإشعار وعلى أساس ذلك تقبل العملية أو ترفضها، وفي حالة الموافقة توقع على الإشعار وتحدد مقدار الجزء المقبول؛
- يلي ذلك إرسال طلب التأمين بشرط أن تتوافق بياناته مع بيانات الإشعار؛
- بعد وصول الطلب تردّ شركة إعادة التأمين بإصدار مذكرة تغطية الخطر، وتعدّ هذه الأخيرة الموافقة الرسمية على قبول العملية، وعند انتهاء مدة العقد والرغبة في التجديد، ترسل شركة إعادة التأمين إشعاراً خاصاً بالموافقة على الاستمرار أو إلغاء العقد خلال المدة المتفق عليها.

**ب- طريقة إعادة التأمين الإجبارية (بالاتفاقية):** تقوم أساساً على عقد اتفاقية، تلتزم بمقتضاها شركة التأمين بالتنازل عن جزء من العمليات المحددة بالاتفاقية لشركة إعادة التأمين، التي تكون بدورها مجبرة على قبول هذا الجزء، طالما كانت عملية التأمين في نطاق الاتفاقية<sup>2</sup>.

هذه الطريقة تُلغي عيوب الطريقة الأولى من حيث ضياع الوقت والجهد والمال، وما يميّزها أنّ العمولة هنا تكون أكبر لانتظام واستمرار العمليات، لكنّ ما يعيبها أنّ المؤمن المباشر يكون مجبراً على قبول كل العمليات التي تدخل ضمن نطاق الاتفاقية الجيد منها والردّيء، كذلك الأمر بالنسبة لمعيد التأمين؛

**ج- إعادة التأمين الاختياري الإجباري:** هي على صنفين هما:

- **اتفاقية إعادة التأمين مع وجوب القبول:** تتضمن اتفاق المؤمن المباشر مع إحدى هيئات إعادة التأمين للتنازل لها بحرية عن جزء من المخاطر المكتتب فيها، وبالمقابل تكون شركات إعادة التأمين مُلزّمة أي مُجبرة على قبول العرض؛ لأنّ حرية الاختيار مكفولة للمؤمن المباشر فقط؛

- **اتفاقية إعادة التأمين مع وجوب التنازل:** أين يلتزم المؤمن المباشر بصفة إجبارية على التنازل لشركة إعادة التأمين عن جميع وثائق التأمين المكتتب فيها، وبالمقابل لمعيد التأمين الحرية الكاملة في قبول أو رفض الوثائق المُتنازل له عنها.

هذه الأصناف تمسّ الجانب القانوني، وهناك أصناف تتعلّق بالجانب التقني، أي أسلوب التطبيق وتوزيع المهام والالتزامات.

<sup>1</sup> حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، مرجع سابق، ص 195.

<sup>2</sup> محمد جودت ناصر، مرجع سابق، ص 309.

## 2- الأصناف المختلفة لاتفاقية إعادة التأمين (التقسيم التقني)

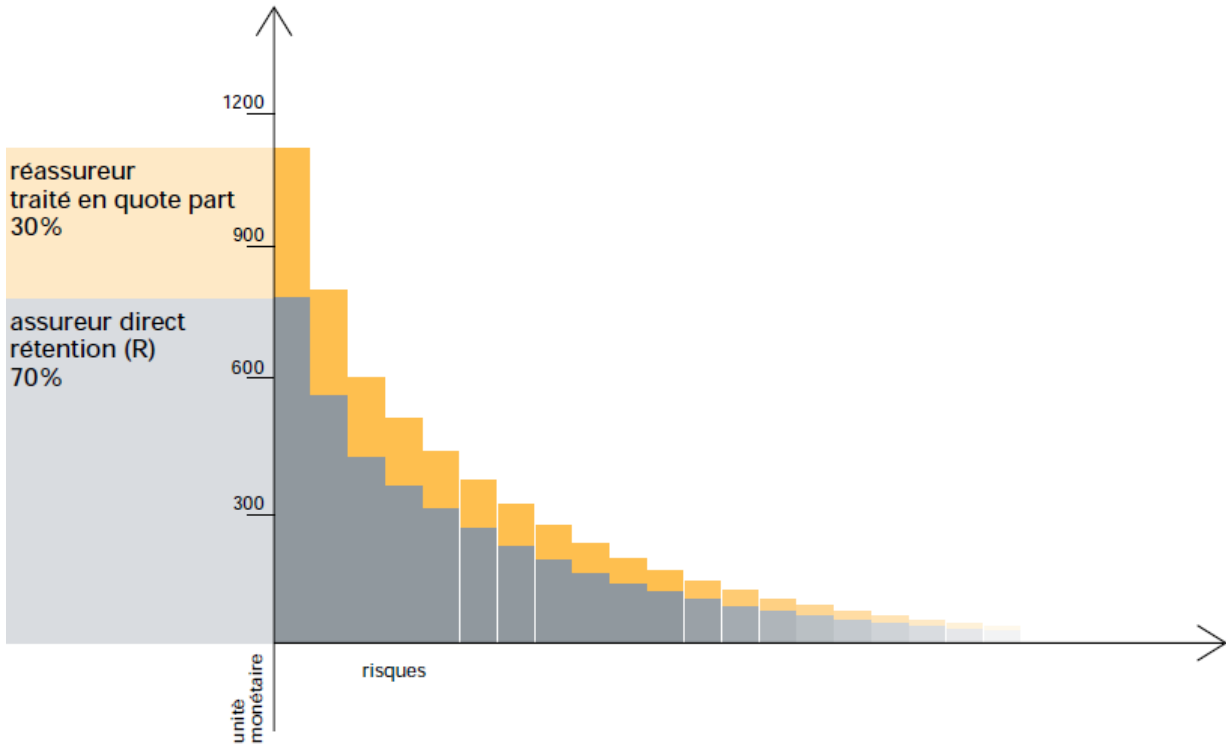
وهي صنفان حسب أساس التوزيع:

أ- إعادة التأمين النسبي: أساس التوزيع هنا نسبة ثابتة من مبلغ التأمين ينصّ عليها الاتفاق، وهو نفسه أساس توزيع الأقساط بين المؤمن المباشر ومعيد التأمين، وكذلك الأمر بالنسبة لتوزيع التعويضات.

تتفرّع إلى شكلين هما:

- إعادة التأمين بالحصص: بموجبها يضمن معيد التأمين النسبة ذاتها لجميع الأخطار المكتتب فيها. مثال: 30% والنسبة المتبقية (70%) يضمنها المؤمن المباشر أو مجموع المؤمنيين في التأمين المشترك، تُستخدم بشكل كبير في فروع التأمين على الحياة والنقل؛ لكن يعيبها التسرب الكبير للأقساط<sup>1</sup>. وهو ما يوضحه الشكل الموالي.

## الشكل رقم 9: تقنية إعادة التأمين بالحصص



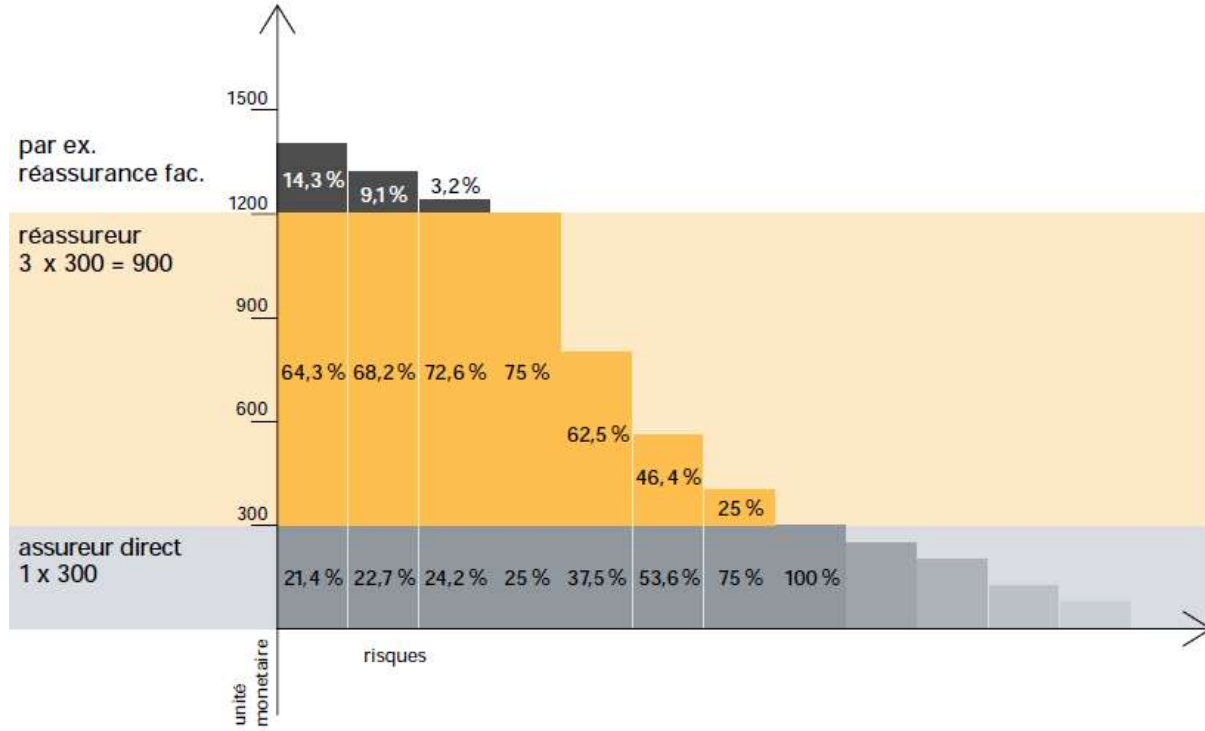
Source : Christoph Bugmann, Réassurance proportionnelle et non proportionnelle, compagnie Suisse de Réassurance Zurich, PM/US, 1997, p 7.

<sup>1</sup> شراكة صبرينة، محاسبة التأمين كأداة لاتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس - سطيف-، 2003/2002، ص 18.

التناسب الموضح بالشكل لا ينطبق فقط على تدخل شركة إعادة بالنسبة المحددة عند وقوع الخطر، ولكنها تتعلق أيضا بنسب الأقساط التي تعود لشركة إعادة التأمين بنفس النسبة.

- إعادة التأمين بفائض الحد: يحدّد المؤمن المباشر حدًا أو عتبة أو مبلغًا معيّنًا، يمكن من خلاله تعيين الجزء الذي يحتفظ به، والجزء الذي يعيد تأمينه من كلّ عملية؛ أي يحتفظ المؤمن المباشر بكل عملية لا تتجاوز هذا الحد، بينما يعيد تأمين كلّ عملية تفوقه.

الشكل رقم 10: تقنية إعادة التأمين بفائض الحد



Source : Christoph Bugmann, Réassurance proportionnelle et non proportionnelle, compagnie Suisse de Réassurance Zurich, PM/US, 1997, p 8.

ما يلاحظ من الشكل هو حصر تدخل شركة إعادة التأمين بين حدين أدنى وأعلى، وهذا ما يسمح بتحديد مسؤولية شركة إعادة التأمين، ويدفع شركات التأمين المباشرة إلى عدم التهاون في العمل.

ب- إعادة التأمين غير النسبي: تتضمن مبدأ عدم التناسب عكس النوع الأول، فلا يمكن حساب التعويض إلا بعد حدوث الكوارث، ومن ثمّ يتمّ مسبقاً تحديد أقصى أو أقل مبلغ يلتزم به كلّ من معيد التأمين والمؤمن الأصلي، وتُستعمل هذه الطريقة بشكل خاص في تأمينات المسؤولية المدنية.

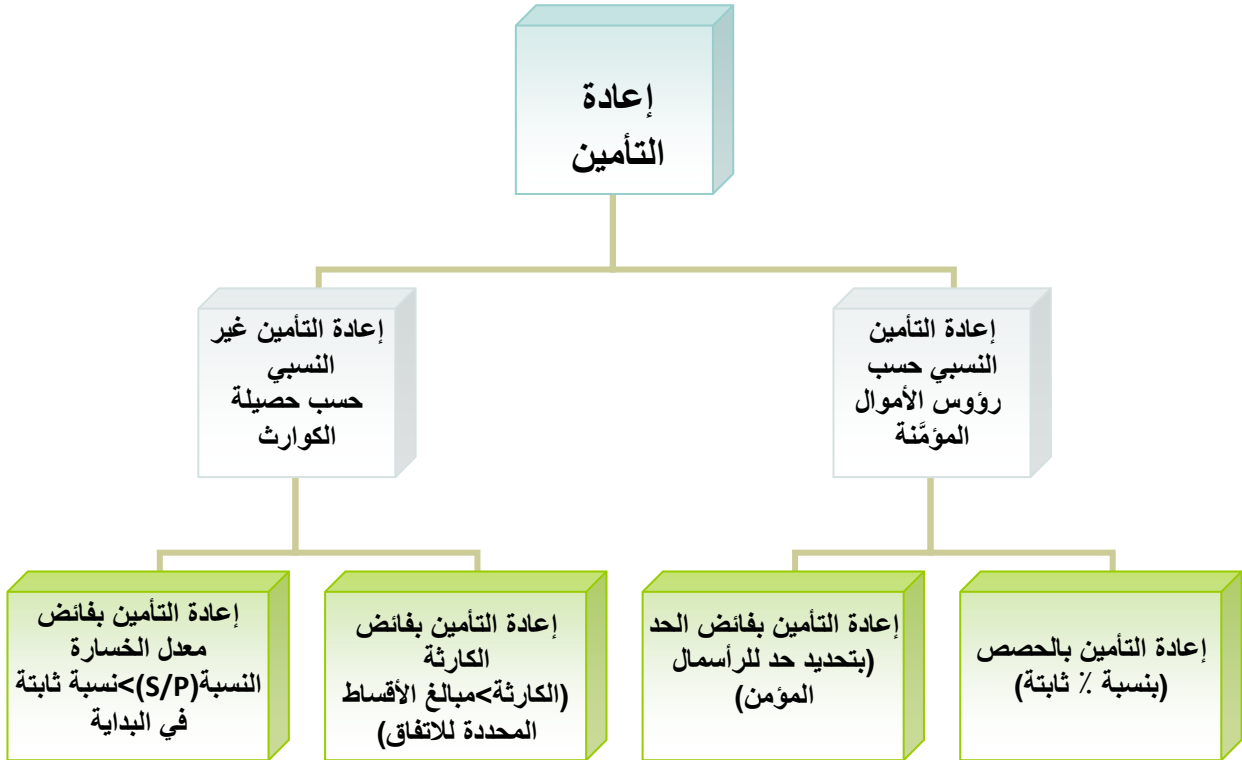
نتفرّع إلى نوعين هما:

- إعادة التأمين بفائض الكارثة: يقوم فيها المؤمن المباشر بتعيين نسبة كحد أقصى يتوافق مع ما يمكن أن يتحمّله من أعباء تسمى نسبة التحمّل، ويتدخّل معيد التأمين لتعويض ما يفوق هذا الحد؛

- إعادة التأمين بفائض معدل الخسارة: يلتزم معيد التأمين بتغطية الفائض من الكوارث لعملية تأمين محدّدة مقارنة بمبلغ بنسبة محدّدة من قبل المؤمن المباشر، والذي يمثّل نسبة مئوية؛ أي إعادة تأمين أيّ زيادة عن تلك النسبة من مجموع الأقساط التي يتحمّلها المؤمن في فرع معيّن من فروع التأمين<sup>1</sup>. فإذا حدّد معدل الخسارة بـ 80% مثلا، فإن شركة إعادة التأمين لا تتدخّل إلا بعد أن يتجاوز معدل الخسارة في أعمال شركة التأمين 80%. عادة ما يوضع لهذا النوع أيضا سقف معين تجنباً لتهاون شركة التأمين.

وفيما يلي مخطّط تفصيلي يبيّن مختلف الأصناف الخاصة بإعادة التأمين.

### الشكل رقم 11: أصناف إعادة التأمين



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

التأمين هو عملية ذات أبعاد متعددة مبني على قواعد وأسس، وله تقنيات متعددة تسمح بتغطية الطلب المتزايد على هذا النوع من العقود التي تخدم الأطراف المتعددة. إلا أن التأمين بشكل عام ولما يشوبه من محاذير شرعية أصبح لا يلبي حاجات المتعاملين الذين يراعون في معاملاتهم أحكام الشريعة الإسلامية. نتيجة لما سبق جاء التأمين التكافلي كبديل شرعي وحل لمجابهة المخاطر التي يتعرض لها هؤلاء.

<sup>1</sup> غريب الجمال، التأمين في الشريعة الإسلامية والقانون، دار الاتحاد العربي للطباعة، 1975، ص 153.



## المبحث الثاني: مدخل للتعريف بالتأمين التكافلي

سنتعرّض في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- مفاهيم حول التأمين التكافلي؛
- صيغ إدارة العملية التأمينية والاستثمارية؛
- مقارنة بين التأمين التكافلي والتأمينات الأخرى.

### المطلب الأول: مفاهيم حول التأمين التكافلي

التأمين التكافلي هو أقرب من غيره لجوهر التأمين\*، ما جعله يحتلّ أهمية كبيرة في فترة وجيزة، على الرغم من أنّ ظهوره كان متأخراً، ومع تطوّره أصبح قائماً على أسس فنية وضوابط معيّنة وأركان وخصائص تميّزه عن باقي الأنواع.

### أولاً: مفهوم التأمين التكافلي

التعريف بالتأمين التكافلي يحتم علينا التعرّيج على النشأة والتطور السريع له، كنتيجة حتمية بالنظر إلى الوظائف الهامة التي يقوم بها.

#### 1- نشأة التأمين التكافلي وتطوره

بعد أن استقر الأمر على حرمة التأمين التجاري، وإقرار جواز التأمين التكافلي الإسلامي وطرحه بديلاً مشروعاً<sup>1</sup>، كان لابدّ من تطوير التعامل بهذا الأخير والارتقاء به عبر استخدام الأسس الفنية والتقنية كآلية لتطويره وإنجاحه. وقد كان الدافع إلى ظهور التأمين التكافلي هو: أنّ التأمين التعاوني بصورته البسيطة\* يصلح عندما يكون عدد المشتركين فيه محدوداً، وإذا كان التأمين ضدّ أخطار معيّنة محدودة، فإذا زاد عدد المستأمنين ليلعب الآلاف، وتتوّعت الأخطار المؤمنّ ضدها؛ اقتضى الأمر وجود هيئة تتولّى إدارة التأمين، اكتتاباً وتنفيذاً بصفة الوكالة بأجر أو دون أجر، وهذه الهيئة هي شركة التأمين الإسلامي.

يُعدّ السودان أوّل موطن لظهور شركات التأمين الإسلامي، ثمّ انتشرت بعد ذلك في باقي الدّول، وهي الآن موجودة حتى في البلدان الغربية، ومن أهمّ وأولى شركات التأمين الإسلامي نذكر:

\* ذلك أنه ينفي صفة الاسترباح لشركة التأمين التكافلي من قيمة الفائض عن عمليات التأمين، ومن ثم يقوي صفة التعاون القائمة.

<sup>1</sup> راجع: محمد بلتاجي، مرجع سابق؛ أحمد سالم ملحم، مرجع سابق، ص 49.

\* عرفت المجتمعات الإسلامية قبل ظهور الإسلام ويعدّه صوراً تشبه إلى حد كبير التأمين التعاوني، ومثل ذلك: الإيلاف الذي أبرمه بنو عبد مناف أثناء رحلتي الشتاء والصيف، نظام العاقلة الذي يقضي بدفع الدية عن الجاني في الجناية الخطأ، صحيفة المدينة التي وضعها الرسول محمد صلى الله عليه وسلم؛ والتي نصّت على فداء أسرى المسلمين وعلى نظام الوفاء بدين الغارمين، قيام سيدنا عمر بن الخطاب بتسجيل أصحاب الحرفة الواحدة في سجل خاص؛ لتعويض من عجز منهم عن العمل، ودفع الإعانات لمن يستحقّها.

أ- شركة التأمين الإسلامية المحدودة\*\*: تأسست بجمهورية السودان عام 1978، بموجب قانون الشركات السوداني لسنة 1925، وتُعتبر الشركة تابعة لبنك فيصل الإسلامي السوداني، وهي أول شركة تأمين إسلامي<sup>1</sup>؛ حيث حدّد عقد تأسيس الشركة الغرض من إنشائها، وهو مزاولة أعمال التكافل والتأمين وأعمال إعادة التأمين، واستثمار أموال الشركة في ما لا يتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية؛

ب- الشركة الإسلامية العربية للتأمين: أنشأت هذه الشركة في دولة الإمارات العربية المتحدة عام 1979، ومركزها الرئيس في دبي، ولها داخل وخارج دبي مراكز ووكالات وفروع، وقد أنشأت الشركة فرعين لها بالمملكة العربية السعودية أحدهما بالرياض والثاني بجدة<sup>2</sup>.

تحتفظ الشركة بحساب منفصل لعمليات التأمين ويُحدّد مجلس الإدارة الفائض في كلّ سنة مالية بعد خصم المصاريف، وله أن يخصّص كلّ الفائض أو جزءاً منه كاحتياطي للعمليات الجارية لحساب التأمين، أو كاحتياطي لمواجهة الالتزامات الناشئة عن عمليات التأمين في السنوات المقبلة؛

ج- الشركة الإسلامية للاستثمار الخليجي: هي شركة استثمارات كبرى قامت بعدّة مضاربات ناجحة آخرها الإعلان عن المضاربة الإسلامية للاستثمار والادّخار والتكافل بين المسلمين؛ الذي يُعتبر البديل الإسلامي للتأمين على الحياة، مقرّ هذه الشركة هو إمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة؛

د- شركات أخرى: إضافة للشركات التي سبق ذكرها، هناك:

- الشركة الوطنية للتأمين التعاوني: هي شركة مساهمة تكوّنت برأسمال قدره 134 مليون دولار أمريكي، وتُشهم فيها ثلاث مؤسسات سعودية بنسب متفاوتة؛

- شركة التكافل وإعادة التكافل الإسلامية: هي إحدى شركات دار المال الإسلامية القابضة، مُسجّلة في جزر الباهاما منذ عام 1983، يبلغ رأس المال المصرّح به 25 مليون دولار أمريكي؛

- شركة التكافل الماليزية: هي شركة خاصة أُنشئت عام 1984، يملكها البنك الإسلامي الماليزي، رأس المال 4 ملايين فقط دولار أمريكي، ولكنّ أصولها بلغت 48 مليون دولار عام 1993 وأرباحها 16 مليون دولار، للشركة فروع عاملة في مختلف أرجاء ماليزيا وعددها 50 فرعاً؛

- الشركة الإسلامية للتأمين وإعادة التأمين: مُسجّلة بالبحرين ولديها فروع بالمملكة العربية السعودية وتمثّلها مجموعة "دلّة البركة السعودية" برأس مال قدره 12 مليون دولار، أُدمجت فيها الشركة الإسلامية للتأمين وإعادة التأمين عام 1997، مكوّنة شركة قابضة تحت اسم "بيت إعادة التأمين السعودي التونسي"؛

\*\* كان قرار إنشاء هذه الشركة رداً على الاستفسار رقم: 3؛ الذي تقدّمت به إدارة بنك فيصل الإسلامي السوداني لهيئة الرقابة الشرعية للبنك، وقد كان فحوى الاستفسار هو مدى إمكانية جواز التعامل مع شركات التأمين التجارية، وإمكانية إنشاء شركة تأمين إسلامي.

<sup>1</sup> راجع: عثمان بابكر أحمد، قطاع التأمين في السودان، بحث رقم 46، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، ط1، 1997، ص 46-47.

<sup>2</sup> فايز أحمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 164-165.

- شركة الأمان: هي شركة تأمين وإعادة تأمين سنغالية أسست عام 1987، برأس مال قدره 4 ملايين فرنك فرنسي، وهي شركة خاصة تُسهم فيها شركات تأمين إسلامية أخرى<sup>1</sup>.

هذه أهم شركات التأمين الإسلامي التي مهّدت فيما بعد لظهور شركات تأمين إسلامية كبرى تنافس حتى شركات التأمين التجاري في العالم الغربي، وبعضها فقط من تباشر عمليات التأمين على أساس التعاون بين المشتركين، وتقوم بباقي العمليات وفق ضوابط الشريعة الإسلامية، في محاولة لتدعيم التأمين التكافلي الإسلامي باعتباره بديلاً شرعياً للتأمين التجاري.

## 2- أهمية وتعريف التأمين التكافلي

يلعب التأمين التكافلي أدواراً اقتصادية واجتماعية مثل التأمين التجاري، من بينها<sup>2</sup>:

- أ- يحقق التأمين التكافلي الأمان للمستأمن؛ وذلك بتعويضه عن أيّ خسارة قد تلحق به في حالة تحقق الخطر، ما يُوفّر له وضعاً مناسباً من أجل خوض جميع الأنشطة الاقتصادية والصناعية؛
- ب- تُعدّ وثائق التأمين التكافلي وسيلة من وسائل الائتمان في المعاملات التجارية فيجوز رهنها للغير؛
- ج- تكوين رؤوس الأموال، وتُعدّ من أهم وظائف نظام التكافل؛
- د- يعمل التأمين التكافلي على تمويل المشاريع الاقتصادية، من خلال استثمار أموال التأمين (الاشتراكات المدفوعة)، ما يؤدي إلى بعث نشاط الحركة الإنتاجية والتجارية في الدولة وتقوية مركزها المالي؛
- هـ- اقتصادياً، يُعتبر التأمين التكافلي أحد عوامل الوقاية للمحافظة على الأموال والممتلكات.

زيادة على ما سبق ذكره، يمكن القول كذلك أنّ التأمين التكافلي يُسهم في<sup>3</sup>:

- إيجاد المزيد من فرص العمل، ومن ثمّ التخفيف من حدة البطالة؛
- استكمال حلقات الاقتصاد الإسلامي، عن طريق دعم البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية؛
- حماية الاقتصاد الوطني من استغلال شركات التأمين التجاري؛
- فتح قنوات وأساليب استثمارية جديدة ومبتكرة بالطرق المشروعة.

رغم هذه الأهمية الكبيرة التي أصبح يحتلّها التأمين التكافلي؛ إلاّ أنّه لم تسبق صياغة تعريف محدّد لهذا النّظام أو مفهومه؛ ولكن هناك محاولات متعدّدة في هذا السياق.

يقول يوسف القرضاوي: "... وقبل أن يعرف المجتمع الغربي نظام التأمين بقرون، كان المجتمع الإسلامي يؤمّن أفرادَه بطريقته الخاصة، إذ كان هناك بيت مال غايتها تحقيق الكفاية لكلّ محتاج: الكفاية في

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 30.

<sup>2</sup> نعمات محمد مختار، مرجع سابق، ص 240-241.

<sup>3</sup> محمود حسن صوان، مرجع سابق، ص 241.

المطعم والملبس والمسكن وسائر الحاجات لنفس الشخص ولمن يعول في غير إسراف ولا تقتير...<sup>1</sup>، ويميل هنا القرضائي إلى كون الزكاة أقرب للضمان منها إلى التأمين، لأنها تعطي الفرد بقدر الحاجة.

من العلماء المعاصرين من عرف التأمين التكافلي على أنه: "تعاون مجموعة من الأفراد معرضين لخطر معين على تفتيت وتوزيع آثار ذلك الخطر عليهم جميعاً، وذلك عن طريق دفع اشتراكات متساوية، تُقدّر وفقاً للضرر الفعلي الذي أصاب المضرور؛ وذلك بغية تعويضه عما أصابه من ضرر"<sup>2</sup>.

أما المعنى البسيط له فهو: "اشتراك مجموعة من الناس في إنشاء صندوق لهم يمولونه باشتراك محدد، يدفعه كل واحد منهم، ويأخذ كلّ منهم من هذا الصندوق نصيباً معيناً إذا أصابه حادث، والفارق بينه وبين التأمين التجاري أنّ الأموال المجمعّة من الاشتراكات تبقى ملكاً للجميع بدل أن تؤول إلى أصحاب الشركة، فهو بهذا الشكل نوع من أنواع التكافل، ولكنه تكافل منظم بدلا من أن يكون متروكا للظروف"<sup>3</sup>. ومن هنا يظهر جليا أنّ التأمين التكافلي ينفرد ببعض الخصائص التي تميّزه عن باقي الأنواع.

### ثانياً: أركان وخصائص التأمين التكافلي

يتشابه عقد التأمين التكافلي في كثير من الجوانب مع التأمين التجاري، خاصة إذا تعلّق الأمر بمبادئ عقد التأمين، ولكن من ناحية الخصائص والأركان يختلف عنه في بعض العناصر.

#### 1- أركان عقد التأمين التكافلي

لا يختلف في أركانه عن عقد التأمين التجاري وبقية العقود الرضائية والمتمثلة في ركن الرضا وركن المحل وركن السبب.

(أ) **ركن الرضا:** هو في الاصطلاح قصد الفعل دون أن يشوبه إكراه، كما عرفه القانونيون على أنه: "إتّحاد وتطابق إرادتين أو أكثر لإحداث أثر قانوني معين"<sup>4</sup>، أطراف عقد التأمين التكافلي هم نفس أطراف عقد التأمين التجاري أي: المؤمن والمستأمن والمستفيد؛ إلا أن طبيعة العلاقة التي تربط بينهم في التأمين التكافلي تختلف عن العلاقة التي تربط أطراف عقد التأمين التجاري، لاختلاف الطبيعة الخاصة والهدف الأساس لكلّ عقد، فصفتا المؤمن والمستأمن هنا صفتان لا تنفصلان عن بعضهما، باعتبار أن جمهور المستأمنين هم من يؤسّس هيئة التأمين (هيئة المشتركين)، وهذا ما يفسّره الهدف\* من التأمين التكافلي.

يُشترط لصحة الرضا تطابق الإرادتين، وإلا صار العقد باطلاً؛ أي توافر عنصري الإيجاب والقبول، الإيجاب باقتراح شخص معين للتأمين والقبول بالموافقة على شروط العقد وبنوده؛

<sup>1</sup> عبد القادر جعفر، نظام التأمين الإسلامي، دار الكتب العلمية، لبنان، 2006، ص 86.

<sup>2</sup> نعمات محمد مختار، مرجع سابق، ص 218-219.

<sup>3</sup> صالح صالح، المنهج التنموي البديل في الاقتصاد الإسلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2006، ص 382.

<sup>4</sup> نعمات محمد مختار، مرجع سابق، ص 164.

\* المتمثل أساساً في تقديم خدمة تأمينية بأقل تكلفة ممكنة دون السعي لتحقيق أية أرباح.

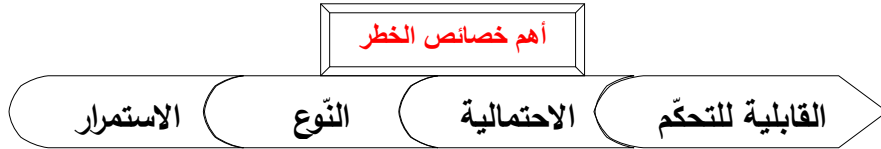
(ب) **ركن المحل**: يتكوّن عقد التأمين التكافلي من الاشتراك والخطر والمصلحة التأمينية ومبلغ التأمين:

- **الخطر**: يشكّل المحور الرئيس لعقد التأمين. وللخطر جانب محاسبي يتمّ بموجبه حساب الاحتمالات وفق نظرية الاحتمالات وقانون الأعداد الكبيرة، وهناك أيضا جوانب قانونية له تؤدّي دورا بالغا، وقد أجمع معظم الكتاب على تعريف الخطر بأنه: "حالة معنوية غير مواتية تلازم الشّخص عند اتخاذ القرارات نتيجة لعدم التأكد من نتائجها، والتي تتوقّف على احتمال وحجم الخسارة المتوقّعة"<sup>1</sup>.

يمكن من خلال ما سبق اختصار خصائص ومميّزات الخطر فيما يلي:

- الاستمرار: لأنّ الحياة تصاحبها دوما حركة مستمرة ومجهولة العواقب؛
  - التّوع: بحسب النشاط وكذا التقدّم العلمي تظهر مخاطر أخرى أو تتفاقم؛
  - الاحتمالية: لأنّ الخطر متعلّق بالمستقبل؛
  - القابلية للتحكّم: من خلال أسس سليمة يمكن عن طريقها مواجهة الخطر.
- وفيما يلي مخطط مبسّط للخصائص.

#### شكل رقم 12: خصائص الخطر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

- **الاشتراك**: هو الذي يقابل القسط في التأمين التجاري، ويشمل كلّ المبالغ التي يقوم المشترك بتسديدها للمؤمن نظير التغطية المقدّمة، ويتمّ تقدير الاشتراك هنا بطريقتين:

- تحديد قيمة الاشتراك وفقا للخسارة الفعلية: وفقا لهذه الطريقة يتمّ تحديد الاشتراك بعد تحقّق الخطر، أي بعد تقدير الخسارة المترتبة عن الوقوع، لذلك لا يُلزم المشترك بدفع الاشتراك عند التعاقد، ونظام الاشتراك المتغير هذا يجسّد فعلا جوهر التأمين؛ وذلك لتساوي قيمة الاشتراك بين جميع المشتركين وكذلك التعويض، الذي يكاد يكون حقيقيا (حسب الخسارة الفعلية)؛
- تقدير الاشتراك عند إبرام العقد: يُطلق عليه طريقة الاشتراك الثابت، وتختلف عن سابقتها في أنّ قيمة الاشتراك تتمّ عند إبرام العقد، فتكون هذه محدّدة ومعلومة للطرفين. ومن ثمّ فإنّ مسؤولية المشترك تكون محدودة، كما أنّ سداد قيمة الاشتراكات عند إبرام العقد يجعل سداد المطالبات وقت المطالبة ممكنا، وفي حالات أخرى غير كاف، وقد أنتقد هذا النظام الشائع والمتبع حاليا، من جهة أنّه يُضعف معنى التعاون في نظام التأمين التكافلي الإسلامي.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 133.

- المصلحة التأمينية\*: هي من أهم مبادئ عقد التأمين، وتُعتبر الشرط الأساس لإبرام جميع عقود التأمين، فعدم توافره يحوّل العقد إلى عقد مقامرة ورهان، ويقضي هذا المبدأ بأن تكون للمشارك (حامل الوثيقة) أو المستفيد منفعة مادية في بقاء الشيء المؤمن عليه سليماً دون ضرر ما.

تتمثل مصادر المصلحة التأمينية فيما يلي:

- حق الملكية: سلطة المالك في التصرف بملكه تصرفاً مطلقاً، وتكتسب بالميراث والهبة والوصية مثلاً؛
  - الرهن: هو عقد يكسب به الدائن عقاراً مخصصاً لوفاء دينه، ويشتترط في الرهن أن يكون مالكا للعقار المرهون وأهلاً للتصرف فيه؛
  - الدين: لدى الدائن مصلحة في بقاء حياة المدين حتى يستوفي حقه من الدين، الأمر الذي يعطي الحق له في التأمين على حياة المدين لصالحه، فإذا توفّي كان للدائن الحق في الحصول على مبلغ التأمين؛
  - الحياة: يُقصد بها وجود الشيء المراد التأمين عليه تحت يد وسيطرة الحائر المسؤول عن سلامته؛
  - المسؤولية المدنية: هي مسؤولية الشخص تجاه الغير؛
  - إعادة التأمين: أي قيام الشركة المؤمنة بتأمين أعمالها التي أبرمتها لدى شركة تأمين أخرى، وتقوم الشركات عادة بإعادة التأمين خشية العجز في سداد المطالبات المستحقة للمشاركين؛
  - العلاقات الأسرية: من البديهي أن تتوافر لدى الشخص مصلحة تأمينية في بقاء حياته وحياة أفراد أسرته، وهذه المصلحة لا تُقدّر بثمن؛ ومن ثمّ يستطيع الفرد نظرياً أن يؤمّن على نفسه وعلى أفراد أسرته بأيّ مبلغ يقدّره هو؛ لكن في الواقع تتدخل أسس\* فنية معينة لقبول هذا التأمين أو لا.
- يجب أن تتوافر في المصلحة التأمينية شروط معينة، كأن تكون مصلحة اقتصادية؛ أي تكون الخسارة الناتجة عن تحقق الخطر خسارة مادية، إضافة إلى أن تكون المصلحة مشروعة غير مخالفة للنظام العام، وتختلف الأنظمة من دولة إلى أخرى، ونتيجة لذلك تختلف المصلحة المشروعة، وكمثال: التأمين على دور اللهو وبيع الخمور (دول الغرب تُجيزه عكس السودان).

- مبلغ التأمين: هو المقدار الذي تلتزم شركة التأمين بأدائه عند تحقق الخطر، وهناك طريقتان لتحديده<sup>1</sup>:

- تحديد مبلغ التأمين عن طريق اتفاق الأطراف: ويكون في حالة التكافل (ما يقابل التأمين على الحياة في العقود التجارية)، أمّا التزام المؤمن بسداد مبلغ التأمين فيه فإنّه التزام كامل، إذ يلتزم المؤمن بسداد مبلغ التأمين كاملاً للمشارك أو لورثته؛

\* يرجع تاريخ وجود مبدأ المصلحة التأمينية للقرن الثامن عشر ميلادي؛ حيث انتشرت وشاعت في أوروبا بصفة عامة وإنجلترا بصفة خاصة ظاهرة التأمين على حياة المشاهير والرؤساء بواسطة أشخاص لا تربطهم بهم أية صلة، وقد اكتتف وفاة بعضهم الغموض، الذي فسّر بتسبب بعض المستأمنين في وفاتهم قصد الثراء، ما أدى إلى انحراف التأمين عن هدفه الأساسي فأصبح عقد مقامرة ورهان.

\* مثل هذه الأسس: تحديد سن معينة بالنسبة للمؤمن على حياته، الحالة الصحية له، طبيعة عمله، تحديد قيمة الاشتراك في حال القبول...

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 157-158.

- تحديد مبلغ التأمين بقيمة الشيء المؤمن عليه: في هذه الحالة تكون قيمة الشيء محل اعتبار عند تحديد مبلغ التأمين، الذي غالبا ما يكون مساويا لقيمة الشيء، وقت تحقق الخطر، لا وقت التعاقد.
  - (ج) **ركن السبب\*\***: يرى غالبية القانونيين بأنّ السبب في عقد التأمين هو المصلحة؛ أي المصلحة المراد التأمين عليها من وقوع الأخطار<sup>1</sup>؛ وذلك هو الغاية أو الغرض المباشر المقصود من العقد.
- تستند النظرية الحديثة للسبب إلى عدم الاكتفاء بالنظر إلى الغرض المباشر، بل امتد ذلك للبحث والنظر عن الباعث الذي يدفع المُلتزم لتحمل الالتزام، وهنا تظهر الشروط التي يجب أن تتوفر في المصلحة التأمينية، ويجري إثبات السبب وفق ما يلي:
- **إثبات ركن السبب**: أي إثبات مشروعيته، ويقع عبء إثبات العكس على من يدعي ذلك، وكذلك يُفترض في العقود عامة تطابق السبب المذكور مع السبب الحقيقي والباعث للتعاقد؛
  - **الأثر القانوني المترتب على وجود أو تخلف ركن السبب**: يُشترط لصحة العقد وقيامه وجود السبب ومشروعيته وسلامته من أي عيب كالغلط أو التدليس، ويترتب على انعدام السبب بطلان العقد.
- وما يُلاحظ في ركن السبب هو تطابقه في التأمين التكافلي والتأمين التجاري على حد سواء. وفيما يلي مخطط مبسّط لما تمّ شرحه.

### شكل رقم 13: أركان عقد التأمين التكافلي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

## 2- خصائص ومبادئ التأمين التكافلي

يقوم على مبادئ التأمين التجاري نفسها وينفرد بخصائص معينة.

- أ- **خصائص التأمين التكافلي**: ينفرد التأمين التكافلي بخصائص مميزة له، فبالإضافة إلى خصائص التأمين التجاري، وهي: عقد ملزم للطرفين، من العقود المستمرة، الرضائية، الاحتمالية، من عقود حسن النية. يتّصف عقد التأمين التكافلي زيادة على ذلك بما يلي<sup>2</sup>:

\*\* هو الركن الثالث في سائر العقود بما فيها عقد التأمين، وبدونه لا يقوم العقد؛ إذ هو الدافع إلى التصرفات القانونية عامة.

<sup>1</sup> جديد معراج، مرجع سابق، ص 58.

<sup>2</sup> راجع: نعمات محمد مختار، مرجع سابق، ص 246-252.

- عقد التأمين التكافلي عقد تبرع\*، لأن ما يدفعه المستأمن من الاشتراكات يتبرع بها لمن يصيبه الضرر، فالمشترك لا يقصد بعقد التأمين ربحاً أو تجارة، وقد ترتب على هذا وجود شبه إجماع بين العلماء المعاصرين على جوازه ومشروعيته رغم ما فيه من غرر باعتباره عقداً احتمالياً؛ وذلك لعدم تأثير الغرر على عقود التبرعات؛

- اتحاد صفتي المؤمن والمستأمن: بمعنى آخر المشترك هو نفسه المؤمن في ذات الوقت؛ وذلك لأن هناك هيئة يُنشئها المشتركون، وهذا على خلاف التأمين التجاري.

يرى البعض أنّ ما عليه العمل في شركات التأمين التكافلية على خلاف ذلك؛ من حيث أن المؤسسين (أصحاب رأس المال) في جانب، والمشاركين (حملة الوثائق) في جانب آخر (الفصل بين صندوق الساهمين وصندوق المشتركين). هذا لا ينفي صفة اتحاد المؤمن والمستأمن، لأن شركة التأمين تسيّر فقط عمليات التأمين، ويبقى الصندوق ملكاً للمشاركين ومن ثم يمكن أن نطلق عليهم صفة المؤمن والمستأمن في الوقت ذاته.

يُرجع البعض السبب في وجود اختلاف بين الواقع العملي والجانب النظري إلى القوانين المعتمدة والشروط المفروضة في كلّ بلد، فيما يخصّ تكوين وإنشاء شركة تأمين تكافلي، الأمر الذي جعل وضع شركة التأمين التكافلي من ناحية التسجيل بنفس وضع شركة التأمين التجاري؛

- قابلية الاشتراك للتغيير: والمقصود به عدم تحديد قيمة الاشتراك بمبلغ ثابت؛ ذلك أنّ الاشتراك قابل للتعديل، إمّا بالزيادة وذلك في حالة حدوث عجز، أو بالنقصان في حالة تحقق فائض مالي لشركة التأمين توزّعه على المشاركين أو تخفّض قيمة اشتراكاتهم عن الفترات اللاحقة، وهذا ما أدّى إلى إجماع كثير من الناس عن الاشتراك فيه، ولتجنّب هذا الأمر اضطرت الشركة إلى تحديد التزام كل عضو منها بمبلغ معيّن، وأصبحت تلجأ إلى استثمار فائض الاشتراكات لمواجهة الأخطار الاستثنائية<sup>1</sup>؛

- عدم اشتراط وجود رأس مال للهيئة عند إنشائها: غير أنّ هذه الخاصية لها سلبيات تؤدّي إلى هشاشة وضعف المركز المالي للشركة، لذا نجد أنّ القوانين المنظمة لعمل شركات التأمين التكافلي تسجلها كشركة مساهمة عامة، وهذا يتطلّب وجود رأس مال يدعم موقفها أمام شركات إعادة التأمين؛

- توزيع الفائض على المشاركين: الفائض في التأمين التكافلي يختلف عن الربح في التأمين التجاري؛ حيث يكون هذا الأخير حقا للمؤسسين، أمّا الفائض فإنّه يكون حقا للمشاركين، ولا تُلزم شركة التأمين بتوزيعه على المشاركين، إذ يمكن أن تقرّر وضع الفائض كلّه أو نسبة منه كاحتياطي لمقابلة أي عجز غير متوقّع.

\* هو العقد الذي لا يُقصد به تحقيق ربح (أي نماء المال).

<sup>1</sup> فايز أحمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 158.



ب) **مبادئ التأمين التكافلي:** في الجانب الآخر، نجد أنّ مبادئ التأمين التكافلي تتفق تماما مع مبادئ التأمين التجاري، ففيه يُشترط توافر المصلحة التأمينية (أي الملكية أو النفعية)، كما يُشترط توافر مبدأ حسن النية، مبدأ السبب القريب، مبدأ التعويض، مبدأ المشاركة التأمينية ومبدأ الحلول.

### ثالثا: أنواع التأمين التكافلي وضوابط ممارستها

تتعدّد أنواع التأمين التكافلي حسب الحاجة، مثله مثل التأمين التجاري؛ لكن هناك شروط وحدود لا بدّ من التقيد بها، وإلاّ أصبحت شركات التأمين التكافلي اسما وشعارا لا غير.

#### 1- أنواع التأمين التكافلي

هي نفسها الأنواع في التأمين التجاري والتمثّلة في: تأمين الحريق، السيارات، الحوادث المتنوعة، التأمين ضد المسؤولية المدنية، التأمين ضد مسؤولية المستخدمين... وغيرها.

أمّا التأمين على الحياة في التأمين التجاري فقد أُستبدل بنظام التكافل الإسلامي، هذا كنتيجة للجدل الذي ثار حول التأمين على الحياة الذي أجازه القليل من العلماء\*، وقد حاول علماء الشريعة الإسلامية المعاصرين تنقية التأمين على الحياة من الشوائب والشبهات التي تحيط به<sup>1</sup>، وذلك بإخضاعه لنفس أسس التأمينات العامة في التأمين التكافلي، وينقسم نظام التكافل إلى نوعين:

- **تكافل فردي:** يقوم به الفرد لنفسه؛

- **تكافل اجتماعي:** يقوم فيه صاحب العمل بالتأمين على حياة العاملين معه، ويلتزم بسداد الاشتراكات عنهم، يختلف هذا النوع عن التأمين الاجتماعي الذي تمارسه الدولة في أنّه اختياري.

ومن الأنواع المتوافرة في التأمين التكافلي حاليا يمكننا ذكر ما يلي: التكافل العائلي، التكافل التعليمي، تكافل الحج، التقاعد الجماعي، التكافل الهندسي، تكافل الممتلكات، التكافل البحري، نظام حماية امتيازات الملكية الخاصة، ومن الأنواع التي نشأ عنها جدل حول ما إذا كان محلها مشروعا هي: تكافل الاختلاس وخيانة الأمانة<sup>2</sup>.

\* أمثال عبد الوهاب خلاف، عبد الرزاق السنهوري.

<sup>1</sup> نعمات محمد مختار، مرجع سابق، ص 256.

<sup>2</sup> حديد رشيد، "التأمين التبادلي كبدل شرعي للتأمين التجاري"، الملتقى العلمي الوطني الثالث حول: **البعد الاقتصادي لقطاع التأمينات واقع وآفاق**، يومي 28، 29 أبريل 2008 القطب الجامعي الثاني الباز - سطيف.

## 2- ضوابط ممارسة التأمين التكافلي

تمارس شركات التأمين الإسلامي التأمين التكافلي وفق الأسس والمبادئ التالية<sup>1</sup>:

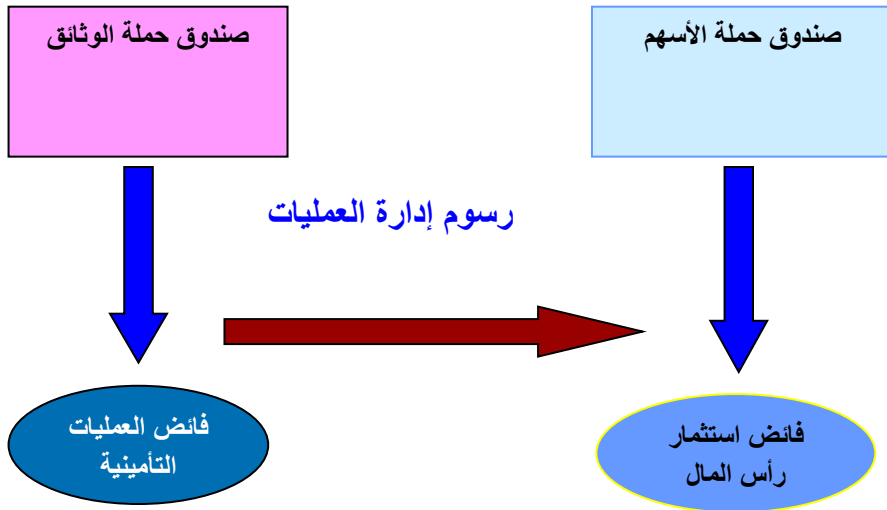
- أ- الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية في إدارة العمليات التأمينية واستثمار المتوفّر من الاشتراكات، وعدم التأمين على الممتلكات المحرّمة كالتماثيل أو التي تُدار بالطرق غير المشروعة، كالبنوك التجارية وفقاً لتوجيهات هيئات الرقابة الشرعية؛
- ب- إدارة العمليات التأمينية وأموال التأمين من قبل شركات التأمين التكافلي على أساس الوكالة بأجر معلوم يُحدّد ابتداءً قبيل بداية كل سنة مالية، ويُدفع من اشتراكات المستأمنين (حملة الوثائق)؛
- ج- الفصل بين حقوق المساهمين في الشركة بوصفها مديراً لعمليات التأمين، وبين حقوق المشتركين؛ بحيث يكون رأسمال الشركة التابع للمساهمين مفصّلاً فصلاً كاملاً عن أموال المشتركين؛
- د- تحقيق مبدأ التعاون والتكافل بين المشتركين، من خلال قيام الشركة بالاحتفاظ بالاشتراكات في حساب واحد تحقيقاً لفكرة التكافل فيما بينهم؛ حيث يتمّ جبر أضرار المشترك من هذا الحساب؛
- هـ- استثمار المتوافر من الاشتراكات على أساس عقد المضاربة؛ بحيث تكون الشركة طرفاً مضارباً، والمشترون الطرف صاحب المال، والأرباح بين الفريقين حصة شائعة؛
- و- تحقيق مبدأ العدالة بين المساهمين من جهة والمشاركين من جهة أخرى، وكذلك تحقيق مبدأ العدالة بين المساهمين أنفسهم، ففيما يتعلّق بتحقيق العدالة بين المساهمين والمشاركين تُراعى الأمور التالية:
  - يقدّم المساهمون رأسمال الشركة لإشهارها وإعطائها الوضع القانوني لتزاول أعمال التأمين، ويُقدّم المشتركون أموال التأمين؛
  - يقوم المساهمون بدفع جميع المصاريف العامة، مثل الرواتب والإيجارات والمصاريف الإدارية الأخرى، بالإضافة إلى المصاريف الرأسمالية والتي تخصّ الأموال الثابتة؛
  - يتقاضى المتضررون ما يُستحق لهم من تعويضات من صندوق التأمين طبقاً لشروط الوثائق؛
  - يستحقّ المساهمون أرباح استثمار رأس المال كاملة بصفتهم أصحابه؛
  - تُسدّد المطالبات ومصاريف إعادة التأمين، وكلّ ما يخصّ الوثائق من حساب الاشتراكات؛
  - يُؤخذ الاحتياطي المالي القانوني من مستحقّات المساهمين، حسب النّسب المنصوص عليها في قانون الشركات الذي أسّست الشركة على أساسه؛ حيث سيُردّ إليهم في نهاية عمر الشركة؛

<sup>1</sup> أحمد سالم ملحم، مرجع سابق، ص 101-104.

- تُقْتطع من أموال المشتركين الاحتياطات الفنية؛ حيث يتمّ التبرع بها في وجوه الخير في نهاية عمر الشركة، بعد أن تكون الشركة قد قامت بتسديد كافة الالتزامات والحقوق التي ترتبت عليها نتيجة ممارستها للعمليات التأمينية؛
- يتمّ توزيع الأرباح المستحقّة للمساهمين بنسبة ما يملك كل مساهم من إجمالي أسهم الشركة.
- ز- تقديم الدعم المالي اللازم لحساب المشتركين من أموال المساهمين بصفة القرض الحسن، إذا لم تف الاشتراكات المستوفاة من المستأمنين لتغطية العجز، ولم يكن لدى الشركة رصيد احتياطي من فائض الاشتراكات في صندوق التأمين؛
- ح- توزيع الفائض على المشتركين لأنهم أصحاب الحقّ فيه؛ وذلك وفق المعيار الذي تعتمده كل شركة من جملة معايير توزيع الفائض التأميني؛
- ط- وضع الأسس التفصيلية لكلّ شركة من قبل جماعة من الخبراء المتخصّصين في التأمين التكافلي، وإدارة أعمال الشركات من خلال موارد بشرية فنيّة مدربة ومؤهلة، تجمع بين الكفاءة في العمل والالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية.

بالنظر إلى ما تمّ إدراجه سابقاً يمكن التعبير عن آلية التأمين التكافلي بالشكل الموالي.

#### شكل رقم 14: آلية التأمين التكافلي



المصدر: جهاد رحيمة، التأمين التكافلي ورؤية جديدة لصناعة التأمين إكمانيات السوق السوري، في الموقع الإلكتروني

<http://www.kantakji.com/fiqh/11022.doc>، تاريخ الاطلاع: 2010/05/14.

يتّضح لنا ممّا سبق أنّ التأمين التكافلي له شروط وحدود لا يبدّ من التقيد بها، وإلاّ أصبحت شركات التأمين التكافلي اسماً وشعاراً لا غير، ومن بين الآليات المستخدمة في سبيل ذلك صيغ التمويل الإسلامية.

## المطلب الثاني: صيغ إدارة العملية التأمينية والاستثمارية في شركات التأمين التكافلي

إنّ من أهمّ ما أفرزته تجارب التأمين التكافلي هو الصيغ المطبّقة في خدمات التأمين، بما يعود بالنفع على المساهمين من جزاء إدارتهم لمخاطر التأمين، وإدارة استثمار الاشتراكات. أما الصيغ التي يجري تطبيقها حالياً، فمنها: صيغة المضاربة، صيغة الوكالة، صيغة الوقف... وغيرها.

### أولاً: الصيغة القائمة على أساس المضاربة

إنّ المضاربة وسيلة لجمع المال والخبرة والمعرفة وصولاً لغايات تنمية المال، والحصول على مكاسب ودخول عن طريق العمل وفقاً لأسلوبها، وهذا يجعل الفائدة أعمّ للفرد والمجتمع.

#### 1- معنى المضاربة

للتعرّف على صيغة المضاربة لا بدّ أن نتناول تعريفها ونبرز أهمّيّتها ونذكر أنواعها وأركانها.

أ- تعريف المضاربة وأهمّيّتها: شركة المضاربة مشتقة من الضرب في الأرض؛ وهو السفر لجلب البضاعة وتسويقها لتحقيق الربح ونحو ذلك.

والمضاربة عند الفقهاء هي: "عقد بين طرفين أو مشاركة بين اثنين، أحدهما بماله (أي ربّ المال)، والآخر بجهد وخبرته وبراعته (أي المضارب)، وفيها الغرم بالغنم للاثنتين معاً، فالمكسب أو الرّبح يُقسّم بين الطرفين بالنسبة المتفق عليها. لكنّ المضارب يشارك في الربح فقط، وعند الخسارة يتحمّل ربّ المال الخسارة المالية، في حين يتحمّل المضارب خسارة جهده وعمله؛ بشرط ألاّ يكون قد قصر أو خالف ما اشترط عليه ربّ المال، وإذا ثبت العكس يكون ملزماً بضمان الخسارة أي ردّها"<sup>1</sup>، وسمّيت مضاربة عند أهل العراق لأنّ كلا من طرفي العقد يضرب بسهم في الربح.

ويعرّف آخرون المضاربة على أنّها: "عقد شركة في الربح، بمال معلوم من جانب ربّ المال مُسلم إلى المضارب بجزء مُشاع من الربح بينهما حسب اتّفاقهما"<sup>2</sup>.

كلمة المضاربة مرادفة لكلمة القراض في الاصطلاح الفقهي؛ حيث يردان بمعنى واحد والقراض مشتق من القرض وهو القطع؛ لأنّ صاحب المال يقطع مقدارا من ماله ويسلمه للعامل<sup>3</sup> نظير عمله، وكذلك هي مشتقة من المقارضة: وهي المساواة؛ وذلك لتساوي كلّ من المضارب وربّ المال في استحقاق الربح، أو لأنّ المال من المالك والعمل من العامل.

<sup>1</sup> حمزة الحاج شودار، علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل نظم الرقابة النقدية التقليدية، عماد الدين للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 195-196.

<sup>2</sup> هيثم حامد الماصورة، عقد التأمين التعاوني في الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 2008، ص 309.

<sup>3</sup> عجة الجبيلي، عقد المضاربة (القراض) في المصارف الإسلامية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 58.

وأجمع الفقهاء على القول بجواز القراض أو المضاربة، وأن مشروعيتها ثابتة بالكتاب والسنة والإجماع والقياس والمعقول<sup>1</sup>.

تُعتبر المضاربة إحدى وسائل الاستثمار الإسلامية ذات الأهمية الكبيرة للأسباب التالية<sup>2</sup>:

- تُسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال توفير فرص الاستخدام والتشغيل (ومن ثمّ التوزيع العادل للثروة وتقليل تفاوت الدخل)؛
  - توفير درجة كفاءة الاستخدام (تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاج)، وتحسين نوعية الأداء وفق الضوابط الشرعية؛
  - تمثل أداة مهمة لاستفادة الاقتصاد والمجتمع من أصحاب الخبرات والإبداعات؛
  - تُتيح فرص تحقيق التعاون والتكافل والترابط والانسجام الاجتماعي، وتُعتبر الأسلوب الملائم للمزاوجة بين عنصرَي المال والعمل؛ حيث تتوزع المخاطر بين طرفي العملية الاستثمارية؛
  - بعض خصائص المضاربة جعلتها الأنسب للوساطة المالية لما تولده من حوافز لتعظيم الربح.
- تقسّم المضاربة إلى نوعين\*:

● **المضاربة المطلقة:** حيث لا يشترط صاحب المال شرطاً يقيّد المضارب؛

● **المضاربة المقيدة:** يشترط صاحب المال عدم الاتجار بصنف معين مثلاً، وهناك من يصنّف المضاربة حسب أشكال معينة: الأشكال الفقهية (مطلقة ومقيدة)، الأشكال الاقتصادية (تجارية، زراعية، صناعية)، الأشكال المصرفية<sup>3</sup>.

ب- **أركان المضاربة وشروطها:** للمضاربة أركان هي<sup>4</sup>:

- **الصيغة:** وتتم بالإيجاب والقبول؛ حيث يُشترط فيها الاتصال واتحاد الموضوع؛
- **العاقدان:** وهما صاحب المال والمضارب، ويُشترط فيهما أهلية الوكالة والتوكيل؛
- **رأس المال:** يشترط فيه:

<sup>1</sup> راجع: محمد إبراهيم أبو شادي، صيغ وأساليب استثمار الأموال في البنوك الإسلامية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص 332-336.

<sup>2</sup> راجع: فليح حسن خلف، البنوك الإسلامية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 227-233؛ قيصر عبد لكريم الهيتي، أساليب الاستثمار الإسلامي وأثرها على الأسواق المالية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، ط1، 2006، ص 88-90؛ حمزة الحاج شودار، مرجع سابق، ص 197-198.

\* هناك تصنيف آخر للمضاربة من حيث تعدد المشاركين في العملية إلى: مضاربة ثنائية ومضاربة جماعية.

<sup>3</sup> راجع: عجة الجبالي، مرجع سابق، ص 86-121.

<sup>4</sup> راجع: محمود محمد حمودة، الاستثمار والمعاملات المالية في الإسلام، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 118-119؛ حسن الأمين، المضاربة الشرعية وتطبيقاتها الحديثة، بحث رقم 11، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، ط3، 2000، ص 27-30.

- أن يكون من النقود الرائجة والمتعارف عليها (لا يكون سلعا)؛
- أن يكون معلوم المقدار (جهالة رأس المال تؤدي إلى جهالة للريح)؛
- ألا يكون دينا في ذمة المضارب؛
- أن يُسَلَّم المال لربِّ العمل.

- العمل: ومن شروطه:

- الأولى أن يكون في مجال العمل التجاري؛
- لا ينبغي أن يشترط ربّ المال أن يراجع المضارب في كلِّ تصرفاته.
- الرّيح: ويُشترط في الرّيح الناتج أن يكون معلوم المقدار، وأن يكون جزءا مُشاعا كسهم أو نسبة نحو: الثلث أو النصف أو 40%... وغيرها من أنواع التقاسم.

وتنتهي شركة المضاربة بتحقيق أيِّ حالة من الحالات التالية<sup>1</sup>:

- انقضاء شروط الأهلية لأحد المتعاقدين بسبب الجنون مثلا؛
- موت أحدهما حقيقة أو حكما؛
- الفسخ بإرادة الطرفين؛
- الحجر على ربّ المال المُفلس؛
- هلاك مال المضاربة قبل تصرف المضارب.

## 2- تطبيقات المضاربة

معلوم أنّ المشتركين وفقا لأسس التأمين التكافلي يُعتبرون متبرّعين، أمّا المؤسّسين فيُعتبرون مديرا للصندوق، وهذه العلاقة يمكن أن تكون وفقا لعقد المضاربة الإسلامية؛ وذلك في إدارة الأموال.

ومعلوم أنّ مال التأمين، من حيث الأعمال، يتكوّن من صورتين<sup>2</sup>:

- الأولى: إدارة اشتراكات محفظة التأمين، وهي الاكتتاب والتعويضات وإعادة التأمين، وكل الأعمال الفنية؛

- الثانية: إدارة استثمار القدر المتاح من اشتراكات محفظة التأمين.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 120.

<sup>2</sup> السيد حامد حسن محمد، "صيغ إدارة مخاطر واستثمار أقساط التأمين التعاوني"، ملتقى التأمين التعاوني، المملكة العربية السعودية الرياض، أيام 20 و21 جانفي 2009، ص 25-28، في الموقع الإلكتروني: <http://www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/015.pdf>.

أ- إدارة مخاطر محفظة التأمين: والمعنى هنا هو إدارة المحفظة عن طريق صيغة المضاربة وليس استثمارها؛ أي الترويج والتسويق لخدمات التأمين، والتحصيل ودفع المطالبات، وسداد أقساط التأمين، ودفع أجور العاملين وجميع المصروفات الإدارية والعمامة، وتولي الأعمال المحاسبية والإدارية.

وعلى هذا الأساس تكون الاشتراكات هي رأس مال المضاربة، وما يُؤخذ من نسبة في هذه الحالة يكون من رأس المال نفسه، ومن ثم تُصبح المضاربة غير صحيحة للآتي:

- الذي يستحقه المضارب هو نسبة من الربح وليس من رأس المال؛

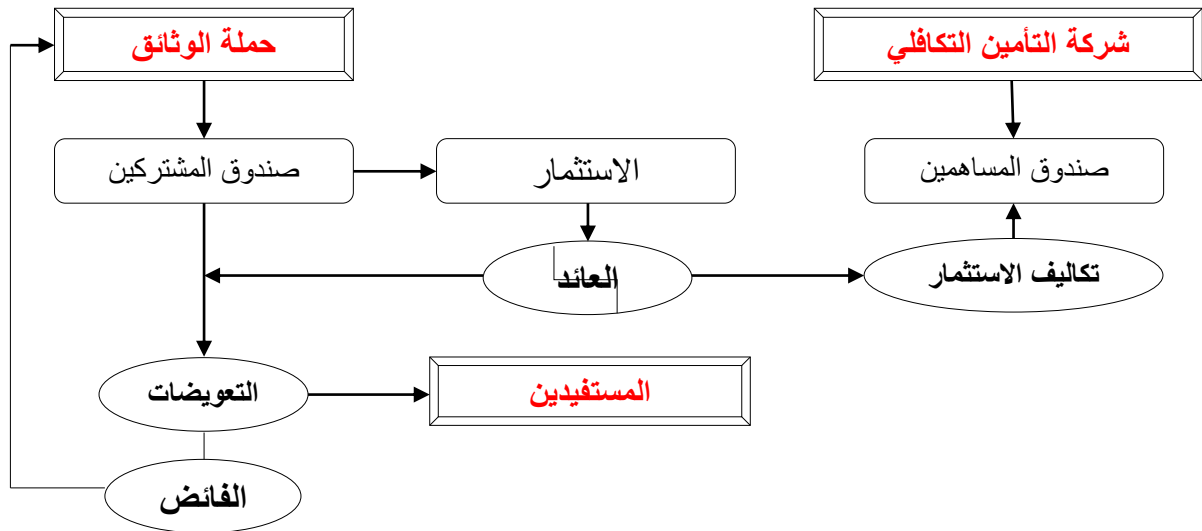
- يد المضارب يد أمانة لا يَغْرَم إلا في حالة التقصير والإهمال؛

- الخسارة تلحق بصاحب المال طالما لم تُنسب للمضارب؛

- المعلق بالشرط يجب ثبوته عند ثبوت الشرط، والمعلق بالشرط هنا هو حصول الربح.

ب) إدارة استثمار محفظة التأمين: وهي الصورة السليمة والصحيحة؛ إذ يقوم المؤسسون بإدارة استثمار أقساط محفظة التأمين وفقاً لصيغة المضاربة وأخذ نسبة من الأرباح المحققة، وفق ما تم الاتفاق عليه، ومقابل ذلك يتحمل المؤسس مصاريف الاستثمار باستثناء المصاريف المباشرة، وإذا كانت الخسارة تُعزى لتفاعل قوى السوق من عرض أو طلب؛ فإنّ الخسارة يتحملها المشتركون (المستأمنون) وهم أصحاب رأس المال؛ غير أنّ بعض التجارب تطبق صيغة المضاربة على إدارة مخاطر صندوق التأمين، وهذا مخالف للمقتضى الشرعي، والبعض الآخر من هذه التجارب يطبق فقط صيغة المضاربة في عمليات إدارة استثمار محفظة التأمين، وهو ما يتوافق مع المقتضى الشرعي. وفيما يلي نموذج يشرح الأسس التي تقوم عليها المضاربة.

شكل رقم 15: نموذج صيغة المضاربة



Source: Mohammed Obaidullah, *Islamic financial services*, 2005, p129.

## ثانيا: الصيغة القائمة على أساس الوكالة

خدمات التأمين تستعمل هذا النموذج عبر ما يُسمى بوكلاء التأمين.

## 1- معنى صيغة الوكالة

هي الأبسط باعتبار أن الاتفاق والتطبيق يكونان متزامنين.

أ- تعريف الوكالة: لغة: بكسر الواو وفتحها تُطلق على التفويض والحفظ، ووكيل الرجل يعني الذي يقوم بأمره، أما اصطلاحاً: فهي تفويض الشخص ما يقبل النيابة، والوكالة هي تفويض أحد في شغل لآخر، ويكون مقامه في ذلك الشغل.

ينتهي عقد الوكالة بما يلي<sup>1</sup>:

- الفسخ أو العزل أو فقدان أحد الطرفين للأهلية؛

- خروج الموكل به عن ملك الموكل؛

- انتهاء الغرض من الوكالة أو هلاك العين الموكل بها.

ثبتت مشروعيتها بالكتاب والسنة\*، وحصل ذلك بالإجماع، قال تعالى: ﴿ وَكَذَلِكَ بَعَثْنَاهُمْ لِيَتَسَاءَلُوا بَيْنَهُمْ ۚ قَالَ قَائِلٌ مِّنْهُمْ كَمْ لَبِئْتُمْ ۗ قَالُوا لَبِئْنَا يَوْمًا أَوْ بَعْضَ يَوْمٍ ۚ قَالُوا رَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَا لَبِئْتُمْ فَابْعَثُوا أَحَدَكُمْ بِوَرِقِكُمْ هَذِهِ إِلَى الْمَدِينَةِ فَلْيَنْظُرْ أَيُّهَا أَزْكَى طَعَامًا فَلْيَأْتِكُمْ بِرِزْقٍ مِّنْهُ وَلْيَتَلَطَّفْ وَلَا يُشْعِرَنَّ بِكُمْ أَحَدًا ﴿١٩﴾ [الكهف: 19].

وتكون الوكالة مندوباً إن كانت إعانة على مندوب، وتكون مكروهة إن كانت إعانة على مكروه، وحرماً إن كانت إعانة على حرام، وواجبة إن توقّف عليها دفع ضرر عن الموكل.

ب- أركان الوكالة وشروطها: هي عند الجمهور أربعة أركان، وهي<sup>2</sup>:

- الموكل: وهو الذي يستعين بغيره ليقوم مقامه في أمور معينة؛

- الموكل به: ويشترط فيه:

• أن يكون مملوكاً للموكل، أو له الولاية على التصرف فيه؛

• أن يكون معلوماً.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 35.

\* في السنة: أعطى النبي صلى الله عليه وسلم عروة بن الجعد ديناراً ليشتري شاة، فاشتري شاتين بدينار وجعل يسوقهما فلقبه رجل بالطريق فسأوه فباعه شاة بدينار، فلما أتى النبي صلى الله عليه وسلم قال: يا رسول الله هذا ديناركم وهذه شاتكم، قال: «صنعت كيف»، فحده عروة الحديث، فقال له: «اللهم بارك له في صفقة يمينه».

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 44.



- الوكيل: ويكون كامل الأهلية، ويُستثنى توكيل الصبي المميّز؛
- صيغة العقد: وهي الإيجاب والقبول، ولها شرطان:
  - أن يكون من الموكل لفظ يدلّ على رضاه بالتوكيل، صراحة أو كتابة؛
  - عدم تعليقها بشرط.

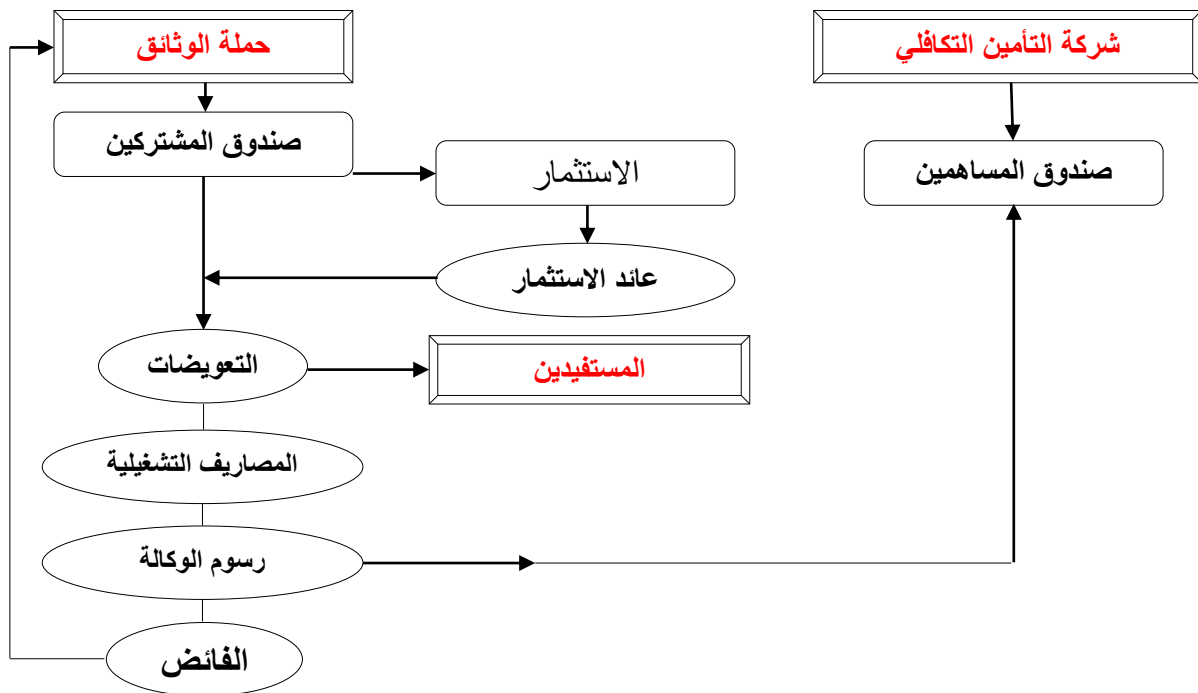
## 2- تطبيقات صيغة الوكالة

ولها حالتين حسب الجهة المتعلقة بها:

- (أ) إدارة مخاطر محفظة التأمين: ويكون تطبيق الصيغة في هذا الصنف عن طريق قيام المؤسسين بإدارة مخاطر المحفظة مقابل أجر يأخذونها من هذه الاشتراكات، وتكون مبلغاً محدداً أو كحصة؛
- (ب) إدارة استثمار محفظة التأمين: أمّا من حيث تطبيق صيغة الوكالة على إدارة الاستثمار فإنّ الأجر في هذه الحالة يكون محتملاً حصولها، إذ تحتمل التحقق وعدمه؛ ومن ثمّ تصبح النتيجة ليست في مصلحة المؤسس بسبب الجهالة (ما سيحصل عليه غير مؤكّد)، رغم ذلك يمكن تطبيق الصيغة مقابل أجر تؤخذ من الاشتراكات وليس من عائد الاستثمار، وفي هذه الحالة، يمكن أن تُضاف للأجر الأولى الخاصة بإدارة مخاطر الصندوق.

وفيما يلي نموذج يشرح الأسس التي تقوم عليها الوكالة.

شكل رقم 16: نموذج صيغة الوكالة



Source: Mohammed Obaidullah, *Islamic financial services*, 2005, p131.

### ثالثاً: الصيغة القائمة على الوقف

هو من الأنشطة والتصرفات الخيرية التي يبتغي بها الفرد وجه الله، ونظراً لأهميتها فقد جعلت لها بعض الدول وزارات ووحدات لإدارته.

#### 1- معنى الوقف

الوقف بمعناه العام هو وضع أموال وأصول مُنتجة في معزل عن التصرف الشخصي، وتخصيص خيراتها أو منافعها لأهداف خيرية محدّدة شخصية أو اجتماعية أو دينية.  
(أ) **تعريف الوقف وأهميته:** لغة: هو الحبس ويُقال أيضاً التّحبّيس أو التّسبيل، ومثال ذلك: من يحبس داره ويخصّصها لأوجه البر. أمّا اصطلاحاً فهو: إخراج شيء من الملك، وجعله ملكاً لله عز وجل، موقوفاً في وجه الخير، وهو عند الجمهور حبس ما يمكن الانتفاع به، مع بقاء عينه؛ وعليه يخرج المال عن ملك الواقف، ويُمْتنع عليه التصرف فيه، ويلزم التبرّع بريعه على جهة الوقف.

والوقف مشروع في أحكام الشريعة الإسلامية، وقد عُرف بعد الإسلام، جاء في الحديث عنه صلى الله عليه وسلم أنه قال: «إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث: صدقة جارية، وعلم يُنتفع به، أو ولد صالح يدعو له» رواه مسلم، والصدقة الجارية هي التي يسمّيها الفقهاء وقفاً.

إنّ أوّل صدقة وقف في الإسلام كانت أرض مخيريق (أحد أكبر أحبار اليهود الذي أسلم فيما بعد)، والتي أوصى بها إلى النبي صلى الله عليه وسلم، فوقفها عليه الصلاة والسلام، وكانت تُعرف بأرض الصدقة بالمدينة المنورة، وهي من طريق المدينة شمال شرق جامع أبي نر.

وقد وقف أبو طلحة أحبّ ما لديه وهي أرضه ببيحاء على أقاربه وبنو عمه، وهذا ما يدل على جواز الوقف على الأهل والأقارب.

طبيعة الوقف الإسلامي ومعظم صورته تجعل منه ثروة استثمارية متزايدة؛ لأنّه ثروة إنتاجية تُوضع في الاستثمار على سبيل التأييد؛ حيث يُمنع بيعه، استهلاك قيمته، تعطيله عن الاستغلال، وتجب صيانتها للإبقاء على قدرته على إنتاج السلع والخدمات، فالوقف إذن ليس استثماراً في المستقبل فقط؛ وإنّما هو استثمار تراكمي أيضاً (يتزايد يوماً بعد يوم)؛ بحيث تنظّم إليه أوقاف جديدة في كلّ جيل؛ لذلك ينبغي تنظيم هذه الأنشطة وتشجيعها، وبسط الحماية القانونية عليها<sup>1</sup>.

(ب) **أركان الوقف وشروطه:** هي عند الجمهور:

- الواقف: وهو الشخص الذي يُوقف الصدقة لأعمال الخير؛
- الموقوف عليه: وهو المنتفع من الوقف؛

<sup>1</sup> راجع: منذر قحف، الوقف الإسلامي، دار الفكر المعاصر، لبنان، ط1، 2000، ص 68-71.

- الموقوف: وهو موضوع الوقف، فمثلاً: العقار، السلاح، الحصان، الأراضي...؛
- الصيغة: باعتبار أنه الركن، إلا أن الحابلة والحنفية لا يشترطون لصحة الوقف قبول الموقوف عليه معيّنًا أو غير معيّن.

والوقف ثلاثة أنواع<sup>1</sup>:

- الوقف الخيري: ويكون بصفة عامة ولكافة الناس ولو لمدة معيّنّة، كوقف المستشفيات والمدارس والمساجد... وغيرها؛
  - الوقف الذري: ويسمى بالوقف الأهلي كوقف أبي طلحة لأقاربه، وهو الوقف الذي يخصّص الواقف عائده لذريته، ومن بعدهم لجهة خيرية دائمة.
  - الوقف المشترك: هو ما اشترك في استحقاق عائده الذرية، وجهات البر العامة.
- أمّا عن شروط الوقف فهي:

- أن يكون مُنجزًا ولا يصحّ تعليقه، كأن يقال: إن رجع فلان فهذا وقف؛
- عدم الاقتران بشرط باطل، كرجوعه له متى شاء، أو بيعه متى رغب في ذلك؛
- تعيين الجهة كأن يقول: هذا العقار وقف للفقراء.
- ويُشترط في الواقف حتىّ يكون الوقف صحيحًا ما يلي:
- أن يكون حرًا مالكا، عاقلًا بالغًا؛
- أن يكون رشيدًا غير محجور عليه بسفه أو غفلة.

## 2- تطبيقات الوقف

- أمّا العمل على أساس الوقف فيقوم المساهمون بتكوين شركة التكافل التي تقوم بالمهام التالية<sup>2</sup>:
- تنشئ محفظة التأمين، وتطلب من المشتركين أن يتبرّعوا لهذه المحفظة حسب اللوائح والأنظمة؛
  - الشركة لا تملك المحفظة، ودورها في الإدارة ينحصر في إنشاء حساب مستقل لأموالها وعوائدها، ومصاريفها، والتعويضات... وغيرها، ولها أن تتقاضى لقاء ذلك أجرًا مقابل هذه الخدمات؛
  - تقوم الشركة باستثمار أموال المحفظة على أساس المضاربة الشرعية، وتضخّ في هذا الوعاء جزءًا من رأس مالها لتستحقّ ربحها إضافة إلى ربح المضارب؛

<sup>1</sup> محمود أحمد مهدي، نظام الوقف في التطبيق المعاصر، وقائع ندوات رقم 45، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، ط1، 2003، ص 9-10.

<sup>2</sup> راجع: السيد حامد حسن محمد، مرجع سابق، ص 73-75؛ يوسف بن عبد الله الشيبلي، "التأمين التكافلي من خلال الوقف"، ملتقى التأمين التعاوني، المملكة العربية السعودية الرياض، 2009، ص 9-11، في الموقع الإلكتروني: [www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/015.pdf](http://www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/015.pdf).

- تتزايد مبالغ المحفظة بتزايد المستأمنين وبعوائد الاستثمار التي تكسبها، فإن بقي شيء بعد دفع التعويضات (فائض تأميني)، فإن جزءا منه توزعه الشركة على المشتركين حسب اللوائح المنظمة.
- إن الصيغ المطبقة في التأمين التكافلي تسمح لشركة التأمين بالاستفادة من رسوم الوكالة، وأرباح الاستثمار، وتعتبر هذه الصيغ من أهم أوجه الاختلاف بين التأمين التكافلي وباقي الأنواع.

### المطلب الثالث: مقارنة بين التأمين التكافلي والتأمينات الأخرى

يُعتبر التأمين بأنواعه المختلفة من المعاملات التي فرضت نفسها على الساحة الاقتصادية؛ وذلك لما يمثله التأمين من أهمية كبرى على الصعيد الاقتصادي والمالي والاجتماعي؛ ونتيجة لذلك ازداد الاهتمام به على صعيد الدول الإسلامية من قِبَل العلماء سواء كانوا من علماء الاقتصاد أو القانون أو علماء الفقه الإسلامي. وفي محاولة منّا لإبراز التأمين التكافلي ووضعه في إطار واضح وجلي، وتمييزه عن باقي الأنواع والأصناف السائدة في وقتنا الحاضر؛ سنتطرق فيما يلي لمفهوم مختلف المصطلحات التي تُطلق عليه، ومن ثم نعرّج على ذكر أهم الاختلافات بينه وبين باقي الأنواع.

#### أولا: ضبط المصطلحات ذات الصلة بالتأمين التكافلي

تتعدّد أشكال التأمين التي درُست من حيث حليتها واعتبارها البديل الشرعي للتأمين التجاري، وتعدّدت المصطلحات التي اتخذها كُتّاب التأمين للتعبير عن التأمين الخاضع لأحكام الشريعة الإسلامية.

#### 1- التأمين التبادلي

ينشأ هذا النوع من التأمين عندما يتفق عدد محدود من الأشخاص قد يتعرّض كلّ منهم لخطر معيّن، وعندما يكون من الممكن تقدير الخسارة المُحتملة، على أن يُسهموا جميعا في تكوين رصيد يُعوّض منه كلّ من تحلّ عليه الخسارة منهم نتيجة تحقّق الخطر. كذلك يتضمّن اتّفاقهم توزيع الأرباح التي يمكن أن تتحقّق عن نشاط جمعيتهم فيما بينهم، هذا بالإضافة إلى التزام كلّ منهم بدفع حصّته من مبلغ إضافي عند عدم كفاية الرصيد لتعويض الخسائر الفعلية.

وبهذا يُلاحظ أنّ كلّ عضو في جمعيات التأمين التبادلي لا يتحمّل مسؤولية محدّدة بقسط معيّن يدفعه؛ وإنّما يمكن أن يُطالب بدفع مبالغ إضافية عند الحاجة، كذلك قد لا يستطيع بعض الأعضاء دفع نصيبهم من المبلغ المطلوب لتغطية عجز رصيد الجمعية لتغطية الخسائر الفعلية، وبذلك لا يمكن تعويض المتضرّرين عن كل الخسارة التي أصابتهم، بالإضافة إلى أنّ الأعضاء قد يختلفون فيما بينهم بالنسبة لتقدير الخسائر وكيفية وقوعها، وبترتّب على هذه العيوب أنّ نشاط هذه الجمعيات يكون في الغالب قاصرا على أفراد مهنة معيّنة وفي نطاق ضيق جدا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص 21-22.

## 2- التأمين التعاوني

إذا نظرنا إلى التأمين التبادلي والتأمين التعاوني فهما يتشابهان من حيث أن الغرض منهما التعاون وليس الربح، ويقومان بالتأمين للأعضاء وغير الأعضاء.

كذلك تكون الإدارة في يد الأعضاء أنفسهم في كلا النوعين؛ ولكنّ جمعيات التأمين التعاوني تختلف عن جمعيات التأمين التبادلي من حيث رأس المال، حيث يكون غير محدد في جمعيات التأمين التعاوني بينما لا يكون لجمعيات التأمين التبادلي رأسمال. كما أنّ مسؤولية العضو في جمعيات التأمين التعاوني محدودة بقيمة القسط الذي يدفعه، ومسؤولية الجمعية كمؤمّن محدودة بقيمة رأسمالها، بينما مسؤولية العضو غير محدودة في جمعيات التأمين التبادلي ولا مسؤولية الجمعية، وهي بذلك تشبه شركة التضامن<sup>1</sup>.

وبصفة مبسّطة التأمين التعاوني هو: "أن يتفق مجموعة من التجار أو أصحاب مهنة واحدة على التعاون فيما بينهم؛ بأن يضع كلّ منهم مبلغاً من المال يُصرف منه عند وقوع الخسارة للمتضرّر"<sup>2</sup>.

وهناك نوعان للتأمين التعاوني:

أ- **التأمين التعاوني البسيط**: وهو المذكور سابقاً، وهو جائز شرعاً مهما كان نوع الخطر المؤمّن عليه؛

ب- **التأمين التعاوني المركّب**: يتمثّل بقيام شركة متخصصة بأعمال التأمين التعاوني فيكون جميع المستأمنين مساهمين في الشركة، ويُسهم كل عضو من أعضاء هذه الجمعيات التعاونية بمبلغ متفق عليه مسبقاً، ويكون لكلّ منهم صوت واحد، ثم يختارون منهم مجلس الإدارة يتولّى مسؤولية الإدارة دون مكافأة مالية<sup>3</sup>، وقد نشأ التأمين التعاوني وتطوّر لدى الغرب؛ حيث يُعدّ تأميناً لا ربحياً هدفه التعاون البحث؛ غير أنّه لم يخضع في معاملاته لأحكام الشريعة الإسلامية.

## 3- التأمين التكافلي (الإسلامي)

يُعدّ مصطلح التأمين التكافلي الأحدث نسبياً؛ حيث شاع استخدام هذا المصطلح بعد الندوة التي حملت هذا الاسم وعُقدت بالخرطوم في عام 1995<sup>4</sup>.

يقوم على مبدأ التعاون والتبرع، وهو اتفاق بين شركة التأمين الإسلامي وبين الراغبين في التأمين (شخص طبيعي أو اعتباري)؛ حيث يدفع هذا الأخير مبلغاً معيّناً على سبيل التبرّع لصالح حساب التأمين على أن يُدفع له التعويض عند وقوع الخطر، ويختلف التأمين التكافلي عن التأمين التعاوني البسيط والمركّب

<sup>1</sup> المصدر نفسه.

<sup>2</sup> سامر مظهر قنطقي، التأمين الإسلامي التكافلي أسسه ومحاسبته، شعاع للنشر والعلوم، 2008، حلب، ص 21.

<sup>3</sup> المصدر نفسه.

<sup>4</sup> محمد سعدو الجرف، التأمين التعاوني والتكافلي بين الفكر الوضعي والفكر الإسلامي، ص 10، في الموقع الإلكتروني:

.http://www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/164.rar

من حيث الهيكلية الإدارية والفنية<sup>1</sup> والضوابط الشرعية. إذن يقوم التأمين الإسلامي على أساس وجود شركة مستقلة مساهمة لها أموالها الخاصة (رأس مال) ولها الحق في مزولة التأمين الإسلامي، وهو مُلزم بمبدأ التبرع.

وفيما يلي جدول لأهم الفروق بين التأمين التعاوني والتأمين التكافلي.

#### جدول رقم 2: الفرق بين التأمين التعاوني والتأمين التكافلي

أوجه الفرق	التأمين التعاوني	التأمين التكافلي
ورود المصطلح	قوله تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ [المائدة: 2]	قول الرسول: «أنا وكافل اليتيم كهاتين»، وأشار بيده إلى السبابة والوسطى
المؤمن	جمعيات تعاونية	شركة تأمين مساهمة تتوب عن المشتركين
المستأمن	الأعضاء وغير الأعضاء	المشتركون حملة الوثائق
التكلفة	التكلفة التقنية للخطر	التكلفة التقنية + مصاريف أخرى
الاشتراك	قابل للتغيير	محدد مسبقاً
الإدارة	بيد أعضاء الجمعية دون مقابل	بيد شركة التأمين بأجر
الهدف	لا ربحي	تبرعي
الاستثمار	غير مقيد	وفق أحكام الشريعة الإسلامية
النطاق	فئة معينة أو أصحاب مهنة واحدة	واسع ينافس في ذلك التأمين التجاري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

#### 4- المفاضلة بين المصطلحات

يستعمل الكثيرون مصطلح التأمين التعاوني للتعبير عن البديل الشرعي للتأمين التجاري، وفي الواقع يعدّ مصطلح التأمين التعاوني أو التبادلي هو استخدام غربي وقانوني. في حين نجد بعض علماء الإسلام يميلون إلى استخدام مصطلح التأمين التكافلي؛ لأنه لم يسبق استعماله في غيره، كما يظهر بأنه الأفضل فهو يعبر عن الفكرة الأساسية التي أنشأ من أجلها؛ حيث يكفل الصندوق المشترك المكوّن للمشاركين التعويض، حين وقوع الخطر المؤمن ضده للمشارك المتضرر. أما مصطلح التأمين التعاوني أو التبادلي يظلّ يُستخدم للدلالة على هذا النوع من التأمين في ظلّ أنظمة لا تُراعي في استثمار الأموال أحكام الشريعة الإسلامية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سامر مظهر قنطقي، مرجع سابق، ص 25.

<sup>2</sup> جابر عبد الهادي سالم الشافعي، البديل الإسلامي للتأمين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ط2007، ص 55.

وقد وُفق آخرون حين عَيروا عن التأمين الخاضع لأحكام الشريعة الإسلامية بالتأمين التعاوني الإسلامي؛ حيث لم يتركوا بابا للشبهة بين التأمين التعاوني لدى الغرب والتأمين التعاوني الخاضع لأحكام الشريعة الإسلامية، وقد أشار آخرون لهذا النوع بالتأمين المركب، لوجود شركة مستقلة تستلم الإدارة وتنظيم العملية، ويبقى المصطلح الخالي من أي شبهة هو التأمين التكافلي أو التأمين الإسلامي.

### ثانيا: الفروق الجوهرية بين التأمين التكافلي والتأمين التجاري

يمكننا بعد دراسة التوعين، التأمين التجاري والتأمين التكافلي، تصنيف الاختلافات كما يلي:

#### 1- من حيث الشكل

التأمين التكافلي يجمع فيه العضو بين صفتي المؤمن والمستأمن في ذات الوقت، سواء قام بهذا التأمين الأعضاء أنفسهم أو شركات مستقلة، فرأس مال التأمين التكافلي هو الاشتراكات، وإذا وجدت هذه الشركة المستقلة عن الأعضاء، فإنها تباشر عمليات التأمين وتقوم بتسييرها لصالح المشتركين. وإذا كانت الاشتراكات المحصلة تزيد عن التعويضات المدفوعة، فإن هذه الشركة تستثمر هذا الفائض فيما هو جائز شرعا وبما يحقق مصلحة المستأمنين، فأموالهم ملك لهم وتقع تحت إشرافهم.

أما التأمين التجاري فتقوم به شركات التأمين التجاري؛ حيث كل شركة مملوكة لمجموعة من المساهمين من غير المستأمنين (هم مجرد عملاء وليس لهم صلة بأموال الشركة ولا استثمار الأقساط)، والعلاقة التي تربط الطرفين يحكمها عقد التأمين الذي يفرض التزامات متبادلة في ذمة كل طرف.

#### 2- من حيث الهدف

التأمين التكافلي نظام تبرّعي ليس هدفه تحقيق الربح، بل هو تعاون وتضامن بين المشتركين على جبر آثار الكوارث، كذلك لا تقصد شركات التأمين التكافلي الاسترباح من الفرق بين الاشتراكات وتعويضات الأضرار التي حدثت.

أما التأمين التجاري فتقوم به شركات التأمين بهدف تحقيق الربح للمساهمين بكل وسيلة (مشروعة أو غير مشروعة)، وهذه الشركات لها رأس مال مملوك للمساهمين والهدف من قيامها هو تحقيق الربح، عن طريق استثمار هذه الأموال في مجالات الاستثمار المختلفة.

#### 3- من حيث أقساط التأمين

عادة ما تكون اشتراكات التأمين التكافلي منخفضة؛ أي عبارة عن تكلفة فعلية كون التأمين التكافلي نظاما تبرّعيا ليس الهدف منه تحقيق الربح، وإنما تغطية التعويضات والمصاريف الإدارية.

أما القسط في التأمين التجاري فعادة ما يكون مرتفعا، لأن شركة التأمين تهدف إلى تحقيق الربح بأية وسيلة، فهي غالبا ما تفرض قسطا مرتفعا، كما تفرض على المستأمن فوائد تأخيرية تُضاف إلى القسط، وهذا كله من قبيل الربا المنهي عنه شرعا.

#### 4- من حيث عائد الاحتياطي والاستثمارات

يقوم المساهمون في شركة التأمين التكافلي بإدارة عمليات التأمين في مقابل أجرة معلومة مسبقاً، كما يقومون باستثمار الأموال، على أن تستحق الشركة حصّة من عائد الاستثمار، ويكون الفائض حقا خالصا للمشاركين.

أمّا عائد الاحتياطي وعائد الاستثمارات في التأمين التجاري فإنّه يعود على المساهمين دون المستأمنين، لأنّهم عملاء لشركات التأمين وليسوا مساهمين فيها أو ملاكها، فلا يعود عليهم من عائد الاحتياطي أو الاستثمارات شيء.

#### 5- من حيث الفكرة التي يقوم عليها كل نظام

يقوم التأمين التكافلي على التعاون والتضامن، لجبر آثار الكوارث والأخطار التي تلحق بأحدهم، وهذا من قبيل التعاون على البر، وكلّ ذلك وفق الشريعة الإسلامية.

أما التأمين التجاري فإنّه يقوم على تجميع رأس المال ثمّ الاتجار في مجالات التأمين قصد تحقيق الربح بأيّ وسيلة، فالتأمين التجاري يقوم على الاستغلال والاتجار بطرق غير جائزة شرعا.

ولفهم الاختلاف أكثر، ندرج الآن الاختلافات الموجودة بين التأمين التكافلي والتأمين الاجتماعي، هذا على الرغم من تشابه هدف كل نوع.

#### ثالثا: الفروق الجوهرية بين التأمين التكافلي والتأمين الاجتماعي

كثيرا ما يقع الخلط بين التأمين التكافلي والتأمين الاجتماعي؛ ذلك أن كلاّ منهما يتّسم بطابع التكافل، إلاّ أنّ التأمين التكافلي يختلف عن التأمين الاجتماعي في نقاط جوهرية تتلخّص في:

1- أنّ المشاركين في التأمين التكافلي هم دون سواهم الذين يتحمّلون أعباء هذا التأمين، في صورة اشتراكات يسدّدها كل منهم للصندوق المشترك بينهم.

أمّا التأمين الاجتماعي فيعتبر مظهرا من مظاهر التضامن الاجتماعي، وتفرضه سياسة اجتماعية مرسومة تهدف إلى تحسين حالة الطبقات العاملة وتأمين أفراد الشعب العامل ضدّ الفاقة والعوز.

2- يتميز التأمين الاجتماعي بميزتين؛ تتصل إحداهما بالمستفيدين من هذا التأمين، وتُستمدّ الأخرى من مساهمة أشخاص غير مستفيدين في دفع الأقساط.

أ- الميزة الأولى: وتتلخّص في أنّ التأمين الاجتماعي لا يكون إلاّ لصالح فئة معيّنة، كالعمال المأجورين وأرباب الحرف والصنّاع المستقلّين، واقتصار التأمين الاجتماعي على هذه الفئات لا يُعتبر عنصرا مميزا لهذا التأمين فحسب؛ بل وركنا من أركانه. ومن العناصر المميّزة لهذا التأمين أنّ المستفيدين لا يساهمون، نظرا



لضالة مواردهم، إلا بنصيب ضئيل في أقساط التأمين؛ فدخل هؤلاء الأشخاص لا يكفي بالكاد لمواجهة ضرورات الحياة؛

ب- **الميزة الثانية:** نظرا لما سبق قوله فإن دخل الفئات العامة محدود لذا لا يدخرون إلا بشكل بسيط، فاقترضى هذا الأمر معونتهم على التأمين ضد المخاطر التي تهددهم بقطع مورد رزقهم، كالعجز والشيخوخة والموت والبطالة، وطبيعي أن يستمدوا هذه المعونة من أرباب الأعمال؛ بل ومن الدولة أيضا.

وهذه المساهمة في التأمين الاجتماعي مفروضة، كون المخاطر المؤمن ضدها ليست لها صفة شخصية، فإذا ضربنا مثلا لهذا النوع: التأمين ضد المرض للعاملين في قطاع صناعي، نجد أن الضرر لا يقتصر على المستوى الشخصي فقط للعمال؛ بل يتعداه ليمس المجتمع، نظرا لأن فيه تعطيلا لحركة الإنتاج الذي يخلف بدوره ضررا على المستوى الاقتصادي والإنتاجي العام، ومن ثم كان من واجب المجتمع وحتما على الدولة المساهمة في دفع جزء من أقساط التأمين لهذه الفئات.

وفي هذا الجدول يمكن إدراج أهم الفروق بين الأنواع الثلاثة كما يلي:

**جدول رقم 3: أهم الفروق بين أنواع التأمين السائدة**

الموضوع	التأمين التجاري	التأمين التكافلي	التأمين الاجتماعي
الهدف	الربح	تأمين المشتركين بأقل تكلفة	تأمين ذوي الدخل المحدودة
الأخطار المغطاة	جميع أنواع الأخطار	الأخطار المتفق عليها	أخطار معينة
الدخول في التأمين	اختياري	اختياري	إجباري
المؤمن	شركات تأمين مساهمة	شركات تأمين مساهمة	الدولة
المستأمن	كل من يدفع القسط	المشركون	من يشملهم التأمين الاجتماعي
تكلفة التأمين	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
الإدارة	شركة تأمين مساهمة	الشركة	الدولة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

## المبحث الثالث: خصوصيات التأمين التكافلي

سنتعرض في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- العلاقات المالية بين الأطراف المختلفة؛
- مقومات (أسس) إدارة شركة التأمين التكافلي؛
- إدارة الفائض التأميني.

### المطلب الأول: العلاقات المالية بين الأطراف المختلفة

إنّ نظام التأمين التكافلي المعمول به لدى شركات التأمين الإسلامي المعاصرة يقوم على مجموعة من العقود والعلاقات المركّبة، تتداخل فيها الصّيغ والمقاصد على نحو متوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية.

#### أولاً: أهمية رأس المال لقيام الشركة

لا يُتصوّر إنشاء شركة تأمينية تعمل وفق المنهج التكافلي دون رأس المال؛ لهذا لا بدّ من التسليم بأنّه لا تقوم شركة دونها، وطالما أنّ الحديث عن رأس المال، فلا بدّ من إيجاد حافز يُغري المستثمر ويحمّله إلى تقديم مثل هذه الخدمات.

لا تخرج مراحل قيام شركة التأمين التكافلي عن ثلاث مراحل، كما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- مرحلة التسجيل

تسبق هذه المرحلة مرحلة ما قبل التسجيل التي تتضمن الدراسات وتجميع الأفكار، والتي تنتهي بإعداد دراسة الجدوى الاقتصادية، فإن كانت نتائجها موجبة يُنتقل منها إلى مرحلة التسجيل، وإلا يُترك المشروع؛ لكن في كلّ الأحوال ليست بها تكاليف مالية تُذكر، ويتمّ إدراج هذه التكاليف المحدودة ضمن مصاريف التأسيس، والتي يتمّ إطفائها وفق النظام المحاسبي المتّبع. وبعدها يُطلب من شركة التأمين استيفاء العديد من المتطلبات في مرحلة التسجيل، من أهمّها:

- أ- طلب التسجيل؛
- ب- النظام الأساسي وعقد التأسيس؛
- ج- دراسة الجدوى الاقتصادية؛
- د- تحديد رأس المال المصرّح به (يفوق مبلغاً تحدّده السلطات المنظّمة لقطاع التأمين لكل دولة)؛
- هـ- تحديد رأس المال المدفوع مقدّماً؛
- و- تحديد عدد أسهم رأس المال مع قيمة كل سهم؛
- ز- حصر أسماء المؤسّسين وتوضيح حصصهم من الأسهم؛

<sup>1</sup> راجع: السيد حامد حسن محمد، مرجع سابق، ص 8-17.

ح- تحديد مقر الشركة وعنوانها؛

ط- تحديد أسماء رئيس ومجلس الإدارة، والمدير العام ورئيس وأعضاء هيئة الرقابة الشرعية؛

ي- أتعاب المستشار القانوني أو الهيئة التي تتولّى الإجراءات؛

ك- أي وثيقة أخرى تطلبها السلطات المنظمة لقطاع التأمين في الدولة.

بعد استيفاء جميع الشروط السابقة، يتمّ منح الترخيص للشركة لمزاولة نشاط التأمين التكافلي، هذا الوضع يُظهر جلياً أن رأس المال أمر ضروري ولازم لتسجيل الشركة لمباشرة نشاط التأمين، وتختلف قيمته من دولة لأخرى حسب القوانين.

## 2- مرحلة التأسيس

بعد الحصول على موافقة السلطات المنظمة لقطاع التأمين التكافلي، فإنّ ثاني مرحلة هي مرحلة التأسيس، هذه المرحلة تتطلب التزامات مالية كبيرة يجب الوفاء بها، من أهمّها:

أ- الالتزامات والمصاريف التي تُدفع من رأس المال وتُستردّ مُستقبلاً من الاشتراكات بالإطفاء، وتشمل:

- الرسوم والأتعاب والنفقات اللازمة للتسجيل؛
- المصاريف الإدارية وأجور العاملين؛
- الإيجارات في بداية نشاط الشركة؛
- الأصول والأدوات والمعدّات في بداية نشاط الشركة؛
- الرسم الضريبي (مثل رسم الدمغة)؛
- أقساط إعادة التأمين؛
- مصاريف التسويق والترويج والإعلان عن أعمال الشركة؛
- أتعاب المستشارين: المستشار الاكثوري، الفني، القانوني؛
- أي التزام آخر يتطلّبه العمل في بداية النشاط.

ب- الالتزامات التي يتحمّلها حساب الاشتراكات في حال تحقّقها، وتشمل على سبيل المثال:

- مصاريف الاستثمار والضريبة المفروضة على العائد؛
- الزكاة الواجبة على الفائض التأميني؛
- أي التزام آخر مؤقت أم ثابت.

معظم التزامات فترة التأسيس تُدفع من رأس مال الشركة، ولا يُمكن بأيّ حال تجاوز هذه المرحلة إلى

المرحلة الثالثة.

## 3- مرحلة ما بعد التأسيس

هي مرحلة مزاولة النشاط التأميني، وهنا جميع الالتزامات الناشئة عن ممارسة شركة التأمين لعملها يتحملها صندوق التأمين؛ في حين يضمن رأس المال في هذه المرحلة لهذه الشركة الاستمرار القانوني وتوفير السند المالي في حالة العجز.

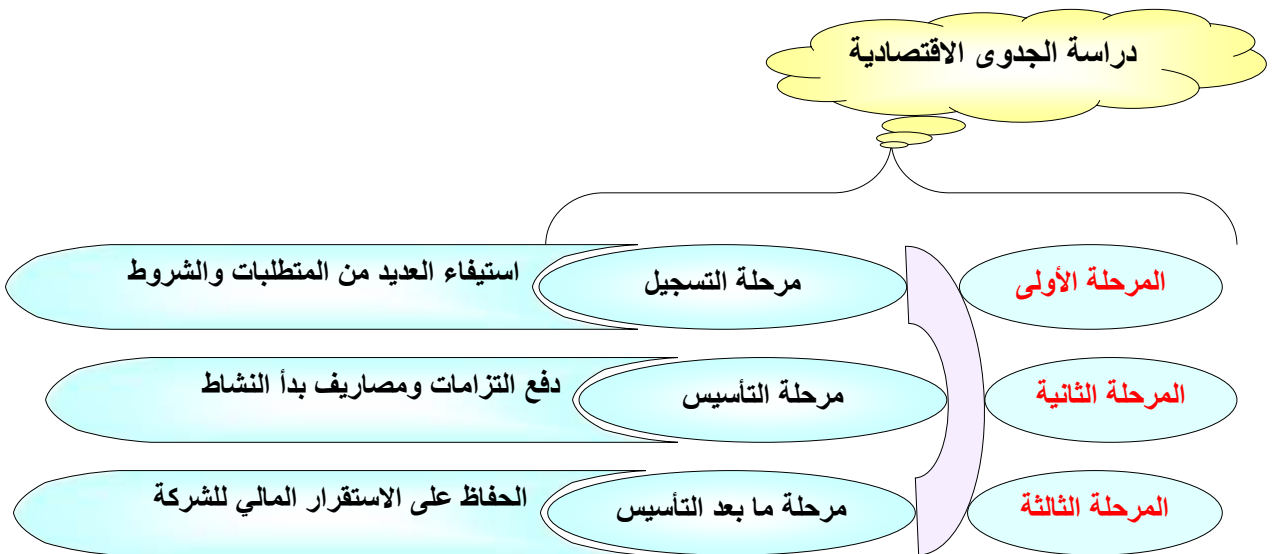
الأهم من ذلك كله أنّ رأس المال ليس مطلوباً لاستمرار الشركة من الناحية القانونية فحسب؛ بل إنّه مطلوب قانوناً الوفاء بأيّ التزام على الشركة عجزت عن توفيره محفظة التأمين على سبيل القرض الحسن. على ضوء ذلك، لرأس المال دور مهم في استمرار ونجاح شركة التأمين التكافلي.

ولعلّ أهمّ مصادر الأموال للشركات التكافلية، ما يلي:

- أ- رأس المال المدفوع من قبل المؤسّسين؛
- ب- اشتراكات التأمين المدفوعة للصندوق؛
- ج- أرباح الاستثمار والاحتياطات والأصول الثابتة والمنقولة؛
- د- عوائد أخرى كعمولات إعادة التأمين ونواتج بيع الأصل المتضرّر للحصول على القيمة الباقية؛
- هـ- الأصول الثابتة والمنقولة سواء كانت مسدّدة من رأس المال أو من الاشتراكات؛
- و- الأموال المسدّدة من الغير المتسبّب في الضرر، بعد مطالبة الشركة له، على اعتبار مبدأ الحلول في الحقوق.

وفيما يلي مخطط مبسّط لمراحل تأسيس شركة التأمين التكافلي.

شكل رقم 17: مراحل تأسيس شركة التأمين التكافلي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

## ثانيا: الحسابات المختلفة في شركة التأمين التكافلي

يندرج العقد المُبرم في شركات التأمين التكافلي تحت ما يسميه الفقهاء بـ "عقود التبرعات"؛ أي أن المشترك متبرع مع غيره من المشتركين في تكوين الوعاء التأميني، والذي يُعرف بوعاء هيئة المشتركين؛ وعليه تمتاز شركات التأمين التكافلي بأنها تمتلك حسابين منفصلين عن بعضهما.

### 1- حساب المساهمين (حملة الأسهم)

يُطلق مصطلح (هيئة المساهمين/ملاك الشركة/ حملة الأسهم) على مجموعة الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الذين تملّكوا أسهم شركة التأمين التكافلي، وأسهموا في رأسمالها، إمّا بالتأسيس، أو الشراء بعد ذلك، ويتولّى المساهمون إدارة الشركة من خلال مجلس إدارة معيّن من قبلهم<sup>1</sup>.

المؤسسون هم الذين يوقعون على عقد التأسيس والنظام الأساسي، وهم من يقع عليهم عبء إنشاء شركة التأمين ومتابعة الإجراءات اللازمة لإشهارها، ومزاولة أعمالها.

ويقوم المساهمون في الشركة بإدارة نشاط التأمين (صندوق المشتركين)، من إعداد الوثائق وجمع الاشتراكات ودفع التعويضات وغيرها من الأعمال الفنيّة الأخرى، في مقابل أجر معلومة أو ما يسمّى بعمولة الإدارة بصفتهم مديرا بأجر<sup>2</sup>.

كما يقوم المساهمون بجانب استثمار أموالهم (رأس مال الشركة)، باستثمار أموال حساب التأمين المقدّمة من المشتركين، على أن يستحقّ المساهم في نهاية السنة المالية نصيبه من عوائد استثمار أمواله، مضافا إليها حصّته من عوائد استثمار أموال التأمين بصفته مضاربا.

يتكوّن حساب المساهمين من:

أ- رأس المال المتمثّل في قيمة الأسهم المدفوعة؛

ب- عائد استثمار المال المتبقي من رأس المال؛

ج- حصّة الشركة من ربح أقساط المشتركين المستثمرة.

### 2- حساب المشتركين (حملة الوثائق)

يُطلق مصطلح (هيئة المشتركين/ حملة وثائق التأمين) على مجموعة الأشخاص الطبيعيين (أفراد) أو المعنويين (مؤسّسات) من حاملي وثائق التأمين التكافلي؛ الذين يتمتّعون بالتغطية التأمينية، والمُلتزمين بموجبها بتأدية الاشتراكات التكافلية لصالح صندوق المشتركين.

<sup>1</sup> رياض منصور الخلفي، "التكليف الفقهي للعلاقات المالية بشركات التأمين التكافلية دراسة فقهية تطبيقية معاصرة"، مجلة الشريعة والقانون، ع33، جانفي 2008، ص 31، في الموقع الإلكتروني: [www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/7001.pdf](http://www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/7001.pdf).

<sup>2</sup> هيثم محمد حيدر، "الفائض التأميني ومعايير احتسابه وأحكامه"، مؤتمر التأمين التعاوني أبعاده وآفاقه وموقف الشريعة الإسلامية منه، 2010، ص 13، في الموقع الإلكتروني: [www.iefpedia.com/arab/?p=17462](http://www.iefpedia.com/arab/?p=17462).

يتكوّن هذا الأخير من اشتراك التأمين وهو: "القيمة المالية التي يدفعها المشترك إلى شركة التأمين مقابل حصوله على وثيقة التأمين وتمتّعه بالحماية التأمينية"<sup>1</sup>؛ وبعبارة أخرى هو العوض المالي المدفوع لشركة التأمين في مقابل تعهدها بدفع مبلغ التأمين.

يسمّى هذا الحساب أيضا بوعاء التكافل، وهو أساس العمل التأميني؛ حيث ترد إليه جميع الاشتراكات وتُصرف منه التعويضات للمتضرّرين من المشتركين.

تتكوّن موارد الوعاء من<sup>2</sup>:

- أ- مبالغ اشتراكات حملة الوثائق، وهي المصدر الأساس؛
  - ب- احتياطات الحساب المتراكمة خلال السنوات السابقة؛
  - ج- عوائد استثمار الصندوق للفترة الحالية؛
  - د- التعويضات والعمولات الواردة من معيد التأمين؛
  - هـ- الاحتياطات النظامية المفروضة من قبل السلطات القائمة على القطاع؛
  - و- التعويضات المستردّة؛
  - ز- القرض الحسن من الشركة في حالة وجود عجز في الحساب.
- وتتكوّن مصاريف الوعاء من:

- أ- مبالغ التعويض التي تُدفع لحملة الوثائق، وهي الجزء الأساس للمصاريف؛
- ب- رسوم الإدارة التي تتقاضاها الشركة، في بعض الأحيان يتمّ اقتطاعها مباشرة بعد استلام الاشتراك؛
- ج- رسوم الاستثمار التي يتقاضاها مدير الاستثمار؛
- د- اشتراكات إعادة التأمين؛
- هـ- المصاريف المباشرة المتعلقة بالصندوق مثل مصاريف مراجعة الحسابات؛
- و- الفوائد المورّع والقرض الحسن المُستردّ إن وُجد؛
- ز- نصيب الوكيل من أرباح الاستثمار في حالة وجوده.

اتفق خبراء التأمين على استقلالية صندوق التكافل من حيث تمتّعه بدمّة مالية خاصة به يتحمّل بموجبها الالتزامات ويمتلك الحقوق، ولا يُوثر على هذه الصفة أنّ الصندوق لا يتمتّع بالكيان القانوني المستقل عن الشركة، وإنّما يُدار على صفة حساب لدى الشركة المديرة.

يُعدّ استقلال الصندوق من المعالم الرّئيسة للنظام التكافلي، أمّا في التأمين التجاري فدّمّة الصندوق مضمومة إلى دّمّة الشركة، والالتزام بالتعويض مضمون برأس مال الشركة نفسها.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 14.

<sup>2</sup> محمد علي القرني بن عيد، "الفائض التأميني معايير احتسابه وأحكامه"، مؤتمر التأمين التعاوني أبعاده وآفاقه وموقف الشريعة الإسلامية منه، 2010، ص 4-5، في الموقع الإلكتروني: [www.iefpedia.com/arab/?p=17459](http://www.iefpedia.com/arab/?p=17459).

### ثالثاً: العلاقات بين الحسابات والأطراف المتعددة

هناك حسابين منفصلين في شركة التأمين التكافلي، لذلك تتعدّد العلاقات وتتشعب بين الأطراف المختلفة، فهناك<sup>1</sup>:

1- العلاقة المالية فيما يدفعه المشتركون إلى الصندوق التكافلي هي علاقة مشاركة تكافلية غير ربحية، وأساسها الفقهي هو عقد الهبة (من عقود التبرعات)؛ حيث ينفصل الاشتراك عن ذمة الوكيل وملكيته بمجرد دفعه للصندوق التكافلي، وعقد الهبة لازم عند المالكية؛ بمعنى لا يجوز الرجوع فيه؛

2- هناك علاقة مالية مركبة وذات طبيعة مزدوجة بين هيئة المساهمين وهيئة المشتركين، فهي تُعتبر علاقة ربحية تجارية من جهة، وتكافلية تعاونية من جهة أخرى، كآتي:

أ- عملية تقديم القرض من قبل هيئة المساهمين لصالح الصندوق يجب أن تتحقّق فيه الشروط والضوابط؛ وذلك لأغراض تغطية مصاريف التأسيس والتشغيل، ولتعويض الأضرار المتحقّقة أثناء مرحلة بناء الملاء المالية الذاتية للصندوق. ويُسترد القرض الحسن على فترات ومراحل، وعليه فالقرض الحسن هو التزام حقيقي اتجاه المشتركين.

ب- الإدارة التأمينية بين هيئة المساهمين تجاه صندوق التكافل تُكيّف على أنّها عقد إجارة أو عقد وكالة بأجر. فمن المهام والاختصاصات التي تلتزم بها هيئة المساهمين تجاه الصندوق التكافلي، أن تقوم بتولي إدارة جميع العمليات التأمينية المتعلقة بالصندوق لصالح المشتركين، ويشمل ذلك:

- تصميم أنواع المحافظ والمنتجات التأمينية التكافلية؛
- إصدار الوثائق وتسويقها بناء على دراسات السوق اللازمة لتحديد إستراتيجية العمل والحصة السوقية المطلوب الاستحواذ عليها؛
- استيفاء الاشتراكات التكافلية، ومتابعة قضايا الشركة وتحصيل الاستردادات؛
- إدارة ما يتّصل بهيكل إدارة المخاطر وتصميم الاحتياطات والمخصّصات، وإدارة عمليات إعادة التأمين؛
- إدارة شؤون التوظيف والموارد البشرية والشؤون المالية والرقابية الأخرى ذات الصلة بضبط العملية التأمينية.

وعادة ما تقوم هيئة المساهمين بتعيين مجلس إدارة مُنتخب يقوم نيابة عنهم بإدارة وتعيين الجهاز الإداري والتنفيذي اللازم لإدارة العملية، ونتيجة لما سبق ذكره، تستحقّ شركة التأمين مقابلاً مادياً نظير قيامها بهذه المهام الإدارية والتشغيلية.

<sup>1</sup> راجع: رياض منصور الخلفي، مرجع سابق، ص 32-62.

ج) الإدارة الاستثمارية بين المساهمين والمشاركين أساسها عقد المضاربة في الفقه الإسلامي؛ بحيث تقوم الشركة بدور الإدارة التنفيذية لعمليات الاستثمار، وذلك يشمل تحديد سياسات وخطط الاستثمار ونوعيته ومجاله، على وجه لا يُخلّ بالأهداف الاستراتيجية للصندوق التكافلي. ولا شك أن قيام الشركة بهذا الدور يجعلها تستحق في مقابلة مردودها ماديا يتناسب مع أهمية وحجم الجهد الاستثماري المبذول.

3- العلاقة بين المؤسسين وصندوق المساهمين يتمثل في عقد الشركة في الفقه الإسلامي، في شكل شركة العنان\* كمثل، والأغراض الرئيسة التي تسعى الشركة لتحقيقها هي:

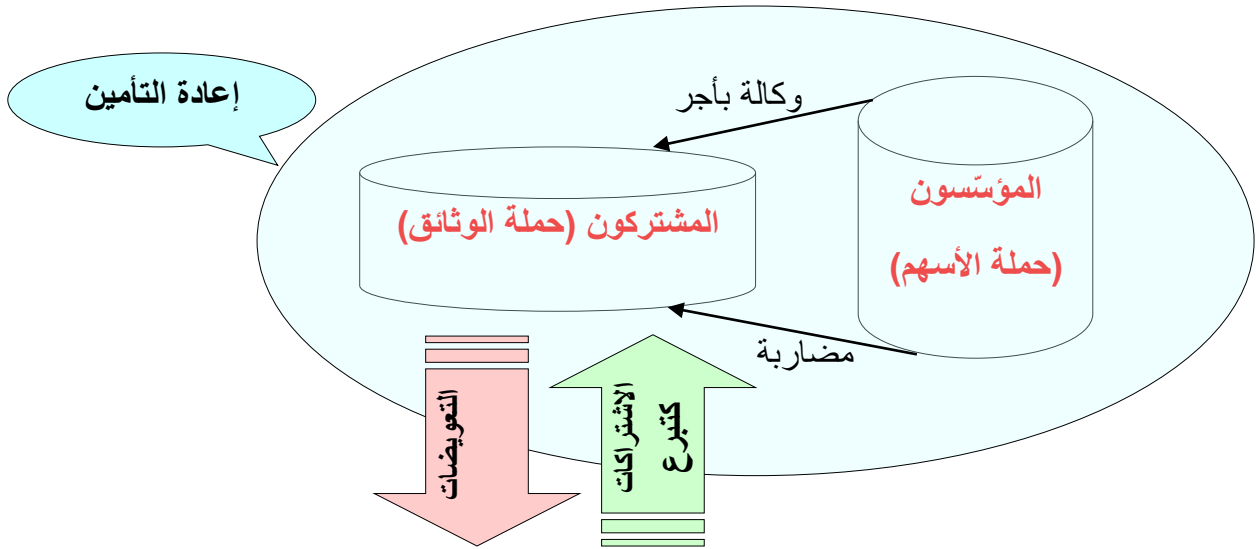
أ) تأسيس وتشغيل صندوق التأمين التكافلي بجميع محافظه ومنتجاته ومستلزماته الفنية؛

ب) تشغيل وتنمية واستثمار مجموع أموال المشتركين في نطاق الشريعة الإسلامية؛

ج) تشغيل وتنمية واستثمار رأس مال المساهمين في مختلف المجالات المشروعة.

على هذا الأساس تقوم شركة التأمين بتسيير وتنظيم العملية التأمينية في صورة عقود متعددة، وهيكّل من العلاقات المالية المتجانسة والمنظمة في سبيل إنجاح العملية ووضعها في إطار مضبوط شرعا، يتسم بالمرونة والتكامل. وفيما يلي مخطّط تبسيطي لمختلف العلاقات التي تربط الأطراف المختلفة.

شكل رقم 18: العلاقات التي تربط الأطراف في التأمين التكافلي



المصدر: سامر مظهر قنطججي، التأمين الإسلامي التكافلي، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب، ط 2008، ص 39.

إنّ المقابل الذي تتقاضاه شركة التأمين التكافلي، سواء مقابل إدارة العملية التأمينية أو إدارة العملية الاستثمارية يُعدّ حافزا للاستثمار في هذا المجال، كما يدعو شركة التأمين التكافلي إلى بناء إستراتيجية عمل تحقق التوازن المالي للشركة من جهة، وتحقيق فائضا تأمينيا لحملة الوثائق، ومن ثمّ له دور كبير في استقرار الشركة واستمرار نشاطها ورفع قدرتها التنافسية.

\* هي نوع من أنواع شركة العقود، تقوم على الاشتراك في المال والعمل والربح.



## المطلب الثاني: مقومات (أسس) إدارة شركة التأمين التكافلي

على شركة التأمين التكافلية أن تركّز خبرتها ومهارتها في إدارة الشركة وتسيير مخاطرها وكذا إدارة الاستثمار، واختيار أمثل لعملية الإعادة التأمينية، عبر استخدام آليات وتقنيات، في سبيل تحقيق التوازن المالي للشركة.

### أولاً: الرقابة وإدارة مخاطر شركات التأمين التكافلي

تمتاز أعمال التأمين بخصوصيات تميّزها عن غيرها من الأعمال، فهي تدير أخطارا جسيمة على مستويات متعدّدة، وفي الوقت نفسه عليها أن تدير مخاطرها، التي قد لا تتفك عن تلك الأخطار التي تديرها أصلاً؛ لذلك تستعين شركات التأمين التكافلية بمستشارين مهرة في إدارة أعمالها، منهم<sup>1</sup>:

- استشاري التأمين: وهو شخص مُرخص له من قبل هيئة التأمين لتقديم خدمات استشارية في مجال التأمين وإعادة التأمين؛
  - خبير الحوادث: يمتلك الخبرة والدراية في دراسة وتقييم أسباب الحادث وحجم الضرر أو مبلغ الخسارة المتأثري عنه وتوزيع المسؤولية في حدوثه؛
  - خبير بإدارة أخطار تأمين الحماية والادخار؛
  - خبير إعادة تأمين؛
  - خبير في رياضيات التأمين (اكتواري).
- وعلى الشركة الاهتمام بإدارتي التدقيق والأخطار، كركيزة وآلية لتجنّب الأخطار والأخطاء، التي تُعيق استمرار الشركة وتطورها.

### 1- إدارة التدقيق

لابدّ لكلّ إدارة من قسم تدقيق لإحكام رقابتها على حسن سير أعمالها بالشكل المرسوم والمخطّط له، ولا تخرج شركات التأمين عن هذه القاعدة؛ لذلك يجب على إدارة شركة التأمين ما يلي<sup>2</sup>:

- أ- **تشكيل لجنة تدقيق**: يشكّل مجلس إدارة الشركة لجنة للتدقيق لا يقلّ عدد أعضائها عن ثلاثة ولا يزيد على خمسة\* من غير المديرين التنفيذيين على أن يكون أغلبهم من خارج مجلس الإدارة؛
- ب- **تخصيص إدارة مستقلة للتدقيق الداخلي**: على النحو التالي:
  - تكوين إدارة للتدقيق الداخلي ترتبط مباشرة بلجنة التدقيق؛

<sup>1</sup> سامر مظهر قنطقي، مرجع سابق، ص 49.

<sup>2</sup> المصدر نفسه.

\* هناك بعض القوانين التي تحصر اللجنة في هذا العدد لضمان فعاليتها، فوظائف هذه اللجنة لا يمكن أن توضع في يد شخص واحد فيسيء استخدام صلاحياته، أو أن توكل إلى عدد كبير دون داع؛ فيصعب ضمان المرونة والموضوعية والسرعة المطلوبة.

- تعيين مدقق داخلي للتحقق من الالتزام بتطبيق الأنظمة والتعليمات، يكون ارتباطه مباشرة بلجنة التدقيق، ويقدم تقريراً لها عن جميع التعويضات والمطالبات المدفوعة التي لا تنطبق عليها المعايير والأسس المتفق عليها.

## 2- إدارة الأخطار

تقوم إدارة الأخطار بتحليل ودراسة الأخطار المحيطة بالشركة والمنطقة التي تمارس نشاطها فيها دورياً، كما يجب عليها اتخاذ الإجراءات المناسبة لإدارة تلك الأخطار، وأن يكون هناك كحد أدنى تحليل للأخطار الآتية<sup>1</sup>:

أ- **أخطار التأمين:** تتمثل أخطار التأمين في زيادة المطالبات المستحقة لحملة وثائق التأمين عن القيمة الدفترية للالتزامات التأمين؛ لذلك تبني إدارة الأخطار في شركة التأمين إستراتيجيتها التأمينية على إبرام اتفاقيات إعادة تأمين كافية للسيطرة على قيم المطالبات. فاستراتيجيات إدارة الأخطار في شركات التأمين تسعى إلى التأكد من أن أخطار التأمين موزعة بشكل جيد من حيث النوع، ومبلغ التأمين، والتوزيع الصناعي والجغرافي من خلال وضع مجال للتأمين بطريقة تحدد الأخطار المحتملة.

ب- **أخطار إعادة التأمين:** تدخل شركات التأمين مع أطراف أخرى في عقود إعادة تأمين لغرض تخفيض أخطار التعرض إلى خسائر مالية قد تنتج عن مطالبات تأمينية؛ مما يسمح لها بالتحكم بأخطار الخسائر الكبيرة المحتملة والتي لا يمكن تحملها، وتمنحها قدرة على النمو والتوسع.

وهذا يتطلب منها القيام بتقييم الوضع المالي لشركات إعادة التأمين التي تتعامل معها ورصد تركيز أخطار الائتمان الناتجة من المناطق الجغرافية والأنشطة والسمات الاقتصادية المماثلة. تستعين الشركة بتصنيفات وكالات التصنيف العالمية لتلك الشركات، بغية تقليل تعرضها لأخطار الخسائر الكبيرة التي قد تنجم عن إعسار شركات إعادة التأمين.

إن عقود إعادة التأمين لا تُعفي الشركة من التزاماتها تجاه حملة وثائق التأمين، بل تبقى ملزمة بمبالغ المطالبات المُعاد تأمينها، والتي سيتم تغطيتها من قبل شركات إعادة التأمين.

ج- **أخطار العملات الأجنبية:** وهي الأخطار التي تتمثل في قيمة الأدوات المالية وتغيرها بسبب تذبذب معدل أسعار الصرف للعملات الأجنبية.

د- **أخطار السوق:** تتمثل في الأخطار الناجمة عن تقلبات أسعار الأدوات المالية نتيجة التغيرات في أسعار السوق، سواء كانت هذه التغيرات نتيجة لعوامل محددة متعلقة بأدوات مالية معينة، أو متعلقة بالجهة المصدرة لها، أو متعلقة بعوامل مؤثرة على جميع الأدوات المالية المُتعامل بها في السوق. للحد من أخطار السوق يجب الاحتفاظ بمحفظة متنوعة، إضافة إلى رصد تطورات الأسواق العالمية والمحلية باستمرار، إضافة إلى

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 50-52.

المتابعة النشطة للعوامل الرئيسية التي تؤثر على التغيرات في السوق، بما في ذلك تحليل الأداء التشغيلي والمالي للجهات المستثمر بها.

هـ- **أخطار الائتمان:** تمثل القيمة الدفترية المُدرجة في البيانات المالية الحد الأقصى لأخطار الائتمان لجميع فئات الأصول المالية المُحتفظ بها لدى الشركة، فيما عدا تلك المتعلقة بعقود إعادة التأمين. كل ما يفوق هذه القيمة يدخل ضمن مخاطر الائتمان، بمعنى مخاطر عدم الوفاء بالالتزامات.

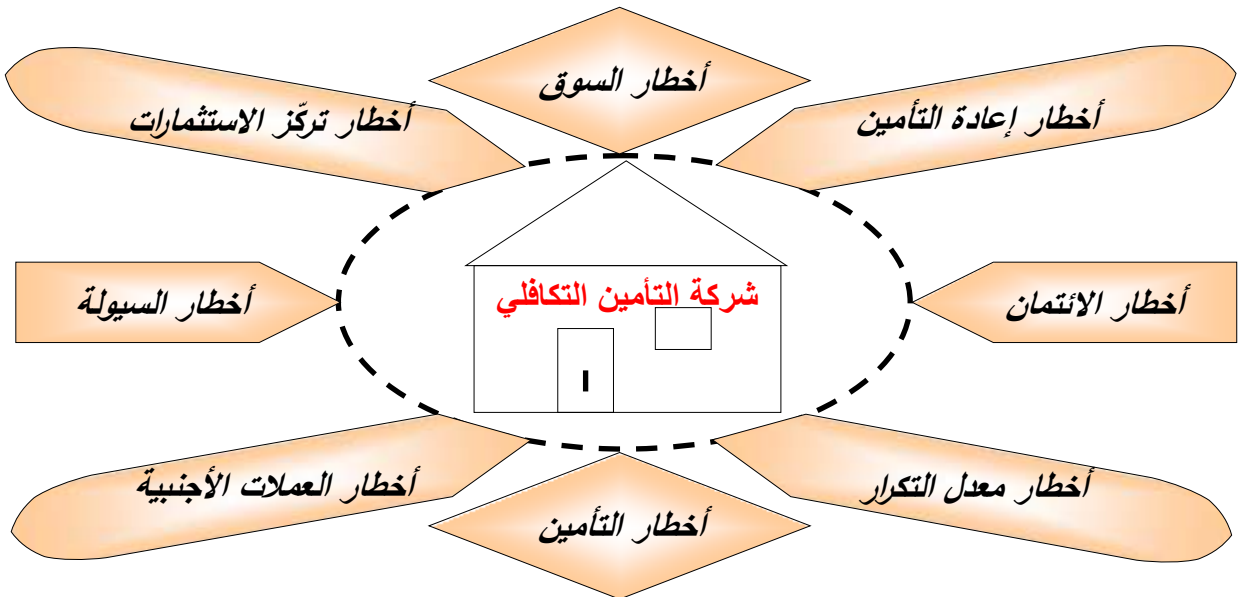
و- **أخطار السيولة:** تتمثل أخطار السيولة بالأخطار الناجمة عن صعوبة توفير الشركة للأموال لمواجهة التزاماتها المالية، وتتم مراقبة متطلبات السيولة على أساس يومي وأسبوعي وشهري، وتعمل الإدارة على التحقق من وجود تمويل لمقابلة أي التزامات عند استحقاقها.

ز- **أخطار معدل التكرار ومبالغ المطالبة:** تقوم الشركة بشكل أساس بأعمال التأمين ضدّ الحريق والتأمين العام وأخطار النقل البحري، وتُعتبر هذه القطاعات من التأمين بمثابة عقود قصيرة الأجل؛ لأنّ مطالباتها غالبا ما يتمّ الإخطار عنها وتسويتها في فترة سنة أو أقلّ من تاريخ حدوث الخطر المؤمن ضده.

ي- **أخطار تركّز الاستثمارات:** ينبغي على شركة التأمين إبلاغ هيئة التأمين الرسمية (هيئة حكومية رقابية) بنسبة ملكية أي شخص يملك أكثر من عدد (تحدده الهيئة) من أسهمها في تقريرها الدوري. وتراقب أيضا أخطار تركّز الاستثمار؛ بحيث لا تتجاوز نسبة التركيز نسبة محددة تحددها هيئة التأمين من كل وعاء استثماري.

وفيما يلي مخطّط مبسّط لأهمّ المخاطر التي تُحيط بشركة التأمين التكافلي.

شكل رقم 19: المخاطر التي تتعرض لها شركات التأمين التكافلي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

## ثانيا: الاستثمار في شركات التأمين التكافلي

لا تخضع شركة التأمين التجاري في استثمار أقساطها التأمينية لأية قيود سوى القيود القانونية والأرباح المتوقعة من الاستثمار. أمّا في شركات التأمين التكافلي، فإضافة إلى مراعاة قانونية الاستثمار والأرباح، يجب أن يكون استثمارها متوافقا مع أحكام الشريعة الإسلامية.

### 1- الأموال المخصصة للاستثمار وأهميته

يمكن إجمالها في:

- أ- مخصص الاستثمار من أموال المساهمين؛
- ب- مخصص الاستثمار من أموال حملة الوثائق؛
- ج- مخصص الاستثمار من أموال شركات إعادة التأمين المحتجزة لدى شركات التأمين التكافلي.

يشكّل الاستثمار أداة مهمة من أدوات التنمية؛ لأنه<sup>1</sup>:

- يقدّم فرصا تشغيلية لعدد كبير من الموظفين؛ ومن ثمّ مكافحة البطالة؛
- يقدّم التّمويل اللازم للمشاريع من خلال توفير السيولة؛
- يسهم في التعويضات عندما تفوق الاشتراكات؛
- يُعتبر فرصة استثمارية لمؤسسي الشركات لحصولهم على حصّة من العائد.

### 2- ضوابط الاستثمار لشركة التأمين التكافلي

تتشابه كثيرا مع الضوابط العامّة للتأمين التكافلي، ويمكن أن نوجزها في<sup>2</sup>:

- أ- الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية؛ بحيث تكون جميع الاستثمارات لشركات التأمين التكافلي بالطرق المشروعة؛ فلا تستثمر على سبيل المثال في السندات؛ لأنّها من أدوات الدّين القائمة على الربا أو محلات القمار أو الكحوليات وغيرها من الأنشطة المحرّمة؛
- ب- الالتزام بالقوانين والأنظمة والتشريعات الخاصة بشركات التأمين التكافلي والمنظمة لها؛
- ج- الالتزام بالمعايير الخاصة بشركات التأمين التكافلي الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية الخاصة بالاستثمار؛
- د- الالتزام بالنظام الأساسي الخاص بكلّ شركة فيما يتعلّق بالاستثمار؛
- هـ- التقيّد بقرارات وتعليمات مجالس الإدارة؛ فكلّ مجلس فلسفته الخاصة في الاستثمار التي يرى أنّها تحقّق مصلحة الشركة.

<sup>1</sup> هابل داود، "الاستثمار في التأمين التعاوني"، المؤتمر الرابع للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، 2009، دمشق، ص 13، في الموقع الإلكتروني: [www.iefpedia.com/arab/?p=17411](http://www.iefpedia.com/arab/?p=17411).

<sup>2</sup> أحمد محمد صباغ، "الطرح الشرعي والتطبيق العملي للتأمين الإسلامي"، ص 22، في الموقع الإلكتروني: [www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/10012.ppt](http://www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/10012.ppt)

وفيما يلي مخطّط يختصر الضوابط ويرتّبها حسب الأهمية.

### شكل رقم 20: القيود التي تخضع لها شركات التأمين التكافلي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

### 3- قنوات الاستثمار في شركة التأمين التكافلي

إضافة إلى مراعاة قانونية الاستثمار والأرباح، يجب على شركات التأمين التكافلي أن يكون استثمارها متوافقاً مع أحكام الشريعة الإسلامية، فيمكنها استخدام القنوات الاستثمارية التالية<sup>1</sup>:

- أ- الاستثمار المباشر في الأسواق المالية من خلال شراء الأسهم وفق توجيهات هيئات الرقابة الشرعية؛
  - ب- الاستثمار المباشر من خلال المتاجرة بالعملات؛ حيث يتمّ تحديد نسبة من الأموال المخصّصة للاستثمار بالعملات الصعبة مثل الدولار وفق أحكام عقد الصرف؛
  - ج- الاستثمار غير المباشر من خلال البنوك الإسلامية وفق أحكام عقد المضاربة؛ بحيث تكون الشركة الطرف صاحب المال ويكون البنك الإسلامي الطرف المضارب، ويكون الربح بينهما حسب الاتفاق.
- إضافة لما سبق ذكره يمكن لشركة التأمين التكافلي استعمال القنوات التالية:
- ودیعة استثمارية في أحد البنوك الإسلامية استثماراً طويلاً الأجل، وهذه الوديعة لها حظ أكبر من الربح من الوديعة قصيرة الأجل؛
  - ودیعة استثمارية قصيرة الأجل في أحد البنوك الإسلامية لمدة 6 أشهر قابلة للتجديد، ونصيب هذا النوع من الاستثمار أقلّ من السابق؛ ولكن مرونته عالية؛
  - توفير استثماري في أحد البنوك الإسلامية تحت الطلب، ونصيب هذا النوع أقلّ من السابق؛
  - الاستثمار عن طريق المشاركة في مشروعات تجارية أو نحوها مع التجار نظير نسبة من الأرباح، ونظام المشاركة الإسلامية فيه مخاطر، لأنّه قد تكون الأرباح فيه قليلة؛
  - الاستثمار عن طريق المرابحة بإقامة المعارض مع الغير للأعضاء.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 23.

يبقى أمام شركة التكافل الاحتفاظ بجزء سائل من الأموال لمواجهة المصاريف والتعويضات التي تتخلل ممارسة نشاطها.

### ثالثاً: إعادة التأمين أو إعادة التكافل

إضافة لما ذكرناه عن أخطار إعادة التأمين، تُعتبر الحاجة إلى إعادة التأمين ضرورة أساسية لتوزيع تحمّل الأخطار، ولا تسمح القوانين لشركات التأمين عموماً أن تمارس أعمال التأمين إلاّ إذا قدّمت بيانات كافية عن إبرامها لاتفاقيات إعادة التأمين.

#### 1- أهمية إعادة التكافل

لا شك أنّ إعادة التأمين تُعتبر من أصعب الأمور التي واجهت التجربة الإسلامية للتأمين، والسبب في ذلك عدم وجود شركات إعادة تأمين تكافلية كافية، على الرغم من أهمية إعادة التأمين في بقاء شركة التأمين واستمرارها. لذلك صدرت توصية من مجمع الفقه الإسلامي الدولي بدعوة الدول الإسلامية للعمل على إقامة مؤسسات التأمين التكافلي وكذلك مؤسسات تعاونية لإعادة التأمين.

فإعادة التكافل: هو تحويل أعباء الأخطار المؤمن عليها من الشركة إلى معيد التأمين وتعويض المؤمن من قبل التأمين عمّا يتمّ دفعه للمشاركين إذا تعرّضوا للضرر أو الخسارة.

ولإعادة التكافل أهمية كبرى على المستوى الجزئي وعلى المستوى الكلي، كما يلي<sup>1</sup>:

#### أ- على مستوى الاقتصاد الجزئي: تُسهم إعادة التأمين في:

- خفض تكلفة رأس مال شركات التأمين نظراً لتحمّل شركات إعادة جزءاً من الأخطار، وهذا الخيار أفضل من اقتراض الشركة لمزيد من الأموال لمواجهة التزامات إضافية؛
- تحسين ربحية شركة التأمين وإعادة معاً لتوزّع الأخطار ممّا يزيد من فرص الربح لكلّ منهما؛
- انخفاض التكلفة وزيادة الربحية ومزيداً من التوسّع في قدرات شركات التأمين الاستيعابية.

#### ب- على مستوى الاقتصاد الكلي: يساعد نمو أعمال شركات التأمين وإعادة التأمين في:

- خفض تكاليف منتجات التأمين عموماً لزيادة التنافس أولاً وزيادة التخصص فيما بينها ثانياً؛
- زيادة حجم السوق التأمينية بتحفيز طلب جديد، وإقناع شرائح اجتماعية جديدة من خلال زيادة محافظ التأمين وزيادة أنواع التأمين؛
- رواج صناعة التأمين في الاقتصاد وازدهارها، وينعكس ذلك على جميع مجالات الاقتصاد بسبب انخفاض الأخطار المحيطة بقطاع الأعمال؛ ومن ثمّ انخفاض تكاليف تلك الأخطار بالنسبة له.

<sup>1</sup> سامر مظهر قنطججي، مرجع سابق، ص 61.

## 2- ضوابط إعادة التأمين لدى شركات إعادة التجارة

لجأت شركات التأمين التكافلية في بدايات ظهورها وتأسيسها إلى إعادة التأمين لدى شركات إعادة التقليدية، لعدم وجود شركات إعادة تأمين تكافلية نظراً لحاجتها الماسة، وقد أجازت لها هيئات الرقابة الشرعية ذلك وفق شروط وضوابط محدّدة<sup>1</sup>. قبل أن تلجأ شركات التأمين التكافلي لشركات إعادة التأمين التجارية، لا بدّ لها من مراعاة الشروط الآتي ذكرها<sup>2</sup>:

أ- إنّ إعادة التأمين يجب أن تبدأ أولاً لدى شركات إعادة التأمين التكافلية؛

ب- في حالة وجود شركات تأمين تكافلية تتحقّق فيها الشروط السابقة، ولكنّها غير قادرة على إعادة التأمين بشكل كليّ، يجب على شركات التأمين التكافلية أن تُعيد التأمين بشكل جزئيّ لدى شركات إعادة التأمين التكافلية أولاً، ثمّ تعيد تأمين الجزء المتبقيّ لدى شركات إعادة التجارة؛

ج- في حالة عدم وجود شركة أو شركات إعادة تأمين تكافلية لا تتحقّق فيها الشروط السابقة يجوز لشركات التأمين التكافلية إعادة التأمين لدى شركات إعادة التجارة؛

د- يُمنع على شركات التأمين التكافلية أن تحتفظ بأية احتياطات نقدية عن الأخطار السارية تعود ملكيتها لشركات إعادة التأمين التجاري، إذ يترتّب على ذلك دفع فوائد ربوية؛

هـ- يمكن الاتفاق بين شركات التأمين التكافلية وشركات إعادة التجارة على أن تحتفظ شركات التأمين التكافلية بنسبة معيّنة من الأقساط المستحقّة لشركات إعادة التجارة، واستثمار تلك المبالغ بالطرق المشروعة على أساس عقد المضاربة؛ بحيث تكون شركات التأمين التكافلية الطرف المضارب، وتكون شركات إعادة التجارة الطرف صاحب المال، والربح بينهما بحسب الاتفاق؛

و- أن تكون مدة اتفاقيات إعادة التأمين بين شركات التأمين التكافلية وشركات إعادة التجارة من حيث الزمن ما دامت الحاجة إلى الإعادة قائمة.

تمّ تأسيس عدد من شركات إعادة التأمين التكافلية بعد نحو ثلاثين عاماً من نشوء أول شركة تأمين إسلامية، وأهم تلك الشركات<sup>3</sup>:

- الشركة السعودية لإعادة التأمين، في مدينة الرياض؛
- شركة التكافل لإعادة التأمين، في دبي؛
- بيت إعادة التأمين السعودي التونسي "بست ري"، في تونس؛
- شركة ميونخ لإعادة التأمين التكافلي وشركة لويان لإعادة التأمين التكافلي، في ماليزيا؛

<sup>1</sup> أحمد محمد صباغ، "الوضع المهني والإقتصادي لصناعة التأمين التعاوني في العالم العربي"، مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup> سامر مظهر قنطقي، مرجع سابق، ص 62-63.

<sup>3</sup> أحمد محمد صباغ، "الوضع المهني والإقتصادي لصناعة التأمين التعاوني في العالم العربي"، مرجع سابق، ص 23.

- شركة هانوفر لإعادة التأمين التكافلي وشركة اليانز لإعادة التأمين التكافلي، في البحرين؛ وقد دفع هذا كبرى شركات إعادة التأمين الغربية إلى المشاركة في سوق التأمين التكافلية لما يحققه من منافع وأرباح.

### 3- الضوابط الشرعية لشركات إعادة التكافلية لممارسة إعادة التأمين:

تتشابه مع ضوابط شركات التأمين التكافلية، كالتالي<sup>1</sup>:

- أ- الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية في جميع معاملاتها؛
  - ب- الفصل بين حقوق المساهمين المالكين لشركات إعادة التأمين، وبين حقوق شركات التأمين التي تعيد التأمين لديها؛
  - ج- تغطية النقص المالي لحساب شركات التأمين من حساب المساهمين في شركات إعادة الإعادة الإسلامية على أساس القرض الحسن؛
  - د- إيداع جميع الأموال التي تخضع لإدارة شركات إعادة لدى البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية؛
  - هـ- استثمار الأموال بالطرق المشروعة وفق توجيهات هيئة الرقابة الشرعية لكل شركة وبما يحقق أهداف الشركة وغاياتها؛
  - و- عدم إعادة تأمين المصانع والمؤسسات التي يكون عملها محرماً شرعاً مثل البنوك الربوية ومصانع إنتاج الخمور، ومحلات بيعها ونحو ذلك؛
  - ز- تحديد المقابل المالي لإدارة عمليات إعادة التأمين ابتداءً على أساس الوكالة بأجر معلوم؛
  - ح- تأصيل عقود واتفاقيات ومعاملات شركات إعادة التكافلية من قبل الخبراء المختصين في التأمين التكافلي وإعادته فنياً وشرعياً؛
  - ط- إدارة أعمال كل شركة بالطاقت الفني المؤهل الذي يجمع بين الكفاءة في العمل والالتزام بأحكام الشريعة في الممارسة والسلوك؛
  - ي- الإفصاح ابتداءً عن آلية إخراج الزكاة الشرعية من الأموال التي تجب فيها الزكاة وفق توجيهات هيئة الرقابة الشرعية لكل شركة؛
  - ك- الإفصاح عن آلية توزيع الفائض التأميني ابتداءً وفق توجيهات هيئة الرقابة الشرعية لكل شركة.
- هذه هي العناصر الأهم التي تؤثر وبشكل كبير على وجود الفائض التأميني، وإدارة الشركة واستثماراتها وعمليات إعادة التكافل لها بشكل سليم ومدروس، ومبني على أسس وأطر معينة، يسمح للشركة على الأقل من الحفاظ على توازنها المالي، فلا يتحقق عجز في ميزانيتها.

<sup>1</sup> المصدر نفسه.



## المطلب الثالث: إدارة الفائض التأميني

يُعتبر الفائض التأميني من الركائز والسّمات البارزة في شركات التأمين التكافلية؛ التي اتخذت من التأمين التكافلي القائم على التبرع بين حملة الوثائق محوراً لعملها، ويمكن اعتباره ميزة تنافسية للشركة.

### أولاً: مفهوم الفائض التأميني

لتحديد ماهية مصطلح ما لا بد من الإحاطة بجميع جوانبه وتحديد عناصره.

#### 1- تعريف الفائض التأميني وعناصره

تعددت الألفاظ ذات الصلة بالفائض التأميني وهي مهمة في تصوّر حقيقته.

##### أ- تعريف الفائض التأميني

لغة: الفائض مصدر من فاض يفيض فيضاً، جاء في لسان العرب: "فاض الماء والدمع ونحوهما يفيض فيضاً وفيضانا وفيوضاً وفيوضاً وفيوضاً وفيوضاً، السيل: كثر وسال من ضقة الوادي... وفيضاً الإناء: امتلاً، والشئ: كثر..."<sup>1</sup>.

أمّا اصطلاحاً فيُعرّف الفائض التأميني بأنه: "المال المتبقي في حساب المشتركين من مجموع الاشتراكات التي دفعوها، في جميع العمليات التأمينية والفنية ذات العلاقة بنشاط التأمين، مضافاً إليها أرباح استثمارات تلك الاشتراكات، وعوائد إعادة التأمين، مخصوصاً منها: التعويضات المدفوعة للمشاركين والاحتياطيات الفنية (الاحتياطي القانوني واحتياطي الأخطار السارية والاحتياطي الاختياري)، وكذلك نفقات إعادة التأمين، والأجرة المعلومة للشركة بوصفها مديراً لصندوق التأمين، والنفقات الإدارية (طبقاً لاتفاق المضاربة)، ومال الزكاة، والناتج من ذلك كلّه يسمّى فائضاً تمييزاً له عن الربح"<sup>2</sup>.

وبصفة أخرى هو: "الرصيد المالي المتبقي في حساب المشتركين (حملة الوثائق) من مجموع الأقساط التي قدّموها واستثماراتها وعوائد إعادة التأمين، بعد تسديد المطالبات، ورصد الاحتياطيات الفنية، وتغطية جميع المصاريف والنفقات"<sup>3</sup>.

وفيما يلي جدول لموارد واستخدامات صندوق التأمين التكافلي.

<sup>1</sup> المنجد الأبجدي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، دار المشرق، بيروت، ط8، 1990، ص 748.

<sup>2</sup> سامر مظهر قنطجي، مرجع سابق، ص 125.

<sup>3</sup> أحمد محمد صباغ، "الفائض التأميني في شركات التأمين الإسلامية"، المؤتمر الرابع للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، 2009، دمشق، ص

<sup>4</sup>، في الصفحة الإلكترونية [www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/D231.zip](http://www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/D231.zip)

## جدول رقم 4: موارد واستخدامات صندوق التأمين التكافلي

الاستخدامات	الموارد
التعويضات	الاشتراكات
مصاريف إدارية وعمومية	عوائد الاشتراكات
عمولات إعادة التأمين	الاستردادات
الاحتياطات	عمولات وعوائد إعادة التأمين
التوزيعات	إيرادات أخرى

المصدر: رياض منصور الخليلي، "التكليف الفقهي للعلاقات المالية بشركات التأمين التكافلية دراسة فقهية تطبيقية معاصرة"، مرجع سابق، ص 64.

ومن ثمّ يكون الفائض التأميني هو القيمة الموجبة بين المعطيات السابقة؛ أي بين الموارد والاستخدامات، ويقابله في التأمين التجاري الربح. أمّا إذا كانت النتيجة سالبة فهذا يعني عجز، ويقابله في التأمين التجاري الخسارة.

واستناداً إلى مبدأ التكافل، فالفائض التأميني:

- لا يُعدّ ربحاً إنّما هو زيادة في التحصيل؛

- هو ملك خالص لحساب هيئة المشتركين لا للشركة (هيئة المؤسّسين)، التي حصلت على أجرتها بصفقتها مديرة لنظام التأمين (وكالة بأجر)، كما أنّ الشركة حصلت على حصة من الربح مقابل قيامها باستثمار أموال هيئة المشتركين (شريك مضارب).

وإذا اتفق المشتركون على استثمار الفائض لصالحهم وفق شروط معينة، فلا مانع من ذلك، لما يحقّقه من فوائد من حيث توزيع المخاطر وتوفير قدرة مالية أكبر للشركة.

## ب- استحقاق الفائض التأميني

يُستمدّ الحكم الشرعي في الفائض التأميني من حكم أصله، وهو الاشتراكات، وهي مبالغ مُتبرّع بها كلّها أو بعضها وفقاً لنظام التأمين التكافلي، الذي يُعتبر الدخول فيه قبولاً ضمناً بالشروط المبيّنة في الوثائق أو اللوائح المُنظمة للتصرفات المتعلقة بالفائض التأميني.

يحقّ لأصحاب حقوق الملكية في الشركة استثمار الفائض التأميني لصالح حملة الوثائق إذا تمّ النص على ذلك في الوثيقة أو اللوائح، ويجب أن تُراعى فيه الضوابط الشرعية للاستثمار. ويجب كذلك

تحديد مقابل الاستثمار المخصّص للجهة القائمة به؛ وذلك بالنص عليه في الوثيقة أو اللوائح، أو إشعار حملة الوثائق بذلك مع تحديد مدّة يُعتبر من لم يعترض خلالها قابلاً لذلك<sup>1</sup>.

وقد صدرت بشأن اختصاص حملة الوثائق بالفائض التأميني قرارات وفتاوى شرعية عديدة، مقتضاها أن أصحاب حقوق الملكية لا يشاركون في الفائض، لأنّ الفائض مملوك لحملة الوثائق مُلكاً مشتركاً حسب ما يحدّده النظام. وينحصر حقّ الجهة القائمة بالاستثمار في المقابل المحدّد لها، لأنّ الفائض هو المتبقي من الاشتراكات، فلا استحقاق فيها لغير حملة الوثائق؛ ولكن هناك فتاوى لبعض الهيئات الشرعية أجازت مشاركة أصحاب حقوق الملكية مع حملة الوثائق في الفائض التأميني.

ونتيجة لذلك، يرجع موضوع التصرف في الفائض التأميني إلى النظام الأساسي للشركة وما تقرّره هيئة الرقابة الشرعية. وهذا يعني أن الشركة لديها الخيار في اختيار طريقة توزيع الفائض بتوزيعه على حملة الوثائق أو تحويله إلى حساب الاحتياطي بحسب ما تراه الشركة مناسباً لسياستها وأهدافها الحالية والمستقبلية.

### ج- الفائض الإجمالي وصافي الفائض التأميني

فرّقت النظم واللوائح المنظّمة لعمل شركات التأمين التكافلي بين مصطلح إجمالي الفائض التأميني، ومصطلح صافي الفائض التأميني.

- **الفائض التأميني الإجمالي:** هو ما يتبقى من الاشتراكات بعد خصم نفقات عمليات التأمين المختلفة، وما يتصل بها من مصاريف؛ أي ما يتبقى من الاشتراكات بعد خصم ما دُفع كتعويضات تأمينية للمتضررين من المشتركين، وكمصاريف تسويقية، وإدارية، وتشغيلية<sup>2</sup>.

ومن المصاريف التي تُدفع من الاشتراكات في حساب هذا الفائض: تعويضات التأمين، أجرة الشركة المساهمة التي تُدير أعمال التأمين كوكيل بأجر، اشتراكات إعادة التأمين؛ لأنّ ذلك هو أساس قيام الشركة بأعمالها وتولّي أنشطتها المختلفة. نستطيع أن نوجز الفائض الإجمالي في المعادلة:

إجمالي الفائض التأميني = الاشتراكات - [التعويضات (المدفوعة + المستحقة + تعويضات تحت التسوية) + المصاريف التسويقية والإدارية والتشغيلية + المخصّصات والاحتياطات الفنية]

<sup>1</sup> عبد الستار أبوغدة، "أسس التأمين التكافلي"، المؤتمر الثاني للمصارف الإسلامية 2007، دمشق، ص 6-7، في الصفحة الإلكترونية: [www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/0023.doc](http://www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/0023.doc).

<sup>2</sup> عدنان محمود العساف، "الفائض التأميني أحكامه ومعايير احتسابه وتوزيعه"، مؤتمر التأمين التعاوني أبعاده وآفاقه وموقف الشريعة الإسلامية منه، 2010، ص 4، في الصفحة الإلكترونية: [www.iefpedia.com/arab/?p=17456](http://www.iefpedia.com/arab/?p=17456).

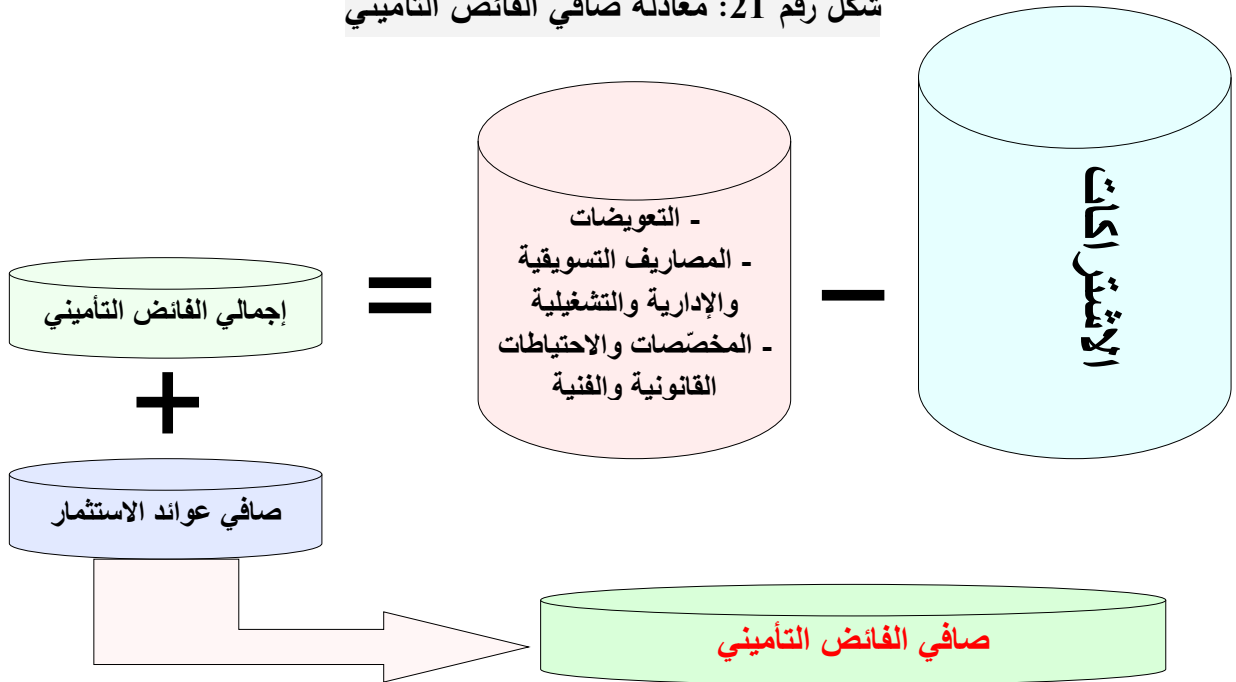
- **الفائض التأميني الصافي:** هو الفائض القابل للتوزيع، ويُقصد به ما يبقى من الاشتراكات بعد خصم التعويضات والمصاريف، ثمّ زيادة عوائد استثمار الاشتراكات بعد خصم حصة المساهمين في الشركة من هذه الأرباح، ويمثّل المرحلة النهائية التي يؤوّل إليها الفائض، ويمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية:

$$\text{صافي الفائض التأميني} = \text{إجمالي الفائض التأميني} + \text{صافي عوائد الاستثمار}$$

ويمثّل مصطلح الفائض التأميني في إطلاقه الفائض الصافي القابل للتوزيع.

وفيما يلي مخطّط مبسط للمعادلة.

شكل رقم 21: معادلة صافي الفائض التأميني



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

## 2- الفرق بين الفائض التأميني والربح

يُعتبر الفائض التأميني من الفروق الجوهرية التي يتميّر بها التأمين التكافلي عن التأمين التجاري؛ لأنّ الفائض التأميني يُعاد في التأمين التكافلي للمشاركين، على أساس أنّه زيادة في الاشتراكات التي أخذت منهم مع نَمائها بعد تغطية كافة المطالبات على أساس الالتزام بالتبرع بينهم، أو على الأقل لا تستفيد منه شركة التأمين التكافلي.

في التأمين التجاري هو تلك الزيادة من الفرق بين التعويضات والأقساط وتُعتبر ربحاً خالصاً للمساهمين؛ لأنّ التأمين التجاري عقد معاوضة مالية يستهدف الربح من التأمين نفسه، وبناء عليه فنُطبّق على التأمين التجاري أحكام المعاوضات المالية، أمّا التأمين التكافلي فإنّه يعمل بموجب عقد التبرّع، ولا شكّ

أن عقد التأمين بصفة عامة يشتمل على الغرر المتمثل في احتمالية وقوع الحادث المؤمن ضده أو عدم وقوعه، ويشتمل أيضاً على الجهالة المتمثلة بمقدار التعويض المستحق في حالة وقوعه<sup>1</sup>.

وفيما يلي جدول يختصر الاختلافات الجوهرية بين الفائض التأميني في شركات التأمين التكافلي وبين الربح في شركات التأمين التجاري.

### جدول رقم 5: الفروق الجوهرية بين الفائض التأميني والربح

المقارنة	الفائض التأميني	الربح
المعنى	ما فاض من الاشتراكات وأرباحها بعد أداء التعويضات والمصاريف ودفع مبالغ إعادة التأمين وخصم الاحتياطات والمخصصات.	الزيادة الحاصلة في رأس المال بعد تنميته بالتجارة والاستثمار، بعد خصم التعويضات المستحقة للمتضررين.
حقيقته	تبع لا قصد، فليس مقصوداً أصالة، إذ التأمين التكافلي قائم على عقد التبرع المنظم والملزم.	مقصود أصالة ويدخل في حساب عناصر قسط التأمين إذ التأمين قائم على عقد المعاوضة القانوني المالي.
الهدف منه	التعاون في تفتيت الخطر والتكافل في تحمل الضرر وتعويضه والتبرع به ابتداء.	المعاوضة ومصالحة المساهمين أي شركة التأمين فقط.
الملكية	من حق حملة الوثائق وحدهم ومملوك لهيئة المشتركين.	من حق المساهمين وحدهم ومملوك لشركة التأمين.
التوزيع	وفقاً لما يقرره نظام الشركة ومجلس الإدارة حسبما تقتضيه مصلحة حملة الوثائق وهيئة المشتركين.	حسبما يقتضيه القانون ومصالح المساهمين في شركة التأمين.

المصدر: من الموقع الإلكتروني: [www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/D206.zip](http://www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/D206.zip)

### 3- محددات الفائض التأميني

الأصل في صندوق التكافل أن يكون متوازناً؛ أي تساوي إيراداته مع المصاريف، ويتحقق هذا التساوي نتيجة دقة تحديد مبلغ الاشتراك من قبل القائمين على الشركة بناء على الحسابات الاكتوارية وعمل خبراء التأمين؛ ولكن هذا لا يحدث إلا نادراً، والأغلب أن يتحقق في الصندوق فائض، ومن أسباب وجوده<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> أحمد محمد صباغ، "الفائض التأميني في شركات التأمين الإسلامية"، مرجع سابق، ص 8.

<sup>2</sup> محمد علي القري، "الفائض التأميني"، ملتقى التأمين التعاوني، 2009، الرياض، ص 6، في الموقع الإلكتروني:

[www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/002pdf](http://www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/002pdf)

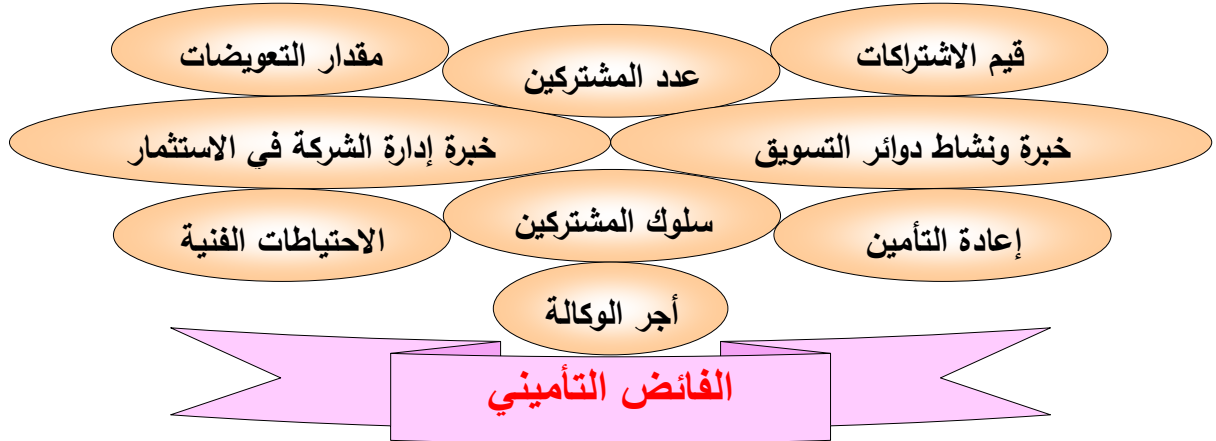
- مهارة عمل خبراء التأمين، وقدرتهم على قياس المخاطر بشكل دقيق؛
- نجاح المدير في تقليص المصاريف؛
- التوظيف في استثمارات ذات عائد متميز؛
- تحديد الاشتراكات عند الحد الأعلى.

ومن الأمور التي تؤثر في قيمة الفائض وتحديده<sup>1</sup>:

- 1- قيم الاشتراكات وعدد المشتركين؛
  - 2- مقدار التعويضات المدفوعة للمتضررين من حملة الوثائق.
    - ويزاى في منح التعويض الأمور التالية:
      - أ- يُعطى للمشارك من قيمة الضرر ومبلغ التأمين حسبما تنصّ عليه اللوائح؛
      - ب- عدم الجمع بين التعويض وما أُستحق للمشارك في ذمة الغير بسبب الضرر؛
      - ج- عدم الجمع بين تعويضين أو أكثر من شركات التأمين عن الضرر نفسه؛
      - د- يقتصر التعويض على الخسائر التي تصيب المشارك في التأمين على الأشياء حسب اللوائح، ويشمل التعويض الخسائر التبعية التي يمكن تقديرها تقديراً سليماً بحسب الضرر الفعلي.
  - 3- خبرة ونشاط دوائر التسويق في شركات التأمين الإسلامية؛
  - 4- المبالغ المالية المتوافرة من الاشتراكات المخصصة للاستثمار؛
  - 5- خبرة إدارة الشركة في الاستثمارات المشروعة وحسن اختيارها؛
  - 6- إعادة التأمين: فإذا أحسنت إدارة الشركة الاختيار بين شركات إعادة التأمين العالمية وراعت في اختيارها نسبة الإعادة، وسعر الإعادة كان حجم الفائض كبيراً وإلا كان الفائض قليلاً؛
  - 7- مقدار الأجر المعلوم للوكالة التي تدير على أساسها الشركة العمليات التأمينية؛
  - 8- تكوين الاحتياطات الفنية؛
  - 9- سلوك حملة الوثائق ومدى تحملهم للمسؤولية.
- وفيما يلي مخطط يختصر أهم العوامل المؤثرة في تحديد الفائض التأميني.

<sup>1</sup> راجع: سامر مظهر قنطججي، مرجع سابق، ص 125-126؛ حنان البريجاوي الحمصي، توزيع الفائض التأميني وأثره على التوسع في الخدمات التأمينية الإسلامية، رسالة الماجستير في المصارف الإسلامية، دمشق، 2007-2008، ص 31-32، في الموقع الإلكتروني:

## شكل رقم 22: محددات الفائض التأميني



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

هذا ويجب أن ينصّ النظام الأساسي لشركة التأمين على:

- الأساس الذي يُتبع في توزيع ربح الاستثمار بين المساهمين والمشاركين؛
- كيفية التصرف في صافي الفائض الذي يخصّ المشاركين إمّا بتوزيع جزء عليهم وعمل احتياطي خاص بالباقي، أو تحويله كلّهُ إلى ذلك الاحتياطي وذلك على أساس ما تقرّره الجمعية العامة؛
- الفائض المتبقي المتراكم على مر السنين يُصرف - إن بقي - في حالة انتهاء الشركة أو تصفيتها في وجوه الخير لأنّه ليس ملكاً للشركة والمساهمين، هذا في حالة صعوبة الوصول إلى المشاركين.

### ثانياً: أسس توزيع الفائض وتغطية العجز التأميني

إن الفائض التأميني حقّ خالص لحملة الوثائق وملك شرعي لهم، يتمّ التصرف فيه من قبل إدارة الشركة بما يحقّق مصالحهم وفق اللوائح المُعتمدة، إمّا توزيعه عليهم أو التبرّع به في وجوه الخير نيابة عنهم. ولا تستحقّ الشركة المديرية لأعمال التأمين شيئاً منه لا على سبيل الأجرة، ولا مقابل الاستثمار.

#### 1- أسس احتساب الفائض التأميني واستثماره

نظراً لأنّ شركات التأمين التكافلي حديثة الظهور مقارنة بشركات التأمين التجاري، فإنّها تختلف فيما بينها من حيث معيار احتساب الفائض التأميني الذي تعتمدّه كلّ شركة.

أ- **معايير احتساب الفائض التأميني:** قد يكون المشترك الواحد مسجّلاً في عقود تأمين عدّة في شركة التأمين ذاتها، ويرجع تحديد نصيبه من الفائض التأميني إلى أمرين، ووفق معايير معيّنة كالآتي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> راجع: سامر مظهر قنطججي، مرجع سابق، ص 126؛ رياض منصور الخلفي، مرجع سابق، ص 66-67؛ عدنان محمود العسّاف، مرجع سابق،

- المعايير المتصلة بمجالات التأمين: تقوم شركات التأمين بعمليات تأمينية مختلفة، فهي تؤمن على البيوت وضد الحريق وعلى النقل البري والبحري والجوي... وغير ذلك، وبناء عليه هناك طريقتان لاحتساب الفائض التأميني فيما يتعلق بمجالات التأمين.

**الطريقة الأولى:** اعتبار كل أقسام التأمين كمحفظة واحدة؛ تُخصم منها النفقات بأنواعها المختلفة والالتزامات، فيكون الفائض لجميع الأقسام، ويُوزع وفق قواعد التوزيع.

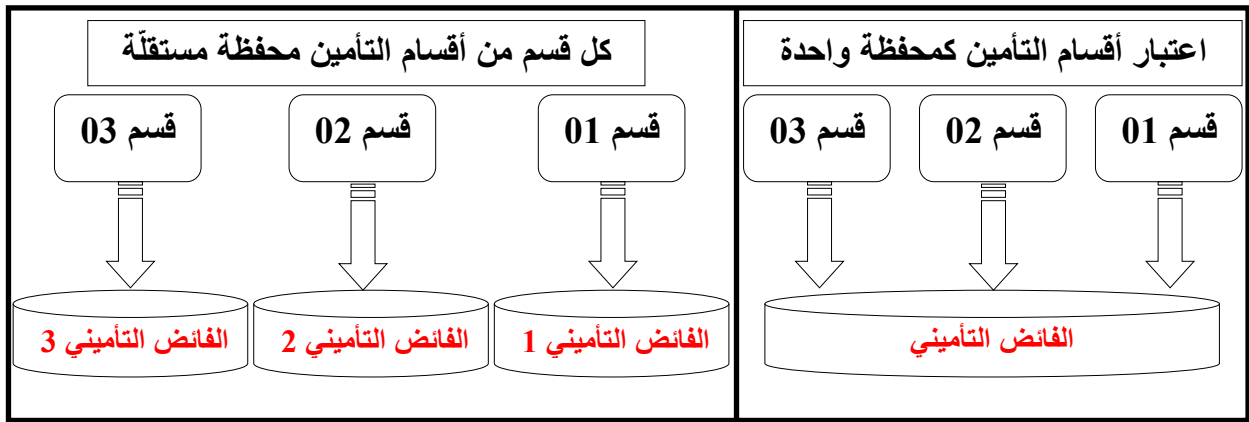
**الطريقة الثانية:** اعتبار كل قسم محفظة تأمينية قائمة بذاتها، تُخصم منها النفقات بأنواعها المختلفة والالتزامات الأخرى ذات العلاقة بالقسم؛ وذلك بحكم أنّ كل شكل من الأشكال له خصوصيته، سواء في احتساب الاشتراك أو احتساب مبلغ التأمين أو في الشروط والاستثناءات، وحتى في حجم المخاطر؛ حيث:

✓ في حالة العجز، يُسدّد من فائض الأقسام الأخرى، في حين لا يتم توزيع الفائض من ذلك القسم؛

✓ في حالة وجود فائض، يتم توزيعه في ذلك القسم بالذات، حسب قواعد التوزيع، دون السماح لأيّ تداخل واختلاط بين تلك المحافظ.

وفيما يلي مخطّط مبسّط لما سبق شرحه.

شكل رقم 23: معايير الفائض التأميني حسب مجالات التأمين



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

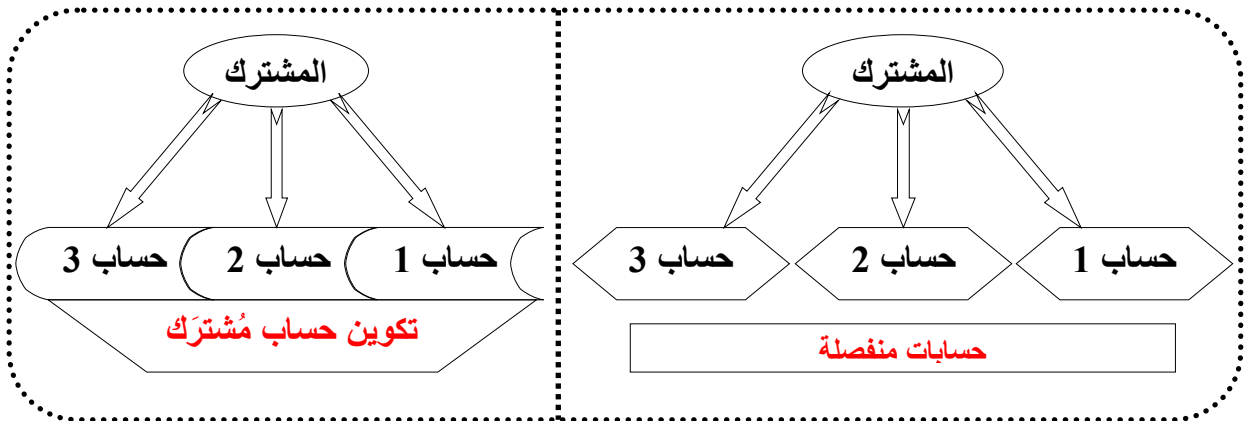
لشركات التأمين التكافلي حرية الاختيار بين السياستين، بما يخدم مصالح المشتركين؛ غير أنّ ما يُلاحظ أنّ النموذج الأوّل يراعي جميع المشتركين بغض النظر عن طبيعة وثائقهم، في حين يُقيد النموذج الثاني تحقيق مطلب التعاون والتكافل في نطاق (الدائرة/ المحفظة). ويبقى الخلاف التطبيقي في هذه الحدود خلافاً فنياً يتصل بسياسات وإجراءات العمل الفني، ويبقى الاختيار لخبراء التأمين في ظل معطيات البيئة الاقتصادية للشركة.



- المعايير المتصلة بالمشارك: للمشارك عدّة حالات من حيث مدى أخذه للتعويض، ومدى اشتراكه في أكثر من مجال تأميني في الشركة ذاتها، كما يلي<sup>1</sup>:

- مدى تأثير التعويض في احتساب حصة المشارك من الفائض التأميني: احتساب الفائض لا يرتبط عادة بأخذ التعويض أو عدمه؛ إذ أنّ الفائض ملك للجميع كلّ حسب اشتراكه، فيُعْرَم ويُعْغَم بقدره. ولكن على شركة التأمين أن تراعي قواعد العدالة عند تحويلها باحتساب الفائض التأميني وتوزيعه، أمّا إذا كان العقد على أساس الوقف، فالأصل عدم استحقاق المشارك لأيّ قدر من الفائض، إلاّ إذا نُصّ عليه؛
- معيار التعامل مع المشارك في مجالات تأمينية عدّة في الشركة ذاتها: قد يكون للمشارك عدّة عقود في مجالات متعدّدة في الشركة ذاتها، وهنا يوجد احتمالان لطريقة التعامل معه:
  - ✓ أن يُنظر إلى صاحب العقود كشخص واحد في مقابل الشركة، فتُضمّ حساباته وتُعامل كوحدة واحدة. فيُحسب نصيبه من الفائض بمراعاة جميع الاشتراكات التي دفعها، والتعويضات التي أخذها؛
  - ✓ أن يُنظر إلى كلّ عقد له على حدة، وكأنّه أشخاص مختلفة في كلّ مرة، ولا يُعامل كمشارك واحد. وهذا ما يوضّحه الشكل الموالي.

شكل رقم 24: التعامل مع المشارك في مجالات عدّة في الشركة ذاتها



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

تجدر الإشارة إلى أنّ عقد التأمين التكافلي عقد رضائي، يجوز قيامه على عدم التعادل في البذل والعطاء.

ب- القواعد الحسابية الرئيسية في احتساب الفائض التأميني: من خلال ما سبق ذكره آنفا نستطيع صياغة القواعد الحسابية الخاصة بالفائض التأميني كالآتي<sup>2</sup>:

- قاعدة حساب الفائض التأميني الصافي: تم التفصيل فيها سابقا، لكن على سبيل التذكير يمكن إجمالها بالمعادلة: الفائض التأميني الصافي = الفائض الإجمالي + صافي عوائد الاستثمار.

<sup>1</sup> عدنان محمود العساف، مرجع سابق، ص 16-18.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 34.

- قاعدة خصم نصيب المتنازلين عن حصّتهم: تشبه قاعدة التخارج في الميراث، وهي انسحاب المشترك وطرح نصيبه من أصل المسألة أي من مجموع الحصص.

$$\text{الفائض بعد خصم نصيب المتنازلين} = \text{حصص الفائض الصافي} - \text{نصيب المنسحب المتبرّع}$$

أما بالنسبة للمشارك الذي لم يُجدّد تأمينه للعام المقبل، فليس للشركة الحق في حرمانه من توزيع الفائض التأميني؛ على اعتبار أنّه مستحقّ له حسب مدّة اشتراكه وقيّمته، إلّا إذا تنازل عنه طوعاً. خاصة إذا تضمّن العقد مُسبقاً بندا يقضي بالتنازل، أمّا إذا لم يتضمّن العقد مثل هذا الاتفاق؛ فلا يسقط حقّ المشارك في نصيبه من الفائض التأميني.

كما أنّ الأولى أن يُنصّ في العقد صراحة أنّه إذا تخلف المشارك عن قبض حصّته من فائض التأمين الموزّع لانسحابه من صندوق المشتركين، فإنّه يُعدّ متبرّعاً به للصندوق، وهذا لتجنّب الوقوع في إشكال صعوبة الاتصال به أو العثور عليه<sup>1</sup>. وعلى الشركة تطوير أساليب الاتصال بالمشاركين حتّى لا تقع في مثل هذه الحالات، وذلك باستخدام البريد أو الهاتف... وغيرها من وسائل الاتصال المضمونة الوصول.

- قاعدة حساب حصّة المشارك الواحد من الفائض التأميني: يُحسب للمشارك من فائض التأمين بنسبة حصّته من التأمين، وهي مقدار الاشتراكات التي دفعها مقسومة على مجموع الاشتراكات، فهذه النسبة تُضرب في صافي الفائض التأميني لينتج مقدار حصّته. وعلى هذا الأساس تكون المعادلة كالآتي:

$$\text{حصّة المشارك من فائض التأمين} = (\text{الاشتراك} / \text{مجموع الاشتراكات}) \times \text{صافي الفائض}$$

### ج- استثمار الفائض التأميني: يمكن استثمار الفائض التأميني في الحالات التالية<sup>2</sup>:

- استثمار الفائض التأميني المرصّد في صندوق المخاطر أو في حساب الاحتياطات الفنية يكون على أساس المضاربة أو الوكالة بأجر معلوم؛ ويُنصّ على ذلك في وثائق التأمين ليصبح معلوماً من قبل حملة الوثائق، وتضاف حصّة حملة الوثائق إلى جملة أموال صندوق المخاطر أو حساب الاحتياطات الفنية الخاص بهم؛

- استثمار الفائض التأميني المرصّد في حساب وجوه الخير قبل توزيعه على أساس المضاربة أو الوكالة بأجر معلوم. يُشبه استثمار الفائض المرصّد في صندوق المخاطر وحساب الاحتياطات الفنية، والفرق الوحيد أن الأرباح المحقّقة الخاصة بحساب وجوه الخير تُضاف إلى الحساب نفسه ولا يملكها حملة الوثائق، فتكون

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 25-27.

<sup>2</sup> أحمد محمد صباغ، "الفائض التأميني في شركات التأمين الإسلامية"، مرجع سابق، ص 7.

الغاية من الاستثمار بالنسبة لهذا الحساب هي تنمية وزيادة أموال وجوه الخير، ويزداد تبعاً لذلك الأجر والثواب بالنسبة لحملة الوثائق؛

- أما الفائض التأميني المخصّص للتوزيع فإن نصيب كلّ مشترك يصبح ملكاً خاصاً به، يدخل في حسابه الخاص في الشركة، ولا يجوز استثمار شيءٍ منه إلا بإذن صاحبه، ونظراً لتدني القيمة المالية لحصة كلّ مشترك من الفائض التأميني؛ فإنّ مثل هذا الاستثمار الفردي لا يكون مجدياً؛ إلا إذا كان عدد الراغبين في الاستثمار كبيراً ورغبوا باستثمار مخصّصاتهم من الفائض من قبل الشركة.

2- أسس توزيع الفائض التأميني: يخضع توزيع الفائض التأميني إلى أسس وقواعد معيّنة لا بدّ من احترامها، ومن بينها:

- تعمل مؤسسات التأمين على تعظيم احتياطياتها الاختيارية خاصة خلال سنوات التأسيس الأولى، ما يقضي بتوظيف الفائض في مجال تنمية الاحتياطيات وتعزيزها؛

- إذا وُجد الفائض على نحو تكون فيه قد تجاوزت الكفاية، فإنّ هذه الفائض تتحرّر لتصبح فائض صافية قابلة للتوزيع، وذلك وفق مجموعة معايير فنية تتفاوت شركات التكافل في تطبيقها.

أ- طرق توزيع الفائض التأميني: تتفاوت شركات التأمين التكافلي من حيث طريقة التصرف في الفائض التأميني، حسب قانونها الأساسي وقرارات هيئة الرقابة الشرعية؛ حيث تتمّ وفق إحدى الطرق التالية:

✓ رصد الفائض التأميني في صندوق خاص يسمّى صندوق المخاطر عند مَنْ لا يرى جواز توزيع الفائض على حملة الوثائق. على أساس أنّ قسط التأمين المدفوع من المشترك كلّ هبة ولا يجوز الرجوع بشيء من الهبة، لأنّها خرجت من ملك صاحبها؛

✓ رصد الفائض التأميني في حسابٍ خاصٍ بصفة احتياطيةٍ فنيةٍ خاصةً في السنوات الأولى من عمر الشركة عند مَنْ يرى جواز توزيع الفائض على حملة الوثائق؛

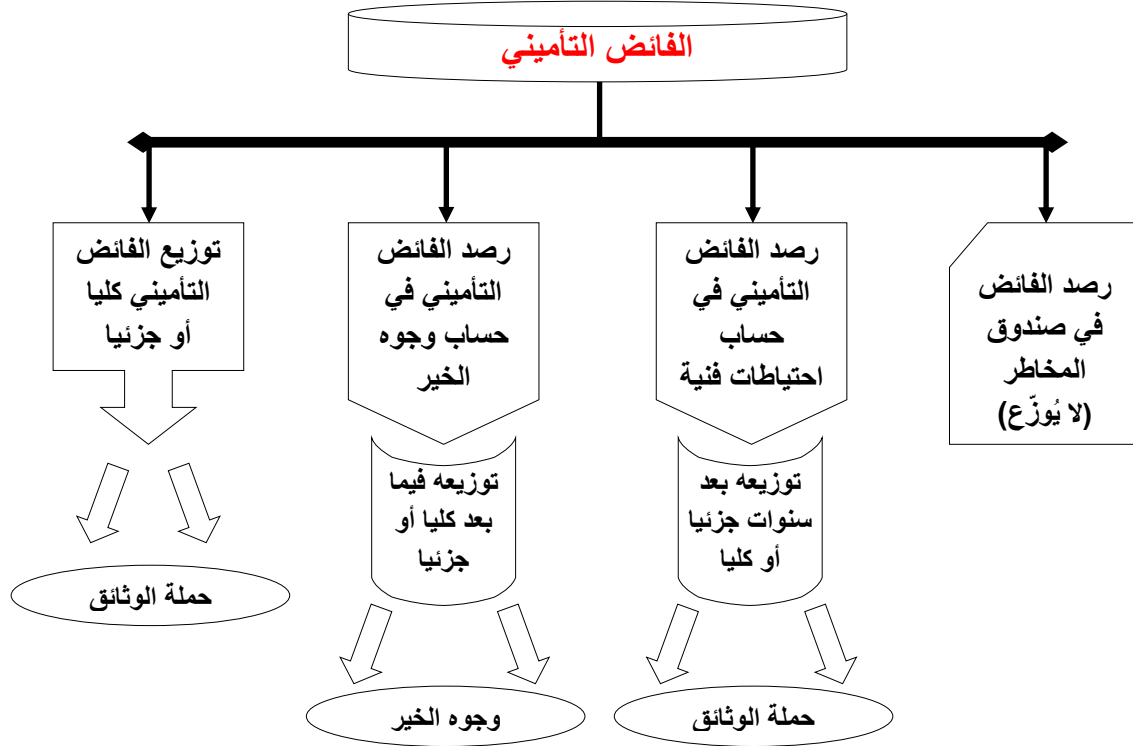
✓ صرف الفائض التأميني في وجوه الخير كلياً أو جزئياً بعد رصده في حساب وجوه الخير في الشركة، ولا يوجد إشكال في هذا الطرح، خاصة إذا نُصّ عليه في العقد، أو بتحويل الشركة وهيئة الرقابة الشرعية في توزيع الفائض حسب المصلحة. لكنّ الأولى أن يبقى الفائض في الحساب لصالح المشتركين، لأنّه يتبع أصله وهو الاشتراك<sup>1</sup>، ولا بأس من رصده للعام المُقبل؛

✓ توزيع الفائض التأميني كلياً أو جزئياً على حملة الوثائق؛ بحيث يُصبح نصيب المشترك من الفائض جزءاً من مجموع الأموال الفردية التي يملكها ويتصرّف بها.

وفيما يلي مخطّط مبسّط للأشكال الأربعة السابقة الذكر.

<sup>1</sup> عدنان محمود العساف، مرجع سابق، ص 30-31.

## شكل رقم 25: أشكال التصرف في الفائض التأميني



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

إذا قررت الشركة توزيع الفائض فإنها تستخدم إحدى التطبيقات الآتية<sup>1</sup>:

**التطبيق الأول:** شمول توزيع الفائض التأميني لجميع حملة الوثائق دون تفریق بين من حصل على تعويضات ومن لم يحصل، بنسبة اشتراك كلّ منهم.

وهذه الطريقة تغلب مراعاة جانب المعنى التعاوني الذي يشعر به المكتب، حتى لو حصل على تعويضات أكثر من اشتراكاته أو أقلّ منها، ويجري العمل بهذا المعيار في شركة التأمين الإسلامية في الأردن وكلاً من شركة التأمين الإسلامية وشركة البركة للتأمين في السودان.

**التطبيق الثاني:** شمول توزيع الفائض التأميني لحملة الوثائق الذين لم يحصلوا على تعويضات أصلاً، أما الذين حصلوا على تعويضات فلا يستحقون شيئاً من الفائض التأميني.

وهذه الطريقة تراعي استفادة الحاصلين على مزايا التعاون مهما قلّت، فتعتبر ذلك استفادة تُعفي من شمول التوزيع لهم. كما يهدف هذا التطبيق إلى تحفيز المشترك إلى زيادة الحرص والحيلة من وقوع الضرر للشيء محل التأمين وكذا تحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين من حصل على تعويض ومن لم يحصل على أي تعويض؛ فالأول استردّ ما دفعه من الاشتراك المقيّم أو زيادة والثاني لم يحصل على شيء.

<sup>1</sup> راجع: رياض منصور الخلفي، مرجع سابق، ص 67-70؛ أحمد محمد صباغ، "الفائض التأميني في شركات التأمين الإسلامية"، مرجع سابق، ص

6؛ حنان البريجاوي الحمصي، مرجع سابق، ص 39-40.

**التطبيق الثالث:** التفريق بين مَنْ حصل على تعويضات استغرقت جميع اشتراكاته وبين مَنْ حصل على تعويضات أقل من اشتراكاته.

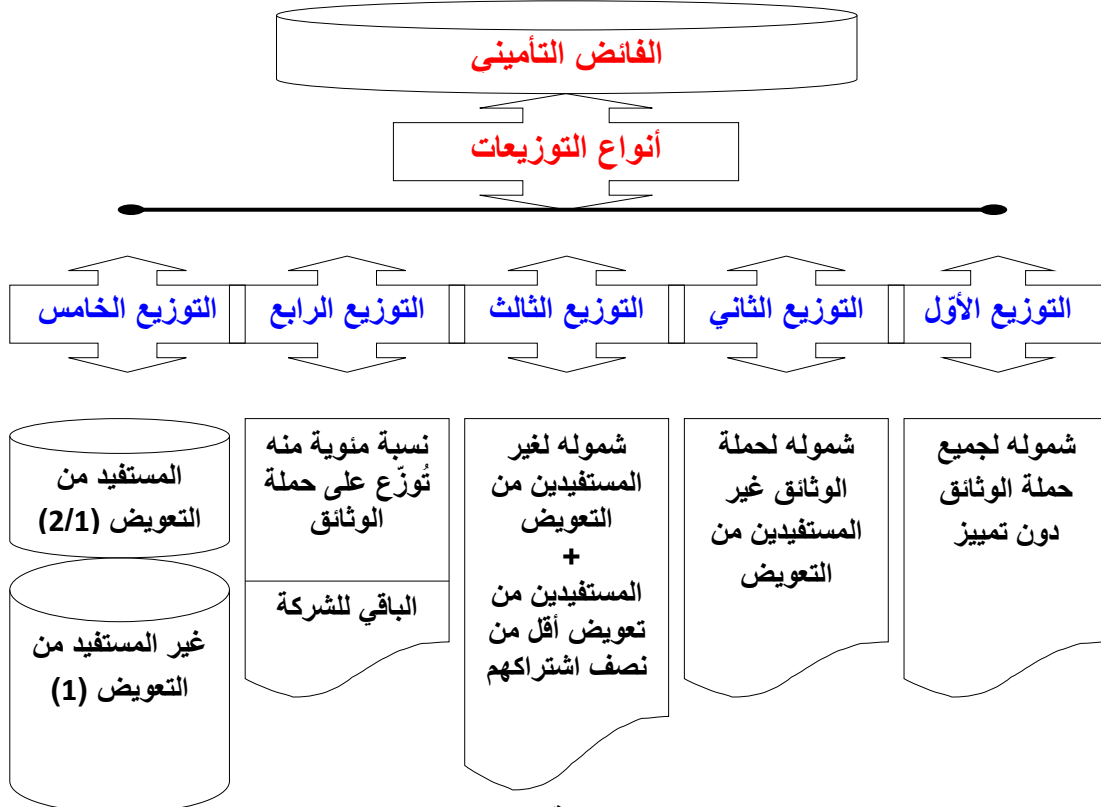
فالذين حصلوا على تعويضات استغرقت جميع اشتراكاتهم لا يستحقون شيئاً من الفائض التأميني، أما الذين حصلوا على تعويضات لم تستغرق جميع اشتراكاتهم فيعطون من الفائض التأميني، ويكون حظهم منه هو حصّتهم من الفائض كاملة مخصوماً منها الجزء من التعويض الذي حصلوا عليه. بصيغة أخرى من تمّ تعويضه بأكثر من نصف اشتراكه، فهو غير مستحقّ لنصيبه من الفائض التأميني، وأما من تمّ تعويضه بما دون النصف فهو مستحقّ للفائض التأميني.

**التطبيق الرابع:** توزيع نسبة مئوية ثابتة من الفائض التأميني المخصّص للتوزيع على حملة الوثائق والاحتفاظ بالباقي في الشركة.

**التطبيق الخامس:** تقسيم الفائض التأميني المخصّص للتوزيع بين حملة الوثائق؛ بحيث يُعطى المتضرّرون الذين دُفعت لهم تعويضات نصف ما يُعطى لغير المتضررين.

وفيما يلي مخطّط يشمل أهم أشكال التوزيعات المختلفة للفائض التأميني.

### شكل رقم 26: أشكال توزيع الفائض التأميني



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

والواضح أنّ تحديد التطبيق الأمثل يخضع لطبيعة مرحلة التشغيل والوضع المالي لشركة التأمين التكافلي، والأهداف المسطرة من طريقة توزيع الفائض التأميني.

يمكن توزيع الفائض التأميني بأيّ طريقة أخرى تُقرّها هيئة الرقابة الشرعية للشركة، باعتبارها القائمة على رقابة وترشيد القواعد والمعايير وتطويعها لتوافق قواعد الشريعة الإسلامية.

ب- طرق التوزيع في التطبيقات المعاصرة: اختلفت طرق توزيع الفائض التأميني في التطبيقات الحالية؛ تبعا لسياسات شركات التكافل وكذا اختلاف القوانين المنظمة لها.

ومن بين هذه النماذج نذكر<sup>1</sup>:

- توزيع الفائض كلّه على حملة الوثائق، وهو المُطبّق لدى العديد من شركات التكافل؛
- رصد الفائض وعدم توزيعه، مع خصم قيمته من مبلغ الاشتراك في الفترة التالية، وفي حالة عدم تجديد العقد، يُدفع نصيبه من الفائض. فإذا كان المشترك يستحقّ 400 دينار جزائري من الفائض، وكان الاشتراك المطلوب هو 1000 دينار مثلا؛ فإنّه لا يستحقّ الفائض، ولكن سيُطالب بمبلغ 600 دينار فقط من الاشتراك الواجب دفعه في العام المُقبل. والهدف من هذه الطريقة هو إبقاء أموال التأمين في الصندوق تسهيلا لعملية التوزيع، وأن يُخفّف على المشتركين من اشتراك العام المُقبل، ويُعزّز هذا المنحى كون المشتركين قد تبرّعوا بأموالهم لغاية التكافل لا غير، لذا فإنّ هذه الطريقة هي أولى الطرق باعتبار توافقتها مع أساس الوقف، وكذا تسهيل وتيسير دفع الاشتراكات المستقبلية على المشتركين؛
- استخدام الفائض لتسديد القرض الحسن إن وُجد؛
- توزيع جزء من الفائض إلى حملة الوثائق، وهذا ما عليه أكثر التطبيقات، وتختلف نسب التوزيع التي قبلتها الهيئة الشرعية للشركة، وكأمثلة نذكر:

- ✓ 100% للمشاركين، وتقتصر الشركة على اقتطاع نسبة من مبلغ الاشتراك؛
- ✓ 30% للشركة مع اقتطاع جزء من مبلغ الاشتراك كأجر، و 70% للمشاركين؛
- ✓ 70% للشركة مع اقتطاع جزء من مبلغ الاشتراك كأجر، و 30% للمشاركين؛
- ✓ 90% للشركة مع عدم اقتطاع أيّ جزء من مبلغ الاشتراك، و 10% لحملة الوثائق.

أمّا الجزء الباقي من الفائض لدى الشركة، فيُتصرّف فيه كما يلي:

- رفعه على صفة احتياطات لتقوية المركز المالي لصندوق التكافل؛ حيث تتراكم إلى حد معيّن، ومن ثم تُوزّع إجمالا على حملة الوثائق؛

<sup>1</sup> محمد علي القري بن عبد، مرجع سابق، ص 8-9.

- يحصل عليه المدير على سبيل المكافأة الإضافية، وفي هذه الحالة وجدنا الشركات تتبني نسب توزيع متباينة؛ حيث كلما زاد ما تقتطعه الشركة من مبلغ الاشتراك على سبيل الأجرة، انخفض ما تقتطعه من الفائض على سبيل الحافز، فمنهم:

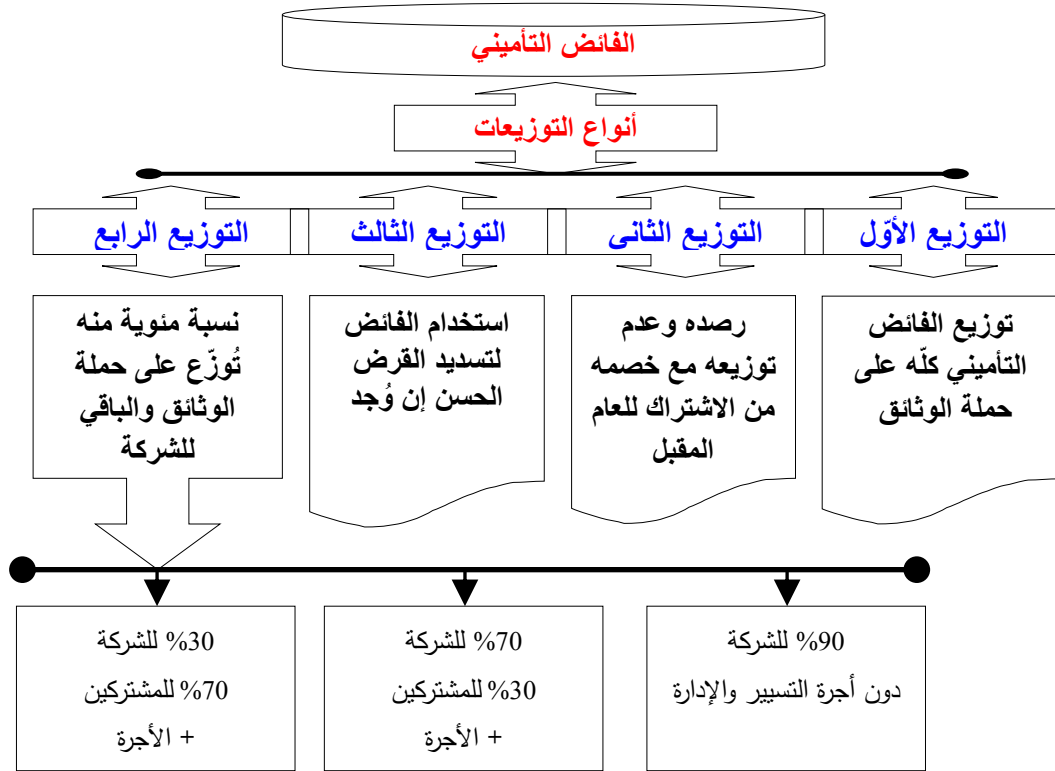
- من يقطع 1% من مبلغ الاشتراك على سبيل الأجرة على الإدارة، و75% من الفائض على سبيل المكافأة؛

- من يقطع 30% من مبلغ الاشتراك و30% من الفائض، وبينهما نسب مختلفة.

وهناك اختلاف بين الفقهاء حول أحقية الشركة أخذ جزء من الفائض التأميني على سبيل المكافأة، وقد تفرقوا إلى ثلاثة آراء\*.

وفيما يلي مخطط يُبسِّط أهمّ التطبيقات الحالية والمستعملة على مستوى شركات التكافل.

شكل رقم 27: طرق توزيع الفائض التأميني في التطبيقات المعاصرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

إن التوزيع الرابع يلاقي انتقادات كثيرة، عل اعتبار معارضته للقاعدة الأساسية للفائض، وهي عدم استحقاق الشركة لأي جزء منه.

\* الرأي الأول قضى بعدم جواز إعطاء شركة التأمين، ممثلة في إدارتها أو المساهمين فيها، أي جزء من أموال المشتركين؛ لأنه عدّ الفرق الأساس بين نوعي التأمين المحظور شرعا والجائز (التأمين التجاري والتأمين التكافلي)، أما الرأي الثاني فذهب إلى جواز ذلك، من باب أنه يُعدّ حافزا لإدارة الشركة (على أساس الجعالة)؛ حتى يزداد حرصها على تطوير أعمال التأمين ونجاحها، أما الرأي المرجح هنا أنه لا يجوز إعطاء شركة من الفائض إلا الجزء اليسير، على أن يكون مرتبطا بحسن إدارتها لعملية استثمار الاشتراكات لا العملية التأمينية في حد ذاتها.

ج- طرق توزيع الفائض التأميني عند التصفية: قد تتوقف شركات التأمين التكافلي عن ممارسة نشاطاتها لسبب أو لآخر، فلا يمكنها في هذه الحالة أن تتصرف في المتبقي من أموال الصندوق لصالحها.

- معنى التصفية: التصفية للمؤسسات في العرف المالي والتجاري يُراد بها: الإجراء الذي يعقب حلّ الشركة أو المؤسسة لأيّ سبب من الأسباب؛ وذلك بتحويل أصولها إلى سيولة، وتسوية علاقاتها مع الغير من أجل استيفاء الحقوق وسداد ما عليها من ديون والتزامات وقسمة ما تبقى من الأموال بين الشركاء. فالتصفية إذا هي: معرفة كلّ طرف من الأطراف ما له وما عليه عند انتهاء النشاط المالي وتوقفه<sup>1</sup>.

هناك إجراءات قانونية خاصة في حالات التصفية، في جانبها الإجرائي لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية، تجب مراعاتها، مثل:

✓ صدور قرار بتعيين المصفي؛

✓ بيان مهام هذا الأخير؛

✓ تقديم الوثائق المستخدمة لعملية التصفية؛

✓ إتباع الإجراءات والعمليات المحاسبية التي يتطلبها القانون للتصفية (منها تسهيل الأصول والمنقولات وتقييمها بسعر السوق يوم التصفية).

- إجراءات التصفية: على شركة التأمين التكافلي دفع التزاماتها وتصفية الشركة بمراعاة ما يلي<sup>2</sup>:

✓ النظر في الالتزامات والديون: عندما يبدأ التنفيذ للعملية، يجب أولاً النظر في التزامات الشركة المديرة للتكافل تجاه الآخرين كالديون والقروض وغيرها، لأنها ليست ملكا للشركاء؛

✓ دفع حقوق الشركة المديرة للصندوق: بعد الوفاء بالالتزامات يُنظر إلى حقوق الشركة المديرة للصندوق، فتُعطى ما تستحقّه من الأجر المتفق عليه سواء كان الصندوق عند التصفية به فائض إيجابي أو عجز، لأنّ الأجير يتعلّق حقّه بالذمّة لا بالربح، فهو يستحقّ ما لا على عمله. أمّا فيما يخصّ الاستثمار الذي يكون على أساس المضاربة؛ فإنّ الشركة عند التصفية تأخذ حصّتها من الربح إن وُجد، ولا شيء لها إن كان هناك عجز، وحينئذ يخسر الصندوق جزءاً من المال، وتخسر الشركة جهودها؛

✓ وجود متضررين من حملة الوثائق عند التصفية: المتضررون من المشتركين الذين تقررت لهم تعويضات قبل التصفية، يجب الوفاء بها وتعويض أصحابها، إن بقي في الصندوق مال بعد الوفاء بالالتزامات ودفع أجرة الشركة وحصّتها من الفائض التأميني، ويُقدّم حق الشركة على تعويضات حملة الوثائق؛ لأنّ الدّين مقدّم على كلّ حق.

<sup>1</sup> الصادق بن عبد الرحمن الغرياني، "التأمين التعاوني التصفية والفائض"، مؤتمر التأمين التعاوني أبعاده وآفاقه وموقف الشريعة الإسلامية منه،

2010، ص 16، في الموقع الإلكتروني: [www.iefpedia.com/arab/?p=17422](http://www.iefpedia.com/arab/?p=17422).

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 17-19.



بعد القيام بهذه الإجراءات وإن بقي هنا جزء من الفائض فإنه يُوزَع على حملة الوثائق.

تجدر الإشارة إلى أنه من الأولى والأدقّ شرعاً أن يُحدّد في العقد طريقة توزيع الفائض التأميني في حالة تصفية الشركة، بأن يكون توزيعه على المشتركين أو في وجوه الخير.

إذا لم يُنص في العقد على طريقة تصفية صندوق المشتركين ولا على تخويل الشركة في توزيع الفائض التأميني، فيُنظر إلى العقد فإن كان على أساس غير الوقف، فالأولى توزيعه على المشتركين، دون غيرهم. أمّا إذا كان قائماً على أساس الوقف، فإنّ الراجح فيه أن يُنفق في حالة التصفية في وجوه الخير، ولا يُعاد للمالك الأصلي<sup>1</sup>. ويُستحسن أن يسخّر لشركة تأمين تكافلي أخرى تكون في حالة عجز للاستفادة من الفائض لتغطيته، كذلك الأمر في حال تعذّر إيصال الأموال لأصحابها بعد استعمال كافة الوسائل المتاحة.

أمّا حساب حملة الأسهم فعند تصفيته يُعطى كلّ مساهم ما يستحقّه مقابل أسهمه مع عائد أرباح استثمارها إن وُجدت، وبذلك يكون قد تمّ تصفية أموال حساب حملة الأسهم جميعه.

نتيجة لسوء إدارة شركة التأمين التكافلي وتسيير عملياتها أو وقوع عدد غير متوقّع من الأخطار وتعدّد المتضرّرين، قد ينتج هناك عجز في الشركة، لابدّ من تغطيته للحفاظ على استقرار الوضع المالي لشركة التأمين التكافلي.

### 3- تغطية العجز التأميني

من المفترض أن تسدّ احتياطات شركات التأمين كل عجز تتعرّض له، وهذه الاحتياطات تضمن حقوق العملاء وعليها يتوقّف نجاح شركات التأمين التكافلي. إذا توجّهت شركة التأمين إلى صندوق المشتركين فهذا مؤشر على وجود خلل في إدارتها، أو قلة خبرة أدت إلى تجاوز هذه الحواجز الاحتياطية العديدة.

(أ) مفهوم العجز التأميني: العجز لغة: عَجَزَ عن الأمر يعجز عجزاً، وعجز فلان رأي فلان: إذا نسبه إلى خلاف الحزم، كأنّه نسبه إلى العجز. والعجز: الضعف، والتعجيز: التثبيط، وأعجزه الشيء: فاته وفي مفردات أخرى: العجز أصله التأخر عن الشيء، وصار في التعارف اسماً للقصور عن فعل الشيء، وهو ضد القدرة.

وهو في الاصطلاح قال الرافعي: لا نعني بالعجز عدم الإمكان فقط، بل في معناه خوف الهلاك...

إذا افترضنا أن الخسارة قد وقعت فإنه يبتدئ بالاحتياطات وإعادة التأمين، ثم القرض الحسن وأما اللجوء إلى المشتركين فله حالتان (طبعاً بعد استنفاد الوسائل السابقة):

<sup>1</sup> عدنان محمود العساف، مرجع سابق، ص 32.

الحالة الأولى: أن يعدّ المشتركون إقراض الشركة في حالة خسارتها من صندوقهم، (وهذا غير ملزم)؛  
الحالة الثانية: أن يضع المشتركون شرطا على أنفسهم بإقراض الشركة إذا تعرضت لخسارة بعد أن تستنفذ ما لديها من احتياطات اختيارية وإجبارية والحصول على تمويل خارجي (تورق). وعد المشتركين بإقراض الصندوق يُلزمهم ما داموا قد اشترطوا على أنفسهم، فالعقد شريعة المتعاقدين.

**ب) تغطية العجز من الداخل:** مبدئيا يمكن استخدام المنافذ الداخلية لتمويل العجز كما يلي<sup>1</sup>:

- **القرض الحسن:** يقدم المساهمون قرضا حسنا من حسابهم على أن يُسدّد ذلك من صافي الفائض التأميني المحقّق في السنوات المقبلة، وهذه خدمة يجوز أن يؤدّيها حساب المساهمين لحساب التأمين تجسّد معنى القرض الحسن في الشريعة الإسلامية وطبقا للضوابط والقيود الشرعية التي تضعها هيئة الفتوى والرقابة الشرعية في هذا الشأن، تجنّبا لأي محذور شرعي.

- **الاحتياطات الإجبارية:** لمواجهة المشكلات المالية عموما والعجز خصوصا في شركة التأمين لابد من وجود احتياطات تعادل ما عليها من التزامات نحو عملائها، لذا وجب وجود ضمانات واحتياطات متعدّدة تموّل الشركة عندما تتعرّض لأيّ عجز.

القوانين والأنظمة واللوائح تُلزم شركات التأمين التكافلي في حال وجود عجز مالي في حساب هيئة المشتركين بأن يقوموا بالإجراءات التالية:

✓ الاستعانة بالاحتياطات المالية التي في حساب هيئة المساهمين سواء الاحتياطات القانونية أو الاختيارية التي قامت الشركة بتأسيسها من الفوائض المالية المحقّقة في السنوات السابقة؛

✓ إذا لم تف الاحتياطات المالية بتغطية العجز المالي الحاصل، يقوم حساب المساهمين بإقراض حساب المشتركين قرضا حسنا على أن يتمّ سداده من الفوائض التأمينية المحقّقة لاحقا.

إنّ تكوين المخصّصات والاحتياطات مطلب أساس لنجاح شركات التأمين التكافلية؛ وذلك لتمكينها من الوفاء بالتزاماتها وفي الوقت المناسب، وتتعدّد الاحتياطات لتكون إجبارية يفرضها القانون أو اختيارية.

### - الاحتياطات الاختيارية

تمثّل الاحتياطات الاختيارية فوائض محتجزة من أعوام سابقة ويكوّن فائض الأموال هذا من أجل تدعيم وتقوية المركز المالي، وتعدّ الاحتياطات مصدرا من مصادر التمويل الذاتي أو الداخلي للشركة. نظرا لحدّثة نشأة بعض شركات التأمين التكافلية فما زالت الاحتياطات تمثّل نسبة محدودة بالمقارنة بحجم الشركات الكبرى.

<sup>1</sup> سليمان دريع العازمي، بحث العجز في صندوق المشتركين، مقدم لمؤتمر التأمين التعاوني أبعاده وآفاقه وموقف الشريعة الإسلامية منه، 2010، ص 13-28، في الموقع الإلكتروني: [www.iefpedia.com/arab/?p=17454](http://www.iefpedia.com/arab/?p=17454).

ومن أهم مصادر الاحتياطات الاختيارية هي:

✓ الاستعانة بالفائض المالي من السنوات الماضية، فيقتطع الاحتياطي من عوائد استثمار أموال المساهمين، ولا يجوز اقتطاع جزء من أموال حملة الوثائق أو أرباحها لصالح المساهمين؛

✓ الاستعانة باقتطاع جزء من أموال حملة الوثائق أو أرباحها بمقتضى المصلحة على ألاّ تؤول للمساهمين، (لا يجوز اقتطاع جزء من أموال حملة الوثائق أو أرباحها لصالح المساهمين)؛ لأنّ كلّ واحد منهم يُعتبر طرفاً مستقلاً بذاته.

ومن جهة أخرى فإنّ شركات التأمين تلجأ في حالة العجز إلى أموالها الاحتياطية الاختيارية التي تتمثل في التالي:

• الأصول التي تملكها الشركة كأصول العقارية الاستثمارية؛

• الاستعانة بالودائع البنكية والمحافظ الاستثمارية التي تملكها شركة التأمين التكافلي.

وهذه الأموال التي تضعها شركات التأمين التكافلي، تُعتبر حماية لها من الإفلاس أو العجز، وكلما زادت احتياطات الشركة المالية كانت في مأمن أوفر ونجاح أفضل.

(ج) **تغطية العجز من الخارج:** تتمثل في المصادر الخارجية التي يُعتمد عليها لتغطية العجز، وهي<sup>1</sup>:

- **إعادة التأمين:** تقدّم شركات التأمين لعملائها ضمانات للحصول على حقوقهم في حال حصول عجز عن السداد، وهذه الضمانات تكون احتياطات فنيّة لمواجهة أيّ عجز في الشركة. ولا تكتفي شركات التأمين بالضمان الأول، بل تزيد عليه من باب الحيطة والحذر فتلجأ إلى ضمان فنيّ آخر هو إعادة التأمين لدى إحدى شركات الإعادة حتّى تساعدها على الوفاء بالتزاماتها نحو المشتركين.

وقد لُحِصت العلاقة بين شركة إعادة التأمين وشركات التكافل فيما يلي:

- تجمع شركة إعادة التأمين الاشتراكات من شركات التأمين في صندوق التأمين؛

- تستثمر شركة الإعادة ما تجمع لديها من اشتراكات على أساس المضاربة بينها وبين شركات التأمين؛

- تُقسّم أرباح الاستثمار بين شركة إعادة التأمين بنسبة محدودة في شهادات الاشتراك التي تُعطىها إلى الشركات (10% مثلاً)، تأخذها لمصلحة مجموع المساهمين أصحاب رأس مال الشركة، وتضمّ الباقي إلى صندوق الأموال التأمينية لديها؛

- تُغطّي شركة الإعادة التعويضات عن الحوادث، ومصاريف عملية التأمين، من مجموع الاشتراكات والاحتياطات والأرباح الاستثمارية؛

<sup>1</sup> راجع: سليمان دريع العازمي، مرجع سابق، ص 16-26.

- في حالة وجود فائض، تردّه شركة إعادة التأمين إلى شركات التأمين بنسبة اشتراكها في الصندوق؛

- في حال تحقق عجز، تضمنه شركة إعادة الإعادة على سبيل القرض من أموال المساهمين.

وعلى هذا فمن الواضح أنّ شركة الإعادة ليس لها مصلحة مادية تتحقّق للمساهمين إلاّ نصيبها من أرباح المضاربة، وفي مقابل الحصول عليه تقوم بثلاثة أعمال:

• إدارة العملية الاستثمارية (كمضارب)؛

• إدارة العملية التأمينية دون مقابل؛

• ضمان العجز في صندوق الأموال التأمينية دون فائدة.

وهذه الصورة من المعاملات تُلاقي رفضاً ومعارضة من المذاهب الفقهية لأنّها اشترطت عقد في عقد، والذي يهملنا هنا أنّ إعادة التأمين جزء من الحل في حالة العجز.

### - الحصول على تمويل خارجي (إسلامي كالتورق)

من الأمور التي ينبغي أن تُؤخذ بعين الاعتبار في حال وجود عجز في شركات التأمين التكافلي الحصول على تمويل خارجي مثل التورق.

التورق: لغة: الدراهم المضروبة، وفي الاصطلاح: أن يشتري المرء سلعة نسيئة ثم يبيعهها لغير البائع بأقلّ ممّا اشتراها به. وقد ذهب جمهور الفقهاء من الحنفية والشافعية والمالكية في المذهب إلى جواز التورق وحكي عن ابن المبارك أنه قال: لا بأس بالزرنقة.

يتّضح ممّا سبق قبول التمويل بصفة التورق، وهذا ما دعا الكثير من المؤسسات المالية الإسلامية المعاصرة إلى التعامل بالتورق المصرفي المنظم كبديل شرعيّ عن القروض البنكية الربوية.

أمّا عن التطبيقات المعاصرة للتورق، فهناك توجه كبير من المؤسسات المالية الإسلامية المعاصرة إلى التعامل بـ "التورق المصرفي المنظم" كبديل شرعي للقرض الربوي، الذي تقدّمه البنوك التقليدية من جهة، وكبديل عملي منسّق مبرمج للتورق الفردي، الذي يكلف المتورق عادةً خسائر مالية فادحة، وكثيراً من المشقة والعناء من جهة أخرى. وأتّه يقوم على قاعدة التورق الشرعي وآليته، غير أنه يجري وفق منظومة تعاقدية مستحدثة أفضل، تكفل حصول العميل على السيولة النقدية المطلوبة في الوقت المرغوب، من غير تعرّض للصعوبات والخسائر البالغة التي تكتنف عملية التورق الفردي عادةً، وذلك عن طريق شراء المصرف للعميل سلعة أو أكثر من سوق السلع الدولية (تتسم أسعارها بالثبات النسبي، لتقيه مخاطر التقلبات الحادة في أسعار غيرها) ثم يبيعها نقداً لطرف ثالث بالنيابة عن العميل بعد ثبوت ملكيتها له، بغية توفير النقد المطلوب له<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نزيه حماد، التورق في الإسلام، في الموقع الإلكتروني: [www.fiqhia.com.sa/Detail.asp?InNewsItemID=230799](http://www.fiqhia.com.sa/Detail.asp?InNewsItemID=230799).

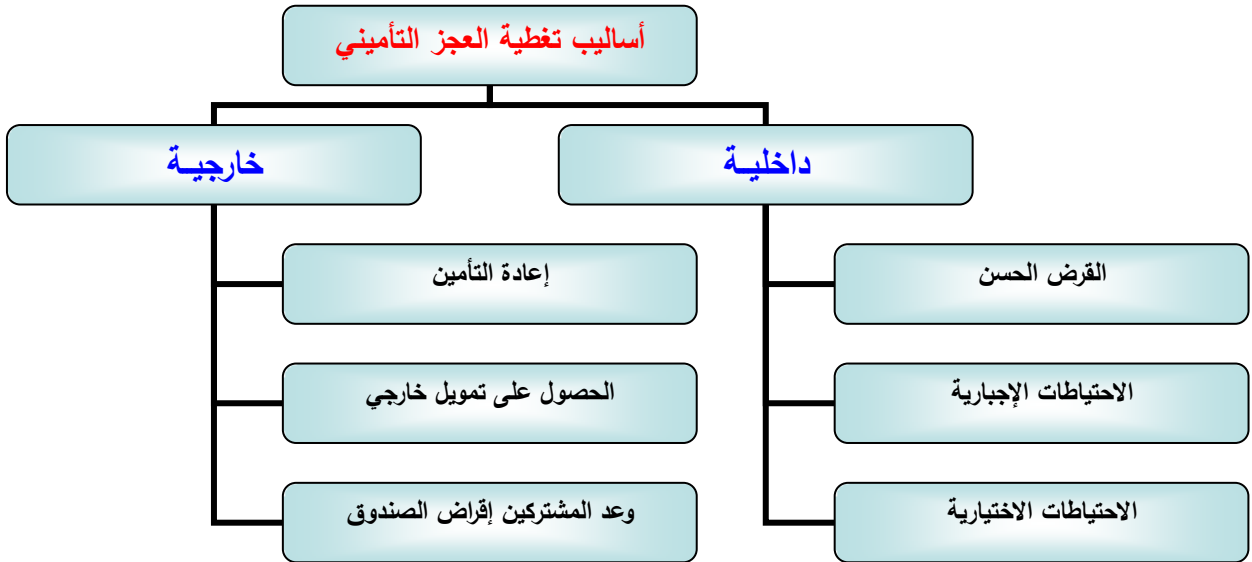
وتُجاز هذه المعاملة للحاجة الماسة إليها، ولا تضطرّ شركات التكافل إليها إلا بعد استفاد جميع الأساليب السابقة الذكر.

#### - وعد المشتركين إقراض الصندوق في حال تعسّره

يرى سليمان دريع العازمي في هذه المسألة أنه إذا اتفق المشتركون على دفع مبلغ محدّد في فترة محدّدة في زمن محدّد بحيث لا يكون فيه غرر ولا جهالة، بعد أن يُوضّح هذا الشرط للمشارك قبل إمضاء العقد؛ فيعرف كلّ مشترك كم سيدفع في حال عجز الصندوق ومتى سيدفع وإلى أيّ حد سيدفع، جاز ذلك فالعقد شريعة المتعاقدين.

والطرق السابقة يمكن إجمالها في المخطّط الموالي.

#### شكل رقم 28: طرق تغطية العجز التأميني



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

هذه أهمّ الأساليب والطرق المستعملة لتغطية عجز شركات التكافل، من أجل صالح المشتركين.

#### ثالثاً: دور الفائض التأميني

إنّ مجلس الإدارة في شركة التأمين يُوزّع الفائض التأميني وفق المعيار الذي يراه محققاً لمصلحة الشركة ولحقوق حملة الوثائق؛ وذلك وفق:

- ما أقرّه النظام الأساسي للشركة؛

- ما أقرته هيئة الرقابة الشرعية في الشركة.

الأمر الذي يعني أنّ على شركات التأمين التكافلي أن تُسخر الفائض التأميني بشكل تستطيع من خلاله تعزيز الفكر التأميني التكافلي، وزيادة قاعدة جمهور المتعاملين معها وتوسيع خدماتها التأمينية.

## 1- أثر توزيع الفائض التأميني أو احتجازه

تتميز سبل توزيع الفائض التأميني من شركة تأمين تكافلية إلى أخرى، وفق مبدئها وإستراتيجيتها في السوق، ولا جدال في أنّ وجود الفائض التأميني إنّما يدلّ على احترافية شركات التأمين الإسلامية وقدرتها على تسيير العملية التأمينية بالجودة المطلوبة.

(أ) مساهمة توزيع الفائض التأميني في ترسيخ الفكر التأميني: إنّ تحقيق المشتركين لعوائد إضافية إضافة إلى ما يحقّونه من تأمين على الأخطار من خلال قيامهم بالتأمين لدى شركات التأمين التكافلية، يدفع إلى تبني الفكر التأميني القائم على الالتزام بمبادئ الشريعة؛ وذلك بتحفيز المسلمين وغير المسلمين على الإقبال على الخدمات التأمينية الإسلامية. ممّا يسهم في توسيع وزيادة الخدمات التأمينية المُقدّمة من قبل شركات التأمين التكافلية، ويتمّ ذلك من خلال<sup>1</sup>:

- خاصية الفائض التأميني: يجد المشترك نفسه أمام خيارين:

**الخيار الأول:** هو التأمين التجاري القائم على المعاوضة الحقيقية بين الاشتراكات ومبالغ التأمين؛ حيث تدخل الاشتراكات مباشرة في ملكية الشركة، ومن ثمّ لا مجال للحديث عن ملكية عوائدها أصلاً لأنّها تابعة للشركة مع ملاحظة أن هذا التأمين يهدف إلى:

✓ الاسترباح من التأمين نفسه؛

✓ تحقيق الربح من عمليات التأمين، ولذلك كلما زادت الشركة في تقدير الأقساط كان ذلك لمصلحتها على حساب المشترك؛

✓ عدم التزام الشركة في التأمين التجاري بأحكام الشريعة الإسلامية لا في تأميناتها ولا في استثماراتها.

**الخيار الثاني:** التأمين التكافلي القائم على التبرع، الذي لا يستهدف المتبرعون من خلاله لا تجارة ولا ربحاً من أموال غيرهم وإنّما يقصدون توزيع الأخطار بينهم والتعاون على تحمّل الضرر، والذي تقوم الشركة من خلاله بـ:

○ استغلال الاشتراكات التأمينية لصالح المشتركين أنفسهم؛ بحيث يعدّ المشترك شريكاً في حساب التأمين ممّا يؤهّله للحصول على الأرباح الناتجة من الاستثمارات؛

○ ملكية الاشتراكات وعوائدها لا تعود للشركة أبداً وإنما تصبح وجميع عوائدها مُلكاً لحساب التأمين؛

○ الشركة تأخذ نسبتها من الربح عن طريق المضاربة الشرعية؛

○ الشركة في التأمين التكافلي تلتزم في كل أنشطتها بأحكام الشريعة الإسلامية؛ حيث يخلو التأمين التكافلي من الربا بنوعيه ربا الفضل ورا النسبيّة.

<sup>1</sup> راجع: حنان البريجاوي الحمصي، مرجع سابق، ص 48-50.

وكنتيجة لما سبق، فالتأمين التكافلي لم يقدم للعميل الخدمة التأمينية في إطارها الشرعي المُلتزم بأحكام الشريعة الإسلامية فحسب؛ بل قدّم أيضاً عائداً إضافياً للمشاركين من خلال توزيع الفائض التأميني وعوائد استثماره على حملة الوثائق، الأمر الذي يشكّل حافزاً إضافياً للإقبال على الخدمات التأمينية الإسلامية وتعزيز الفكر التكافلي.

- **أثر الفائض على إيرادات الشركة:** هناك علاقة طردية بين توزيع الفائض التأميني وإيرادات شركات التأمين التكافلي من الأنشطة التأمينية المختلفة، وهذا ما تمّت ملاحظته من الاطلاع على بعض المؤشرات للقوائم المالية لبعض شركات التأمين الإسلامي.

و تُرجع هذه الزيادة في إيرادات الشركة إلى توزيع فوائض تأمينية على حملة الوثائق، ومن ثمّ زيادة عدد المشتركين الراغبين في الاستفادة من الخدمات التأمينية الإسلامية، التي لا تخفّف من الآثار السلبية للضرر في حالة وقوعه فحسب؛ بل تشكّل مصدر دخل إضافي للمشارك من خلال مشاركته في الفائض التأمينية الموزعة والعائدات الناتجة عن استثمارها.

وما يُستخلص هنا أنّ تطبيق خاصية توزيع الفائض التأميني يُعدّ قرينة على طبيعة العلاقات التعاقدية بين أطراف العملية التأمينية، وقرينة قوية على ملكية المشتركين لوعاء التكافل، مع ملاحظة أنّ تطبيق هذه الخاصية لا يقتصر على شركات التكافل؛ وإنّما تقوم بها شركات التأمين التجاري في الدول الغربية وبخاصة في التأمين الصحي<sup>1</sup>، لما للخاصية من أثر كبير على ازدهار التأمين وتقدمه.

(ب) **احتجاز الفائض يعزّز قدرة شركات التأمين التكافلي على توسيع خدماتها التأمينية:** يُسهّم احتجاز الفائض التأميني المتاح لدى شركات التأمين التكافلية في دعم الموقف المالي للشركة، وزيادة العوائد المحقّقة من استثمار الأموال المتاحة للاستثمار لدى الشركة. وذلك من خلال<sup>2</sup>:

- **تكوين المخصصات والاحتياطات:** إنّ تكوين المخصصات والاحتياطات متطلّب أساس لنجاح شركات التأمين التكافلية؛ وذلك لتمكينها من الوفاء بالالتزام بدفع التعويضات من موجودات التأمين، لأنّ التعويضات تنشأ في المستقبل فلا يمكن تحديد مقدارها، وكلّ ما تعذر فيه اليقين يُكفى فيه بغالب الظنّ، كالقرائن، والتجارب، واستخدام الحساب الاكتواري باعتباره قائماً على الخبرة. واحتجاز هذه المبالغ لا يُخلّ بحقّ ثابت لأيّ طرف؛ لأنّ الفائض يتمّ تكوينه مخصصاً أو احتياطاً بموافقة أصحاب الحق فيه ضمناً أو صراحة.

- **إدارة الخطر:** إنّ شركة التأمين التكافلي كمديرة لأموال هيئة المشتركين (حسابات التأمين)، عليها أن تنظر إلى مصلحة المشتركين المتمثلة أساساً في الاحتياط للآثار السلبية التي تسببها الكوارث المستقبلية، فمدار

<sup>1</sup> محمد علي القرني بن عبد، مرجع سابق، ص 10-11.

<sup>2</sup> حنان البريجاوي الحمصي، مرجع سابق، ص 53-56.

النشاط التأميني يقوم على ما يُسمّى بإدارة الخطر، والخطر هو جوهر العملية التأمينية، وقد ينتج عن تحقّقه آثار، يعجز الوعاء التأميني عن مواجهتها. وعليه فلو رأت الشركة أن المصلحة في حجز أموال الفائض التأميني كاحتياطي لمواجهة مخاطر محتملة وعدم توزيعه على المشتركين فلها ذلك، ما دام أن توزيعها قد يسبّب عجزاً مالياً في المستقبل؛ حيث يتعسّر عليها تغطية قيمة التعويضات المستحقّة أو أنّها تريد إطفاء خسارة سنة ماليّة سابقة<sup>1</sup>.

إضافة لما سبق ذكره، لا يمكن أن يغيّب الدور الكبير الذي تلعبه شركات التأمين التكافلي للبنوك الإسلامية؛ حيث ساهمت في استكمال الدورة الاقتصادية.

**ج) التكامل بين شركات التأمين التكافلي والبنوك الإسلامية:** لقد وجدت البنوك الإسلامية في شركات التأمين التكافلية ما يتوافق مع تطلّعاتها وتطلّعات عملائها؛ حيث أنّ شركات التأمين التكافلية جاءت مكتملة لدورة الاقتصاد الإسلامي التي ابتدأتها البنوك الإسلامية. كما أنّها جاءت لتتعاون معها لحماية مدّخراتها، لأنّ البنك الإسلامي من خلال تعامله مع مختلف فئات المجتمع، يترتّب عليه بعض المخاطر التي تكون نتيجة تعرّض المقرض لحادثٍ أصابه بعجزٍ دائمٍ أو تعرّضه لمصيبة الموت؛ حيث تصبح مقدّره على الوفاء بالتزاماته تجاه البنك الإسلامي الذي قام بتمويله معدومةً تماماً، ويُعتبر التأمين التكافلي أحد أدوات إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية.

هذا ويلعب الفائض التأميني في شركات التأمين التكافلي دوراً فاعلاً في تقليل المخاطر في البنوك الإسلامية وذلك على النحو التالي<sup>2</sup>:

- **دفع الاشتراك:** إنّ البنوك الإسلامية تلتزم في كل وثيقة تأمين بدفع الاشتراك المُتفق عليه، ونظراً لتعدد وثائق التأمين التي تؤمّن شركات التأمين الإسلامي للبنوك الإسلامية؛ فإن المبالغ المالية التي تُدفع كاشتراكات في تلك الوثائق مبالغ مالية عالية نسبياً.

ولما كانت طبيعة التأمين التكافلي تقتضي بأن تبقى ملكية الاشتراكات لحملة الوثائق وليس للمساهمين؛ فإنّ الخسارة الفعلية للبنوك الإسلامية من مجموع الاشتراكات التي تدفعها لشركات التأمين التكافلي تنحصر بأن تبقى ملكية الاشتراكات لحملة الوثائق وليس للمساهمين؛ أي أنّ الخسارة الفعلية للبنوك الإسلامية من مجموع الاشتراكات التي تدفعها لشركات التأمين الإسلامي تنحصر في:

<sup>1</sup> هيثم محمد حيدر، "مرجع سابق، ص 15.

<sup>2</sup> حنان البريجاوي، مرجع سابق، ص 50-51.



- ✓ تغطية الالتزامات المالية لصندوق حملة الوثائق بالتعاون مع جميع المشتركين؛
  - ✓ المبالغ المالية المتبقية من تلك الاشتراكات والتي تشكل الفائض التأميني تُدفع إلى حملة الوثائق ومنهم البنوك الإسلامية.
- فإذا كان مجموع الاشتراكات المترتبة على أحد البنوك الإسلامية هي مليون دينار مثلاً وحصته من الفائض التأميني هي مائة ألف دينار؛ فإنّ الفائض التأميني يسهم في تقليل المخاطر بنسبة 10%.
- **الاستثمار:** إن شركات التأمين الإسلامي تقوم باستثمار المتوفّر من الاشتراكات لدى البنوك الإسلامية على أساس المضاربة ويتم اقتسام الأرباح بينهما وبالنسبة المتفق عليها.
- إنّ نصيب البنوك الإسلامية من أرباح استثمار الاشتراكات يقلّ من قيمة المبالغ المالية التي تدفعها البنوك. ففي المثال السابق، إذا كانت حصة البنك الإسلامي من أرباح استثمار أقساط التأمين مائة ألف دينار؛ فإنّ تلك الأرباح تسهم أيضاً في تقليل المخاطر بنسبة 10%.
- إنّ الفائض التأميني هو أحد عوامل الجذب التي استطاعت شركات التأمين التكافلي من خلالها استقطاب قطاع البنوك الإسلامية، للاستفادة من خدماتها؛ ولاسيما مع وجود حاجة لدى شركات التأمين التكافلي إلى البنوك الإسلامية، التي تُعتبر سوقاً تأمينياً ضخماً ذا ملاءة مالية عالية قادر على الالتزام بسداد الاشتراكات المترتبة عليه في الأوقات المحددة. هذا سيقبّل من المخاطر لدى شركات التأمين التكافلي من جهة، بالإضافة إلى كون البنوك قناة آمنة ذات خبرة لاستثمار الأموال المخصّصة للاستثمار لدى شركات التأمين التكافلي من جهة أخرى، مع الأخذ بعين الاعتبار الدور الكبير الذي يلعبه قطاع البنوك في نشر الفكر التأميني التكافلي من خلال الحجم الضخم لعملائه.
- كلّ هذه الخصائص التي يميّز بها الفائض التأميني، أكسبته أهمية كبيرة على المستويين الداخلي والخارجي، وجعلت منه قاعدة لا يُمكن الاستغناء عنها.

## 2- أهمية الفائض التأميني

- إنّ الاحتفاظ بكامل الفائض التأميني أو بجزءٍ منه لتكوين الاحتياطات الفنية، خاصةً في بداية عمر الشركة، يُعتبر من الناحية التأمينية قراراً حكيماً؛ لأنّه يقوّي الملاءة المالية لصندوق التأمين التكافلي الذي له حكم الشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة عن أموال المؤسّسين.

أ) دور الفائض التأميني في تقدم وازدهار صناعة التأمين التكافلية: إنّ زيادة مقدار الاحتياطات المكوّنة من الفائض التأميني تُمكنّ الصندوق من معالجة المطالبات المالية الكبيرة والتغلّب

عليها بنجاح؛ لأنها تُشكّل خطّ الدفاع الأول عن مصلحة المشتركين التأمينية وتحميهم من اللجوء إلى الاقتراض من أموال المساهمين.

يُضاف إلى ذلك أنّ الاستمرار في توزيع الفائض التأميني على حملة الوثائق، وتأكيد ملكيتهم له واختصاصهم بُولد لديهم الشعور بالمسؤولية.

**(ب) أثر الفائض التأميني في التنمية الاجتماعية:** أظهرت الممارسات العملية لتوزيع الفائض التأميني أنّ عدداً لا يُستهان به من حملة الوثائق لا يُراجعون الشركة لأخذ مستحقّاتهم من الفائض التأميني، إمّا لعدم معرفتهم أو لكونه قليلاً، أو لتعدّد حضورهم. ويتكوّن من مجموع تلك المبالغ المالية المتواضعة مبالغ مالية كبيرة. الأمر الذي دفع بعض إدارات الشركات إلى عرضه على هيئات الرقابة الشرعية فيها للاسترشاد برأيها في كيفية التصرف في تلك الأموال، وقد استقر رأي بعضها على أنّ تلك المبالغ تُرصد في حساب خاص يسمّى حساب وجوه الخير وتُنفق في مجالات تخدم مصالح الجميع.

ولا شك أنّ مثل هذا الإنفاق الخيري يُسهم مساهمة فاعلة في تفعيل دور المؤسسات الدينية، كالمساجد ومراكز تحفيظ القرآن وكلّيات تدريس علوم الشريعة الإسلامية. كما يسهم في تفعيل دور المؤسسات الاجتماعية كالجمعيات الخيرية التي تُعنى بشؤون الفقراء والمحتاجين وجمعيات رعاية شؤون الأرامل والأيتام وجمعيات العناية بذوي الاحتياجات الخاصة.

إنّ مساهمة الفائض التأميني في هذه المجالات الاجتماعية الخيرية يعكس الصبغة الإسلامية التي تسمّى بها هذه الشركات (شركات التأمين الإسلامي)، ويُعمّق معنى التعاون على البر والتقوى الذي قامت على أساسه بأروع صورة وأوسع معانيه، فلا ينحصر بين حملة الوثائق بل يتعدّاهم وجزء من أموالهم ليشمل غيرهم من الأفراد والمؤسّسات ضمن إطار شامل من التكافل والتراحم بين أفراد المجتمع الواحد.

**(ج) دور زكاة الفائض التأميني:** بداية لا تُخرج شركات التأمين التكافلي الزكاة عن أموال المساهمين (حملة الأسهم)، إلّا إذا نُصّ على ذلك في النظام الأساسي أو صدر به قرار من الجمعية العامة، وأوكل المساهمون المهمة لشركة التأمين التكافلي.

من المعلوم أنّ الزكاة حق من الحقوق الشرعية في المال بشروط خاصة من أهمّها: الإسلام، الحرية، بلوغ النّصاب، حولان الحول، الملك التّام، فإذا تحقّقت هذه الشروط وجبت الزكاة، وإذا انعدم أحدها لم تجب.

وفيما يخص الفائض التأميني فمن الواضح تحقّق الشروط الأربعة الأولى في الفائض التأميني، إلّا أنّ هناك إشكالا في الشرط الخامس المتمثّل في الملك التّام.

الملك التام لا يتحقق إلا بملك المال كعين أولاً، ثم بوجوده تحت يد المالك؛ بحيث يمكنه استغلال منفعته، والتصرف به من غير أي مانع.

وإذا طبقنا هذه المعايير على الفائض التأميني، نجد أنه لا يد للمشاركين عليه حيازة؛ ولذلك فإن الفائض التأميني عند احتسابه وقبل توزيعه لا يكون مملوكاً للمشاركين ملكاً تاماً، فلا تجب فيه الزكاة. أما بعد توزيعه أو توزيع بعضه عليهم، فإنه يصبح مملوكاً ملكاً تاماً للمشارك، وذلك لتمام القبض واليد وإمكانية التصرف فيه، فتجب الزكاة فيه. ويحسب كجزء من مال المشارك يضمه إليه ويؤزجه معه، خاصة إذا ما تحققت فيه الشروط الخمسة السابقة الذكر.

على الرغم من ذلك لا تنتفي أهمية زكاة الفائض التأميني، خاصة إذا خولت الشركة به بموافقة المشاركين، وهذا ما يساعد على دعم صندوق الزكاة، والصناديق الخيرية بصفتها مورداً مالياً دائماً ومتجدداً، والذي يعمل على<sup>1</sup>:

- ✓ توفير السيولة اللازمة لتمويل التنمية: عبر ما يوفره صندوق الزكاة من موارد مالية للتشغيل وتنمية وتطوير الحركة الاقتصادية والصناعية، ودعم تمويل المشاريع الخاصة والعامة وضمان مخاطرها؛
  - ✓ ترشيد دور الدولة وتحقيق التوازن في موازنتها العامة: وذلك عن طريق دعم الحركة الاقتصادية المتعلقة بالعرض الكلي والطلب الكلي، عبر ما توفره من سيولة في حالات العجز، وهذا ما يسهم في تحقيق الاستقرار النقدي في حالات التضخم والانكماش؛
  - ✓ دعم الحركة المتعلقة بالادخار الكلي والاستثمار الكلي: هذه الحركة المتجددة تسمح بتوليد فرص التوظيف والعمالة والاستخدام، ما يسمح بتوزيع أمثل للثروات والدخول؛
  - ✓ الدور الاجتماعي: بالحد من انتشار الفقر واحتواء آثاره، وتقليص حدة التفاوت الطبقي، وتحقيق التضامن المجتمعي وضمان الاستقرار الاجتماعي؛ ومن ثمّ دعم التنمية الاجتماعية والثقافية.
- ونتيجة لما سبق فإنّ زكاة الفائض التأميني تعزز الهدف التكافلي الذي تقوم عليه عملية التأمين، إضافة إلى دعم صندوق الزكاة ومؤسساته، وتتمين عمل باقي الأعمال الخيرية، والنشاطات التعاونية.

<sup>1</sup> صالح صالح، مرجع سابق، ص 616-632.

## خلاصة الفصل الأول

يستهدف التأمين في الواقع تقديم الضمان والأمان للأشخاص ضد المخاطر الاحتمالية والأضرار المترتبة عن وقوعها، وهو بهذه الصورة يقوم على فكرة التعاون، لهذا يمكن القول بصفة عامة أنّ التأمين ظهر مع تطور فكرة التعاون بين الأفراد منذ آلاف السنين، وهو الآن يُعدّ قطاعاً هاماً من قطاعات الاقتصاد، وآلية مهمة لتطويره وتنميته. ولأنّ التأمين التكافلي هو تطبيق للتأمين التجاري، ولكن وفق أحكام الشريعة الإسلامية، فقد تبين لنا من خلال الفصل الأول النتائج التالية:

- تطوّر التأمين من فكرة أساسها التعاون إلى أن أصبح تقنية قائمة بذاتها، يضبط قوانينها عقد، له خصائص ومبادئ فنية وأخرى قانونية، لحماية الأطراف المختلفة، وقد انبثق عنها تقنيتي إعادة التأمين والتأمين المشترك؛
- للتأمين أهمية كبيرة، وقد دعت هذه الضرورة إلى البحث عن بديل شرعي له، لتغطية المطالبات المتزايدة، وتلبية رغبات المُلتزمين في معاملاتهم المالية بأحكام الشريعة الإسلامية؛
- للتأمين التكافلي أركان معيّنة وضوابط مهمة لا يستقيم إلا بتوافرها، وله صيغ إسلامية تضبط العلاقة بين المشتركين وشركة التأمين التكافلي، حتى لا تحيد عن حدودها وقواعدها؛
- التأمين التكافلي أو التأمين الإسلامي أفضل مصطلحين عند الكثيرين دون التأمين التعاوني والتأمين التبادلي للتعبير عن التأمين الخاضع لأحكام الشريعة الإسلامية؛
- تقوم شركة التأمين التكافلي بتسيير وتنظيم العملية التأمينية في صورة عقود متعدّدة، وهيكل من العلاقات المالية المتجانسة والمنظمة في سبيل إنجاح العملية ووضعها في إطار مضبوط شرعاً؛
- يعدّ الفائض التأميني من أهمّ وأبرز الاختلافات التي تميّز التأمين التكافلي عن باقي الأنواع، والذي يخضع في حسابه لمجموعة من الأسس والقواعد، كما يؤثر في تحديده عدد من العناصر من أهمّها: أسلوب وكفاءة إدارة شركة التأمين، إدارة الاستثمار والاختيارات الأفضل المتاحة، إعادة التأمين، بالإضافة إلى نشاط دائرة التسويق وسلوك المشتركين... وغيرها؛
- نتيجة لسوء التقدير أو الإدارة لشركة التأمين التكافلي، قد ينتج عجز في صندوق التكافل، يتمّ تغطيته بإحدى الطرق، سواء بالاعتماد على الموارد الداخلية للشركة أو موارد أخرى، ولكن حسب الأولويات؛
- يكسب الفائض التأميني أهمية ودوراً لا يُستهان به في مجال تطوير صناعة التأمين من خلال ترسيخ الفكر التأميني وتوسيع الخدمات التكافلية، وكذا استكمال حلقات الاقتصاد الإسلامي، زيادة على الأهمية الاجتماعية من خلال دعمه لصندوق وجوه الخير وصندوق الزكاة.

## الفصل الثاني:

علاقة الكفاءة التشغيلية بتنافسية  
شركات التأمين التكافلي

## مقدمة الفصل الثاني

يتكون لدى شركات التأمين التكافلي كغيرها من شركات التأمين التجاري، رؤوس أموال معتبرة لا بد من تسييرها بكفاءة عالية للوصول إلى نتائج مرضية. وتعد الكفاءة التشغيلية أهم تحد تواجهه في ظل المنافسة الكبيرة التي تتلقاها من شركات التأمين التجارية ذات الخبرة والتجربة الطويلة.

يعتري مفهوم الكفاءة التشغيلية الكثير من الغموض في العديد من الكتابات؛ حيث يتقاطع مع العديد من مصطلحات الكفاءة الأخرى كالكفاءة الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية. غير أنه يختلف عنها في نواح عدة، كما يشترك معها في أساليب وطرق القياس التي تتفرع إلى طرق معلمية وطرق غير معلمية من أهمها أسلوب تحليل مغلف البيانات.

يسمح أسلوب تحليل مغلف البيانات بقياس الكفاءة النسبية للشركات، وتحليل النتائج بناء على أفضل الممارسات. هذا ما يعطي صورة واضحة عن وضع الشركة بالنسبة لمثيلاتها في السوق، واختبار نقاط قوة وضعف الشركة لاقتراح التعديلات الضرورية في هيكل مدخلاتها ومخرجاتها.

يرتبط مفهوم الكفاءة التشغيلية كذلك بمدى تنافسية الشركة، ويعد دافعا لها في السوق، ومحركا أساسيا لمواكبة التغيرات الحديثة والمستجدات الحاصلة. ولأن الكفاءة بكل مفرزاتها وأنواعها خاصة الكفاءة التشغيلية التي تركز على عنصر تخفيض التكاليف، تعد أساسا لرفع تنافسية الشركة ومدخل لتقوية مركزها. سنتعرض في هذا المحور للمباحث التالية:

- مدخل للتعريف بالكفاءة التشغيلية؛
- طرق قياس الكفاءة التشغيلية؛
- تنافسية شركات التأمين التكافلي وعنصر الكفاءة.

## المبحث الأول: مدخل للتعريف بالكفاءة التشغيلية

يتقاطع مصطلح الكفاءة التشغيلية في المؤسسة بالعديد من مصطلحات الكفاءة الأخرى كالكفاءة الاقتصادية والكفاءة الإنتاجية، ولتوضيح أهم أوجه التباين بينها قسمنا هذا المبحث إلى المطالب التالية:

✓ مفهوم الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية؛

✓ أنواع الكفاءة؛

✓ الكفاءة التشغيلية في شركات التأمين التكافلية.

### المطلب الأول: مفهوم الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر الكفاءة التشغيلية جزءاً من الكفاءة الاقتصادية في المؤسسة، وفي محاولة لتبسيط مفهومها سيتمّ التعرّض لتطور مفهوم الكفاءة في الفكر الاقتصادي وتعريفها ثم ارتباطها بمفاهيم اقتصادية أخرى.

#### أولاً: تطور مفهوم الكفاءة

يختلف مفهوم الكفاءة بين الفكر الوضعي والفكر الإسلامي في بعض الجوانب التي سيتمّ التطرق إليها من خلال التطرق إلى تطور هذا المفهوم في الفكر الاقتصادي والإداري، ومعناه في الفكر الإسلامي.

#### 1- تطور مفهوم الكفاءة في الفكر الاقتصادي

يعود مفهوم الكفاءة تاريخياً، إلى الاقتصادي الإيطالي "لفريدو باريتو" (1848-1923) (Pareto)؛ الذي طور صياغة هذا المفهوم وأصبح يُعرف "بأمثلية باريتو"، وحسب باريتو فإنه عند التخصيص الأمثل يستحيل استخدام الموارد بطريقة أخرى دون أن يستفيد بعض الناس على حساب أناس آخرين. ينتج عدم أو قلة كفاءة استخدام الموارد في الحالات التالية<sup>1</sup>:

✓ إذا لم تنتج المنشآت بأقل تكلفة ممكنة؛

✓ إذا كانت بعض المنشآت أكثر حجماً مما يجب، والبعض الآخر أقل حجماً مما يجب؛

✓ إذا أنتجت سلعة بكميات أكثر مما يجب، وأنتجت أخرى بكميات أقل مما يجب.

إن كفاءة الاستخدام تتحقق عندما تنتج السلع بأقل تكلفة ممكنة، وعندما يكون حجم المنشآت أمثل؛ ويسمى ذلك بكفاءة الإنتاج. تتحقق الكفاءة أيضاً عندما يكون حجم الإنتاج لكل سلعة من السلع أمثل، ويسمى ذلك بكفاءة التخصيص<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد حامد عبد الله، *اقتصاديات الموارد والبيئة*، دار النشر العلمي والمطابع، المملكة العربية السعودية، ط1، 1991، ص 258.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

يرجع الاهتمام بدراسة الكفاءة أيضا إلى مطلع خمسينات القرن الماضي، حيث ذهب "كوبمانز" (Koopmans، 1951) إلى أن كلمة كفاءة تعبر عن العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وافترض أنه من غير الممكن زيادة المخرجات دون زيادة المدخلات<sup>1</sup>. غير أن هذا الطرح قد يكون صحيحا مع نوع معين من المدخلات، ولكنه لا ينطبق في جميع الأحوال، فقد تزيد المخرجات من عمليات إعادة الهيكلة للعمليات أو إعادة التوزيع بطرق أفضل لتقليل الفاقد والتالف دون زيادة تذكر في المدخلات.

وجاء الاقتصادي الأمريكي "فاريل" (Farrell، 1957) ليطور قياسا لمفهوم الكفاءة لدى "كوبمانز"، فعرف الكفاءة التقنية **Technical Efficiency** للوحدة الإدارية بأنها تحقيق أكبر قدر من المخرجات بالمدخلات المتاحة (الكفاءة من جهة المخرجات: ذات التوجيه الإخراجي)، أو تقليل كمية المدخلات للحصول على قدر معين من المخرجات (الكفاءة من جهة المدخلات: ذات التوجيه الإدخالي)<sup>2</sup>. كنتيجة لدراسة قام فيها بقياس كفاءة القطاع الفلاحي ما بين الولايات المتحدة الأمريكية بالمقارنة مع النقاط القصوى (حدود الإنتاج القصوى)<sup>3</sup>.

تزايد الاهتمام بسرعة بدراسة الكفاءة الاقتصادية خلال العقدين الماضيين فبعد "فاريل" طبّق الكثير من الباحثين أساليب كثيرة لتحليل كفاءة الحدود (وهي تقنية تجميع بيانات لتحديد أفضل أداء ممارس)، من بينها تحليل مغلف البيانات وطريقة التحليل العشوائي\*.

شهد قطاع التأمين، بشكل خاص، نموا سريعا في عدد الدراسات التي تطبّق طرق الكفاءة الحدودية، حيث أعد "برجر" و"هامفراي" (Berger and Humphrey) مسحا لثماني دراسات عام 1997، وكذا "كمون" و"وايس" (Cummins And Weiss) أجريا مسحا لـ 21 دراسة عام 2000، وفي أقل من 10 سنوات بعدهما توجد أكثر من 93 دراسة تقيس الكفاءة في صناعة التأمين<sup>4</sup>.

ومن بينها نجد دراسات "غاردنر" و"غرايس" (Gardner and Grace) عام 1993، و"جرين" و"سيجل" (Greene and Segal) عام 2004؛ طبقوا طريقة التحليل العشوائي؛ دراسات "دياكون"، "ستاركاي" و"أوبريا" (Diacon, Starkey and O'Brien) عام 2002، و"ماهلبارغ" (Mahlberg) عام 2003، و"كمون" (Cummins) عام 2004، ودراسات أخرى طبقوا تحليل مغلف البيانات<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Chia-Yen Lee and Andrew L.Jhonson, *Operational Efficiency*, p 3, in website: <https://www.yumpu.com/en/document/view/18940407/operational-efficiency>.

<sup>2</sup> نياف بن رشيد الجابري، سامي بن عودة السيد، تحليل مغلف البيانات لقياس كفاءة مدارس البنين الثانوية بالمدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 117، ص 14.

<sup>3</sup> عبد الكريم منصور، رزين عكاشة، قياس الكفاءة النسبية للبنوك الجزائرية باستخدام النموذج متعدد المعايير "التحليل التطويقي للبيانات"، الملتقى الوطني الأول حول: الطرق المتعددة المعايير (الأهداف) لاتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية (دراسة نظرية وتطبيقية)، تلمسان - الجزائر، 8 و 9 ديسمبر 2010، ص 3.

\* يتم التفصيل فيها في المبحث الثاني: طرق القياس.

<sup>4</sup> Michael Luhn, *Efficiency and Competition in Insurance Markets*, Dissertation no. 3675, Bamberg, 2009, p 6.

<sup>5</sup> Carlos Pestana Barros & all, *Measuring Efficiency in the Life Insurance Industry with a Stochastic Frontier Model (1995-2003)*, Technical University, 1249-078, Lisbon, p 2.



المنهجين الأساسيين التي تنتمي إليهما الطريقتين سابقتي الذكر هما\*: منهج الاقتصاد القياسي، ومنهج البرامج الرياضية، وكلتاها تقدّر أفضل ممارسة لوحداث اتخاذ القرار نسبة إلى الحدود القصوى<sup>1</sup>.

## 2- تطور مفهوم الكفاءة في الفكر الإداري

يُقسم الفكر الإداري إلى مرحلتين: المرحلة الكلاسيكية أو القديمة التي بدأت مع بداية القرن الماضي، والمرحلة الحديثة التي تزامنت مع بداية الحرب العالمية الثانية في بداية الأربعينات من القرن العشرين<sup>2</sup>.

(أ) **المدارس الكلاسيكية:** تعتبر العتبة الأولى لعلم الإدارة، تقوم هذه النظرية عامة على افتراض أساسي مؤداه "أن الإدارة تسعى دائماً لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة"<sup>3</sup>، وتتمثل فيما يلي:

- **الإدارة العلمية:** جاءت هذه المدرسة لتركّز على طرق زيادة كفاءة وفاعلية العامل عند انتشار الصناعة والتوسع في نشاطاتها وعملياتها المختلفة، وظهر مشكلة نقص الأيدي العاملة والعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية والعمالية<sup>4</sup>. وازدهرت في بداية القرن العشرين على يد مؤسسها المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور" (Frederick Taylor) الذي كان يدير ورشة عمل لبناء السكك الحديدية.

وقد كانت فكرة "تايلور" الأساسية أن هناك قوانين علمية تحكم معدل الإنتاج اليومي للعامل، وأن وظيفة الإدارة هي أن تكتشف استخدام تلك القوانين في تشغيل النظام الإنتاجي<sup>5</sup>؛ بحيث تضمن التشغيل الاقتصادي الأمثل للموارد المتاحة ومجهودات العامل، فتحصل الإدارة على المزيد من الربح ويستفيد العامل من زيادة الأجر، وأهملت المدرسة الجوانب الإنسانية.

من رواد المدرسة الآخرين: "هنري غانت" (Henri Gantt)، والزوجان "فرانك" و"ليليان جلبرث" (Frank & Lillian Gilbreth)، وترتكز هذه المدرسة على الأسس التالية<sup>6</sup>:

- تحقيق الكفاءة الإنتاجية: أي أن ينتج الفرد ما هو مطلوب منه بأسرع وقت وأقل جهد وتكلفة ممكنين، وترتبط الكفاءة الإنتاجية بكمية المنتج وتكلفة إنتاجه، كما تتعلق بجودة المنتج وسرعة الإنتاج لأنهما يساهمان في تخفيض تكلفة الإنتاج؛
- استخدام الأساليب العلمية والقواعد والأصول: أي استخدام أساليب البحث العلمي المعروفة وقتئذ، وقواعد علم الإدارة وأصوله وأسسها العلمية من أجل رفع الإنتاجية وزيادة كفاءة العاملين، ومن أمثلتها: الملاحظة والقياس والتجريب من أجل حل المشاكل التي تعيق رفع الإنتاجية؛

\* انظر المبحث الثاني: طرق القياس.

<sup>1</sup> J.David Cummins & Hongmin Zi, *Measuring Cost Efficiency in the US Life Insurance Industry: Econometric and Mathematical Approaches*, Financial Institutions Center, The Wharton School, Pennsylvania, 1997, p 1.

<sup>2</sup> محمود أحمد فياض وآخرون، *مبادئ الإدارة*، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص 38.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، *أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال*، الدار الجامعية، مصر، 2004/2003، ص 38.

<sup>4</sup> خيرى كنانة، *مدخل إلى إدارة الأعمال*، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 49.

<sup>5</sup> محمد توفيق ماضي، *إدارة الإنتاج والعمليات*، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 36.

<sup>6</sup> محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سابق، ص 39.

• التخصص بالعمل: قام رواد الإدارة العلمية بتقسيم العمل إلى إداري وفني، فتقوم الإدارة بالعمل الإداري الذي يشمل التخطيط والإشراف وتحديد أفضل السبل لإنجاز العمل، وتقسيم المهام التنفيذية بشكل مناسب وتوزيعها على العاملين بشكل عادل ليتم تنفيذها.

أسهم "غانت" بالمخطط المشهور الذي سُمي باسمه "خرائط غانت"، ومن أشهر مساهمات "فرانك" و"ليليان" في مجال رفع الإنتاجية ما أسماه "دراسة الحركة والزمن"، التي تعتبر طريقة علمية منهجية لتحديد المعايير وتنظيم العمل، ومن ثم رفع الإنتاجية.

- **مدرسة العمليات الإدارية:** يسميها البعض مدرسة التنظيم الإداري أو نظرية المبادئ الإدارية أو نظرية التقسيمات الإدارية، وارتبطت هذه المدرسة ارتباطاً وثيقاً بالمهندس الفرنسي الجنسية "هنري فايول" ( **Henri Fayol**) الذي عاصر "فريدريك تايلور" الأمريكي، وكانت أفكارهما الإدارية متقاربة ويجمعهما هاجس الإنتاجية، بالرغم من اختلاف أسلوبيهما في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، ومن روادها أيضاً: **Luther Gulick**, **James Mooney**, **Lyndoll Urwick**<sup>1</sup>.

اكتسب "هنري فايول" خبرة إدارية كبيرة مكنته من وضع كتابه الهام الإدارة الصناعية والعامّة (**Industrial and General Administration**)؛ حيث يقصد بالإدارة الصناعية الإدارة في القطاع الخاص أو إدارة الأعمال، وقد صنف فايول في كتابه الوظائف التنظيمية إلى ست مجموعات<sup>2</sup>:

- ✓ أنشطة فنية وتتضمن الأنشطة الإنتاجية؛
- ✓ أنشطة تجارية وتتضمن أنشطة الشراء والبيع والمبادلة؛
- ✓ أنشطة مالية وتتضمن توفير رأس المال للمنظمة ومراقبة استخدامه ليتم بطريقة مثلى؛
- ✓ أنشطة الضمان والوقاية وتتضمن حماية الأشخاص والممتلكات؛
- ✓ أنشطة محاسبية وتتضمن الإحصاء والقيود المحاسبية؛
- ✓ أنشطة إدارية وتتضمن مهام المدير أو عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

\* عبارة عن رسوم بيانية بالأعمدة تستخدم كأداة رقابية لمتابعة إنجاز العمل، وتبين الوقت اللازم لإنجاز العمل أو حجم العمل المطلوب إنجازه.

\*\* تعتبر الدراسة سلسلة تجارب في حوالي عام 1915؛ حيث مكنت الزوجان من رفع الإنتاجية للمصنع إلى ثلاثة أضعاف عما كانت عليه في بداية الدراسة، من خلال: تقسيم العمل إلى مهام وتحديد الزمن المعياري لأداء كل مهمة، تقسيم كل مهمة إلى حركات أساسية تم تحديدها بموجب الحركات التي يقوم بها أسرع العمال إنجازاً في مجموعة العمل.

<sup>1</sup> محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سابق، ص 46.

<sup>2</sup> راجع: المرجع السابق، ص 47؛ خيرى كنانة، مرجع سابق، ص 50، 51؛ أحمد بن عبد الله الصباب وآخرون، **أساسيات الإدارة الحديثة**، خورزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2005، ص 43.

وقد كان لـ"هنري فايول" سبق في وضع مفهوم محدد للعملية الإدارية وابتدع خصائص المدير\*، وحدد المبادئ الإدارية\*\*، التي يجب عليه أن يلتزم بها كي يتمكن من القيام بمهام عمله بكل كفاءة وفاعلية.

- المدرسة البيروقراطية: تنسب إلى العالم الألماني "ماكس فيبر" (Max Weber) (لأنه ألماني تنطق W في أول الاسم V)، ولا يعني ذلك أنه مؤسسها لأنها كانت موجودة قبله، وإنما قام "فيبر" بوصف البيروقراطية وتحديد خصائصها ومبادئها التي تتشابه في بعض جوانبها مع مبادئ مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العمليات الإدارية. وقد بين "فيبر" ثلاث مصادر لسلطة المدير في المنظمة البيروقراطية\*\*\*. تنتم المدرسة بخصائص هي<sup>1</sup>:

- ✓ خدمة المتعاملين على السواء وعدم التحيز؛
- ✓ تقسيم الأعمال وتمييزها وتحديد معايير التقييم؛
- ✓ هيكلية المهام بحيث يكون التخطيط ووضع الاستراتيجيات للإدارة العليا، ووضع السياسات وإجراءات العمل للإدارة الوسطى، والتنفيذ للإدارة الدنيا؛
- ✓ تحقيق نطاق إشراف المدير في ضوء الصلاحيات الممنوحة له؛
- ✓ التعيين بموجب الكفاءة والاستعانة بالخبراء والمتخصصين عند الحاجة؛
- ✓ وضع الإجراءات والقواعد والتعليمات من أجل معيارية الأداء وعدم التحيز أو التعسف في التقييم؛
- ✓ التوثيق للأوامر والتعليمات والقرارات والإجراءات؛
- ✓ وجود نظام خدمة يتعلق بنظام للتوظيف وسلم الرواتب والتقاعد والترقيات؛
- ✓ التفريق بين العمل الرسمي والعلاقة الشخصية؛
- ✓ المحافظة على السرية وعدم إفشاء أسرار المنظمة.

ورغم أن "فيبر" قصد بنظريته أن يضع نموذجاً مثالياً يضمن قضاء المصالح وإنجاز العمليات، بصفة موضوعية وغير شخصية، وبدرجة عالية من الكفاءة؛ إلا أن نموده لم يخل من العيوب، فقد أهمل تأثير التنظيم غير الرسمي، وركز على الرقابة المحكمة التي تخفف من روح المبادرة والإبداع، وتصيب الجهاز التنفيذي بالجمود<sup>2</sup>.

\* تتمثل في: أولاً الصفات: جسمية (صحة وقوة)، عقلية (الفهم، الحكم والتقدير، الذاكرة، سرعة البديهة)، خلقية (الحيوية، الرغبة في تحمل المسؤولية)، ثقافية (الإلمام بالمعرفة بالأمر المتعلقة بعمله)، فنية (تتعلق بالوظيفة ومتطلباتها)، الخبرة والتجربة (تكرار القيام بالعمل بطريقة سليمة)؛ ثانياً القدرات: وتتفاوت في أهميتها بحسب طبيعة المهمة، وهي عند "فايول" علم وفن يمكن صقلها بالخبرة منها: إدارية (مهمة أكثر للإداري)، فنية (مهمة أكثر للعامل)، تجارية، وقائية، وأخيراً محاسبية.

\*\* أربعة عشر مبدأً: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة إصدار الأوامر، وحدة الرقابة، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، المكافآت والتعويض، مدى صلاحيات المدير، تدرج السلطة، الترتيب، العدل في المعاملة، الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء، تشجيع روح المبادرة، التعاون.

\*\*\* هي: السلطة القيادية، السلطة التقليدية، السلطة القانونية.

<sup>1</sup> محمود أحمد فياض وآخرون، ص 49،50.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، *الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة*، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، ط2، مصر،

- العلاقات الإنسانية: اهتمت المدارس السابقة بجهد العامل ولم تهتم بإنسانيته، إلى أن أجريت تجارب هوثورن (Howthorne Studies)، التي أدارها "ويليام ديكنسون" (William Dickinson) و"فريتز روثليزبرغر" (Fritz Roethlisberger) تحت إشراف "إلتون مايو" (Elton Mayo) من عام 1927-1932 في مصانع شركة Western Electric الأمريكية في ولاية شيكاغو<sup>1</sup>. كشفت هذه التجارب عن أهمية العلاقات الإنسانية وتأثيرها على الإنتاجية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة تتعلق بدور السلوك الإنساني في تحقيق الكفاءة العالية والانسجام في بيئة العمل<sup>2</sup>.

من الذين ساهموا وساعدوا على ظهور المدرسة السلوكية "ماري باركر فوليت" (Mary Parker Foullet)، التي تناولت أثر المجموعة على الفرد وإنتاجيته ودعت إلى المشاركة في السلطة، و"شستر برنارد" (Chester Barnard)؛ الذي اعتبر المنظمة كيانا اجتماعيا ودعا إلى ضرورة تلبية حاجات الأفراد الاجتماعية. تعتبر المدرسة السلوكية حلقة الوصل بين المدارس الكلاسيكية والمدارس الحديثة<sup>3</sup>.

(ب) المدارس الحديثة: تختلف عن سابقتها في أنها ركزت على البعد الاجتماعي للمنظمة (الإنسان والمجموعات) بالإضافة إلى الجانب المادي (الفني والإنتاجي)؛ حيث تتعامل المدارس الحديثة مع مجموعات العمل من الزاويتين الرسمية وغير الرسمية ومن جميع الجوانب النفسية والاجتماعية والفنية الإنتاجية<sup>4</sup>، ومن أهمها:

- المدرسة السلوكية: تقوم على افتراض أن السلوك الإنساني هو سلوك هادف، وأن مهمة الإدارة هي محاولة تحفيز الأفراد والجماعات على أداء العمل، وذلك بما يوفق بين حاجاتهم وحاجات المنظمة. وقد أسهم الكثير من الكتاب والباحثين في ظهور المدرسة مثل: ماري "باركر فوليت" (M.Foulett)، "دوجلاس ماكريكر" (D.McGregor)\* ... وغيرهم. ركزت هذه المدرسة على الجانب السلوكي في المنظمة، ولم تغفل عنصر الإنتاجية؛ مما أوجب عليها توظيف نظريات علم النفس بفروعه المختلفة: علم النفس الاجتماعي والصناعي والتجاري والتنظيمي (السلوك التنظيمي)، وتوظيف نظريات علم الاجتماع وعلم الإنسان<sup>5</sup>.

استهدف المدخل السلوكي زيادة الإنتاجية من خلال تحقيق الإشباع المتوازن لحاجات الأفراد (المادية والاجتماعية والذاتية)؛ حيث أن العامل يهيمه أن يحقق إشباعا متوازنا لجميع هذه الحاجات في مكان العمل، ومن ثم فإن الخلل في إشباع أي من هذه الحاجات سوف ينعكس بصورة سلبية على الإنتاجية<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> محمود أحمد فياض وآخرون، ص 53.

<sup>2</sup> خيري كنانة، مرجع سابق، ص 54.

<sup>3</sup> راجع: محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سابق، ص 55، خيري كنانة، مرجع سابق، ص 54، 55.

<sup>4</sup> محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سابق، ص 55.

\* توصلوا إلى أن العمل ما هو إلا محصلة تفاعل حاصل ضرب الدافع في المقدرة (الدافع×المقدرة) وأن نمط الإشراف أو القيادة يؤثر على إنتاجية الأفراد، ونتائج أخرى تتعلق بالعنصر البشري.

<sup>5</sup> محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سابق، ص 55.

<sup>6</sup> أحمد بن عبد الله الصباب وآخرون، مرجع سابق، ص 46، 47.

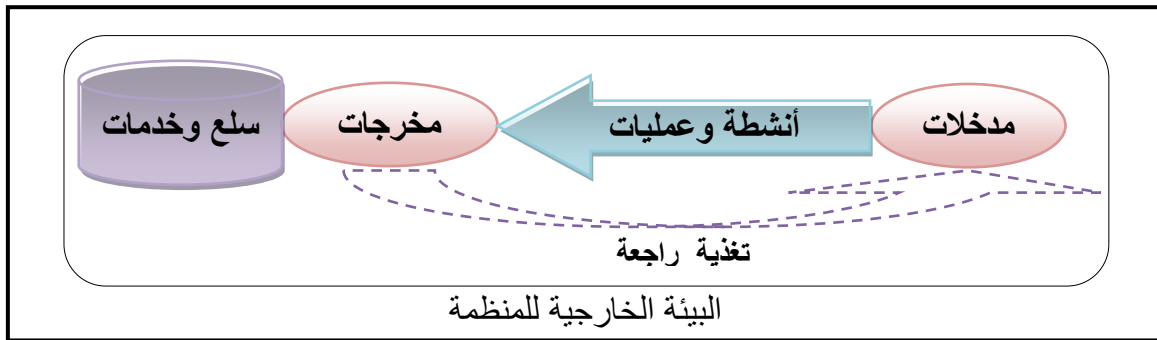
ونفترض أن العنصر الإنساني يمكن أن يؤثر تأثيرا كبيرا على الإنتاج، ومن ثم فإن زيادة الإنتاج تتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد وتشجيعهم وتكيفهم مع التنظيم<sup>1</sup>.

- **النظرية العلمية (المدرسة الرياضية):** ظهرت هذه النظرية خلال الحرب العالمية الثانية، وتقوم على افتراض أساسي أنه من الممكن تحسين وتطوير المنظمات من خلال استخدام الأساليب الرياضية في حل المشكلات التشغيلية<sup>2</sup>. وتبحث عن إمكانية التعبير عن المشكلات التي تعيق تحقيق الكفاءة تعبيرا كليا في شكل رموز، وعلاقات، ومعادلات رياضية من أجل إيجاد أفضل الحلول لها، وهي تجبر الإدارة على التحديد الدقيق للأهداف ولنطاق الإشراف، لتكون بذلك أداة قوية لحل مشكلات تحقيق الكفاءة<sup>3</sup>.

ويقوم علماء الإدارة باستخدام النماذج الرياضية والكفاءة الاقتصادية للوصول إلى تحقيق الأهداف المثلى مثل البرمجة الخطية ونظرية المباريات وصفوف الانتظار ونظرية القرارات ... وغيرها؛ والتي يتم تطبيقها في مجالات عديدة لحل المشكلات الإدارية بطرق رياضية وإحصائية باستخدام الحاسوب<sup>4</sup>.

- **نظرية النظم:** وضعها عالم الأحياء "لدويج بيرتلنفي" (Ludwig Bertalanffy) عام 1940\*. ويتطبيق هذه النظرية على المنشأة تصبح نظاما كليا يتكون من أنظمة فرعية في مستويات مختلفة حتى نصل لأصغر نظام فيها كالفرد العامل مثلا. ومن خصائص النظام وجود هدف وأنه منفتح على بيئته الخارجية، التي تمثل النظام الأكبر<sup>5</sup>، كما هو مبين في الشكل الموالي:

شكل رقم 29: الإطار العام للنظام لأي منظمة



ومن ثم أصبح تحقيق الكفاءة في الإدارة، وفقا للفكر التنظيمي مرتبطا بانتهاج مدخل النظم، والنظر إلى المنظمة وأعمالها ككل مترابط يتفاعل بين أجزائه، وبين البيئة الخارجية كما أن هذه المدرسة تأخذ بعين

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 44.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 46.

<sup>3</sup> بورقية شوقي، **الكفاءة التشغيلية في البنوك الإسلامية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2010-2011، ص 35.

<sup>4</sup> خيربي كنانة، مرجع سابق، ص 61.

\* ففي الأصل هي نظرية حيوية تفيد بأن جسم الكائن الحي يتكون من الأنظمة الجزئية والتي تتجزأ إلى أنظمة فرعية أصغر وهكذا حتى نصل إلى أصغر جزء في جسم الكائن الحي وهو الخلية الحية.

<sup>5</sup> محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سابق، ص 57.

الاعتبار الكفاءة والفعالية معا، إضافة إلى ذلك نادت بعدم وجود طريقة واحدة مثلى لتحقيق النتائج والوصول إلى الأهداف، بل توجد طرق مختلفة<sup>1</sup>.

- الإدارة بالأهداف: وضع فكرتها عالم الإدارة المشهور "بيتر دراكر" (Peter Drucker) في أوائل الخمسينات من القرن العشرين. تعتبر الإدارة بالأهداف أسلوبا متميزا في حفز العاملين لأنها تعزز مشاركتهم في صنع القرار؛ مما يولد دافعا داخليا لديهم يرفع روحهم المعنوية، ويحسن شعورهم تجاه الإدارة والمنظمة بشكل عام. يتولد عند العامل، نتيجة لما سبق، حرص داخلي على إتقان العمل ورقابة ذاتية على الإنجاز مما يقلل الحاجة للرقابة الخارجية ويقلل التكلفة ويزيد الكفاءة والإنتاجية<sup>2</sup>.

إضافة للمدارس السابقة فقد تطرقت باقي المدارس\* إلى موضوع الكفاءة بشكل ثانوي، ورغم اختلاف المناهج والطرق التي اعتمدها جل المدارس في كيفية رفع الكفاءة، فإنها لا تعتبر متضادة بقدر ما تعتبر متكاملة؛ حيث تأتي كل مدرسة بالجديد وتتطرق لنقائص المدرسة التي سبقتها.

### 3- مفهوم الكفاءة في الاقتصاد الإسلامي

الإسلام دين عالمي\* يقوم على ثلاثة مبادئ هي توحيد الخالق، والخلافة، ووجوب العدالة للبشر جميعا. والنظام الاقتصادي الإسلامي يختلف عن غيره من النظم هدفا واستراتيجية ونظرة عامة للحياة يستمدتها من الشريعة الإسلامية وترتكز أهدافه على الأخوة والعدالة الاجتماعية - الاقتصادية، وتقتضي إشباعا متوازنا للحاجات المادية والروحية للبشر جميعا<sup>3</sup>.

يهتم الكثير من الباحثين بمفهوم الكفاءة وتقييم الأداء من منظور إسلامي على أنه كيفية تطبيق المفاهيم الإسلامية في رفع كفاءة منظمات الأعمال بصفة عامة، بهدف مواجهة السلبيات والمشاكل التي تعترض صحة الأداء الإنساني<sup>4</sup>. وتختلف الكفاءة في المفهوم القيمي الإسلامي عنها في غيره؛ وتدل على "النسبة بين الناتج **النافع** والمدخلات"، ووفقا لمقاصد الشريعة الإسلامية فإن كل ما يشبع حاجات البشر المادية والروحية يُعدُّ حاجة يجب إشباعها بتوازن يحقق السعادة وسلام النفس<sup>5</sup>. وهو معنى يتفق مع قاعدة

<sup>1</sup> بورقية شوقي، مرجع سابق، ص 36.

<sup>2</sup> محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سابق، ص 61.

\* من بينها إدارة الجودة الشاملة وهي منظومة فكرية جديدة تساعد المديرين على إدارة مؤسساتهم بشكل أفضل، باستخدام أدوات إحصائية لقياس الجودة، والسعي المستمر لتحسين الأداء بكفاءة وفاعلية، وهي استراتيجية تغيير بطيئة تهدف إلى تحقيق الأهداف طويلة المدى.

\*\* صفة العالمية تعني شموله وقيامه في كل بقاع العالم، وليست صفة مبالغا فيها.

<sup>3</sup> صالح مصطفى أحمد معلي، مراجعة علمية لكتاب **الإسلام والتحدي الاقتصادي** لكاتبه محمد عمر شابرا وترجمة محمد زهير السهموري، المعهد العالمي للفكر الإسلامي والمعهد العربي للدراسات المصرفية، سلسلة إسلامية المعرفة رقم (14)، 1996، ص 109.

<sup>4</sup> أحمد محمد المصري، **الإدارة في الإسلام**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 133.

<sup>5</sup> صالح مصطفى أحمد معلي، مرجع سابق، ص 109.

عدم الهدر والإسراف، وكذا مع هدف حفظ المال، الذي هو من المقاصد الشرعية الخمسة الأولى<sup>1</sup>.

اهتم الإسلام بتوجيه الأفراد والمجتمع بعدم الإسراف في استخدام الموارد سواء كان استخداماً استهلاكياً أو إنتاجياً، وإذا كان ارتباط الإسراف بالسلوك الاستهلاكي واضحاً، فإن أضراره تمتد إلى النشاط الإنتاجي أيضاً. يمكن التعبير عن الإسراف اقتصادياً في مجال الإنتاج بأنه عدم الكفاءة الإنتاجية أي الحصول على قدر معين من السلع أو المنافع باستخدام موارد أكبر مما يلزم، أو ترك المال دون استثمار، وغيره مما يدخل ضمنه كاستغلال المال فيما لا ينفع.

للإسلام إستراتيجية تستند على نظرته العامة إلى الحياة وتنتج لتحقيق أهدافه عبر وسائلها المتمثلة في<sup>2</sup>:

**أولاً:** آلية اصطفاء أخلاقي متفق عليها اجتماعياً توجب على المسلم تمحيص طلباته المحتملة على الموارد عبرها، كآلية أولى لمرور الطلبات قبل أن تخضع للآلية الثانية المتمثلة في نظام الأسعار ويدعم هذه الآلية الاعتقاد بالحساب أمام الله في اليوم الآخر؛

**ثانياً:** توافر نظام للحوافز الصحيحة يستند على مفهومي المسؤولية أمام الله والحياة بعد الموت اللذين يعطيان المصلحة الخاصة مدى أبعد، ذا بعد روحي يحفز الفرد على الاجتهاد عملاً من أجل الرفاهية الاجتماعية تحقيقاً للكفاءة والعدالة؛

**ثالثاً:** السعي لتجديد الهيكل الاجتماعي والاقتصادي والمالي ليصبح ملائماً لتحقيق الأهداف، من خلال إصلاح العامل البشري وإعادة هيكلة أنماط الاستهلاك والاستثمار والملكية والمؤسسات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

ويعزز ذلك الدور الفعّال الذي تقوم به الدولة في النشاط الاقتصادي ترجمة لأهداف الإسلام لواقع عملي حفاظاً على توازن الخاص والعام من المصالح. ومن ثم فإن البرنامج الإسلامي يعترف بالندرة والمشكلات الناجمة عنها ويضع في المقابل الإستراتيجية والوسائل المنسجمة مع نظرته العامة للحياة ومقاصد الشريعة<sup>3</sup>.

مما سبق يظهر جلياً أن الاختلاف المتعلق بالكفاءة، بين الفكرين الاقتصادي الوضعي والإسلامي ليس مفاهيمي بقدر ما هو كفي يتعلق بالقيم والمبادئ؛ حيث يمكن تحقيقه بالمراحل التالية<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> محمد أنس الزرقاء، تحقيق إسلامية علم الاقتصاد: المفهوم والمنهج، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، 1990، ص 13.

<sup>2</sup> صالح مصطفى أحمد معلي، مرجع سابق، ص 110.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 111.

<sup>4</sup> محمود عبد الكريم إرشيد، النظريات الاقتصادية المؤثرة في النشاط الاقتصادي وضوابطها في السوق الإسلامي، دار النفائس للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص 40، 41.

✓ ضرورة تخطيط احتياجات المجتمع وإنتاج ما يحتاجه ضمن إطار الأولويات، وقد ذكر القرآن الكريم لنا خطة امتدت لخمس عشرة سنة؛ كما في خطة يوسف الصديق عليه السلام، الذي شمل تخطيطه الإنتاج والادخار وكذا طريقة الاستهلاك؛

✓ قدرة الدولة على توزيع الطاقات البشرية على كافة قطاعات الإنتاج، فلا بد من التعليم والتدريب في مجالات الإنتاج، ووضع الإنسان في المكان المناسب له، والحذر من إسناد الأمر لغير أهله. مما يدل على اهتمام الإسلام بالطاقات البشرية والمحافظة عليها والعمل على تنميتها، جسميا وعقليا وروحيا وعمليا ومهنيا؛

✓ حسن استغلال الموارد، وحسن استخدامها لأن وجودها في الأرض هو في إطار نظام محكم ومقدر، لقوله تعالى: (إنا كل شيء خلقناه بقدر) القمر 49، وقوله: (ولو بسط الله الرزق لعباده، لبغوا في الأرض ولكن ينزل بقدر ما يشاء إنه بعباده خبير بصير) الشورى 27؛

✓ تشغيل الثروة النقدية، فلا يجوز كنزها وعدم استغلالها، لقوله تعالى: (والذين يكنزون الذهب والفضة ولا ينفقونها في سبيل الله فبشرهم بعباب أليم، يوم يحمى عليها في نار جهنم فتكوى بها جباههم وجنوبهم وظهورهم هذا ما كنزتم لأنفسكم فذوقوا ما كنتم تكنزون) التوبة 34، 35.

من خلال هذه المحطات المختلفة للتطور الفكري والاقتصادي تبلور مفهوم الكفاءة ولكنه أخذ أبعادا كثيرة واعتبارات متعددة، وبقي يتصف بالمرونة والنسبية، فهو مفهوم واسع يتم التفصيل فيه فيما يلي.

### ثانيا: تعريف الكفاءة والكفاءة التشغيلية

من أجل فهم فكرة ما، لا بدّ من إدراج مختلف تعاريفها، وكذا جوانبها المتعددة، دون إهمال أصل المفهوم وانتمائه إلى جملة المفاهيم الأخرى؛ فالكفاءة التشغيلية ما هي إلا نوع من أنواع الكفاءة.

#### 1- تعريف الكفاءة الاقتصادية

الكفاءة بالمفهوم البسيط عند "بيتر دراكر" (Peter Drucker) تعني القدرة على فعل الأشياء بشكل صحيح<sup>1</sup>، ورغم بساطة هذا الطرح إلا أنه يقدم مفهوما لغويا ومعنى واضحا وجليا.

الكفاءة في المؤسسة، بتعبير آخر، تعبر عن استخدام المعقولية والرشد في المفاضلة بين البدائل التي تقلل التكاليف أو تعظم العائد إلى أقصى درجة ممكنة، وبصيغة أخرى فالكفاءة هي القيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة من حيث التكلفة والعائد والوقت، وهناك استخدام دارج لكلمة الكفاءة عند الإشارة إلى درجة الانتفاع بالطاقات المتاحة، ومثال ذلك: إذا كانت الطاقة المتاحة لآلة هي العمل لمدة 18 ساعة ويتم استغلال فقط 9 ساعات فيقال أنّ نسبة الكفاءة هي 50% فقط<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Guy Callendar, *Efficiency and management*, Routledge Studies in Management, USA, 2009, p: 1.

<sup>2</sup> محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص 52، 53.



تتعلق الكفاءة أساسا بالموارد، وبما أنه لا يمكن قياس مدى استغلال الموارد إلا من خلال المخرجات؛ فإن الكفاءة تربط بين الموارد المستخدمة وبين المخرجات الصالحة التي أنتجت منها، وتكون العلاقة بالشكل<sup>1</sup>: الكفاءة = المخرجات الفعلية / المدخلات الفعلية

ولفهم هذه العلاقة ندرج المثال التالي<sup>2</sup>: آلة تكلفتها الثابتة 30000 دج تستهلك بقسط ثابت لمدة 10 سنوات، وتنتج في السنة 1000 وحدة، تباع بسعر 10 دج للوحدة الواحدة. وقد بلغت التكلفة السنوية للأيدي العاملة 8000 دج، وللمواد الخام 4000 دج، وبلغت نسبة الإنتاج التالف 2% من الإنتاج الكلي. والمطلوب حساب كفاءة الآلة.

لحساب كفاءة الآلة، نجد تكلفة إنتاج الوحدات السليمة من المنتج كما يلي:

تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة = التكلفة الكلية / عدد الوحدات الكلية المنتجة

التكلفة الكلية = تكلفة اهتلاك سنة + تكلفة الأيدي العاملة + تكلفة المواد الخام

$$= 3000 + 8000 + 4000 = 15000 \text{ دج}$$

تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة =  $1000 / 15000 = 15$  دج/وحدة

تكلفة الإنتاج الصالح = عدد الوحدات المنتجة الصالحة × تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة

$$= 1000 \times (100\% - 2\%) \times 15 = 14700 \text{ دج}$$

$$\text{كفاءة الآلة} = 100\% \times (15000 / 14700) = 98\%$$

من المثال السابق تعادل كفاءة الآلة نسبة تكلفة الإنتاج الصالح من التكلفة الكلية، أي أن نسبة الإنتاج التالف هي التي حالت دون الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق نسبة الكفاءة الكاملة، ويمكن أن يعبر عن الكفاءة من خلال النسبة المئوية للوقت الذي تم استغلاله من الوقت الكلي المتاح<sup>3</sup>.

إن هذا النوع من القياس للكفاءة يرتبط فقط بالظروف الداخلية للمؤسسة، ويعطي صورة واضحة عن قدرة الشركة على الإنتاج ولا يعطي صورة شاملة وانطباع كافي عن قدرة الشركة وإمكانات تطوير الكفاءة لها في ظل الإمكانيات المتاحة والاستراتيجيات المتعددة، خاصة بالمقارنة مع مثيلاتها من الشركات في السوق، على الرغم من أنه يعطي صورة واضحة عن النقص والضعف الموجود في الشركة بالمقارنة مع الإمكانيات القصوى لها ولكن على نطاق ضيق يتقاطع مع مفهوم الإنتاجية بشكل كبير، وهذا ما حملنا على البحث عن مفهوم أشمل وأعم للكفاءة في المؤسسة.

<sup>1</sup> محمود أحمد فياض وعيسى يوسف قداد، *إدارة الإنتاج والعمليات*، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 77، 78.

<sup>2</sup> راجع: أحمد يوسف دودين، *إدارة الأعمال الحديثة*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 136، 137؛ محمود أحمد فياض وعيسى يوسف قداد، مرجع سابق، ص 80، 81.

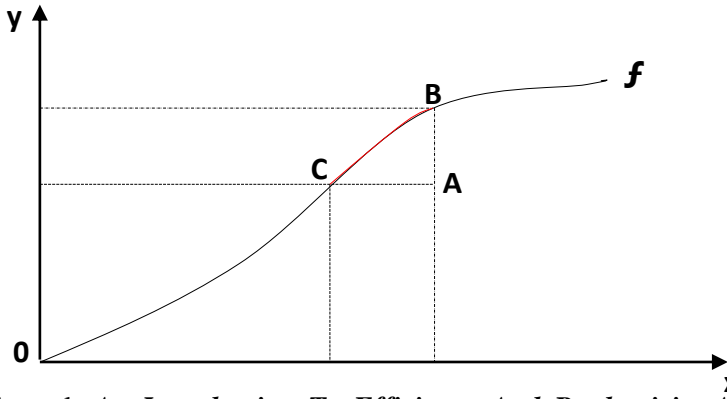
<sup>3</sup> محمود أحمد فياض وعيسى يوسف قداد، مرجع سابق، ص 80.

يعرف "لوفيل" (Lovell 1993) الكفاءة بالفرق بين القيم المتحققة للمدخلات والمخرجات والقيم المثلى لها، وهي تعبر عن مجموعة المخرجات المثلى محسوبة على أساس المدخلات (أو مجموعة المدخلات المثلى محسوبة على أساس المخرجات)<sup>1</sup>.

كذلك يمكن القول أنّ الكفاءة هي النسبة بين كمية المدخلات والمخرجات وكمية المدخلات والمخرجات المعرفة بالحدود القصوى للإنتاج، أو هي حدود الإنتاج المحتملة للشركة في الصناعة<sup>2</sup>.

بتعبير آخر يمكننا القول أنّ الكفاءة ما هي إلا نسبة مستوى معدل الإنتاجية المحقق إلى أفضل مستوى معدل إنتاجية ممارس أو مسجل (كفاءة نسبية)، أو هي نسبة معدل الإنتاجية المحقق إلى أكبر معدل إنتاجية قابل للإنتاج<sup>3</sup> (كفاءة مطلقة) في ظل المعطيات. الكفاءة = الإنتاجية المحققة / أفضل إنتاجية ممارسة. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.

### شكل رقم 30: حدود الإنتاج والكفاءة التكنولوجية



المصدر: Timothy J.Coeli et al, *An Introduction To Efficiency And Productivity Analysis*, Springer Science+ Business Media, United states, 2005, p3.

في عملية الإنتاج البسيطة نستعمل مدخل  $x$  لإنتاج مخرج واحد  $y$ . الخط  $0f$  في الشكل يمثل حدود الإنتاج\* التي تعبر عن العلاقة بين المدخل  $x$  والمخرج  $y$ . الشركات التي تشتغل على هذه الحدود مثل  $B$  و  $C$  هي كفؤة تقنياً أما الشركات التي تشتغل تحت هذه الحدود مثل  $A$  هي غير كفؤة تقنياً؛ حيث يمكنها زيادة مخرجها  $y$  دون زيادة في قيمة مدخلها  $x$  (لتطابق  $B$ )، أو يمكنها الحفاظ على نفس مستوى مخرجها  $y$  ولكن بتخفيض قيمة مدخلها  $x$  (لتطابق  $A$ )، أو العمل على زيادة مخرجها بنسبة معينة وتخفيض مدخلها بنسبة معينة لتكون على المنحنى بين النقطتين ( $B$  و  $C$ ).

<sup>1</sup> Harold O.Fried and all, *efficiency and productivity*, p 7, in website:

<http://pages.stern.nyu.edu/~wgreene/FrontierModeling/SurveyPapers/Lovell-Fried-Schmidt.pdf>.

<sup>2</sup> Daraio C. and Simar L., *Advanced Robust and Nonparametric Methods in Efficiency Analysis: Methodology and Applications*, 2007, p 14, in website: <http://www.springer.com/978-0-387-35155-1>.

<sup>3</sup> Chia-Yen Lee and Andrew L.Jhonson, *op.cit*, p 3.

\* حدود الإنتاج تمثل أقصى المخرجات الناتجة من مستوى مدخلات معينة، لذلك فهي تعكس الوضعية الحالية من تقنيات التصنيع.

هناك من يعرف الكفاءة على أنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية، وبذلك ترتفع الكفاءة كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد<sup>1</sup>، غير أن هذا التعريف يتفق مع مفهوم الإنتاجية الذي يعبر عن العلاقة بين المخرجات والمدخلات والذي لا يعطي أي دلالة عن كفاءة الشركات كنسبة منفردة.

إذا تعد الكفاءة تقييماً للإنتاجية وليست هي الإنتاجية؛ حيث أن النسبة التي تعبر عن المخرجات إلى المدخلات لا تعطي أي دلالة على كفاءة أو عدم كفاءة الشركة، فقد يكون معدل الإنتاجية مرتفعاً، ولكن الشركة يمكنها رفعه من خلال نفس الموارد والإمكانات المتاحة. كما يمكن أن توجد شركات أخرى في نفس الصناعة تحقق معدل إنتاجية أعلى من هذا المعدل، ومن ثم يمكن اعتبار الإنتاجية الأداة المستخدمة لحساب الكفاءة أي أنه لحساب الكفاءة لابد من اعتبار مؤشرات حساب أو قياس الإنتاجية. وهذا ما يذهب إليه التعريف بأنها: "الكفاءة المبنية على أساس قياس إنتاجية العناصر المنتجة، بأسلوب المقارنة"<sup>2</sup>، وتعرف بكفاءة الحدود.

يمكن تصور زيادة الكفاءة بالتأثير إيجاباً على الإنتاجية بإحدى الطرق التالية:

- ✓ زيادة في قيمة المخرجات مع بقاء قيمة المدخلات ثابتة؛
- ✓ زيادة قيمة المخرجات مع زيادة قيمة المدخلات بنسبة أقل؛
- ✓ بقاء قيمة المخرجات ثابتة وخفض قيمة المدخلات؛
- ✓ خفض قيمة المخرجات مع خفض قيمة المدخلات بنسبة أعلى.

إن التغيير الإيجابي في معدلات الإنتاجية تؤثر في معدلات الكفاءة على اعتبار أنها أداة القياس.

وفي تعريف الكفاءة ينبغي أن نشير إلى فكرة أساسية يغفلها الكثير، ألا وهي أن للكفاءة الاقتصادية

شقين<sup>3</sup>:

✚ شق كمي بمعنى المخرجات المتحصل عليها من كمية محددة من المدخلات؛

✚ شق كيفي يتعلق بالجودة.

فالكفاءة لا تتحقق فقط بالطرق سابقة الذكر بل يجب أن تأخذ الجودة بعين الاعتبار، وتبقى الطرق السابقة صحيحة في حالة واحدة هي ثبات الجودة أو ارتفاعها؛ حيث يمكن أن يتبلور ارتفاع الكفاءة في شكل زيادة مستوى الجودة دون أي تغيير في قيم المدخلات والمخرجات، ولكن هذا النوع من ارتفاع الإنتاجية أصعب في القياس والتحديد من النوع الأول.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1985، ص 21.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 24.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

إن مفهوم الكفاءة وما يحمله من أبعاد يجعله نسبياً ومرناً يخضع للعديد من العناصر ذات الاختلاف من بلد إلى آخر، ومن مؤسسة إلى أخرى.

## 2- نسبية ومرونة مفهوم الكفاءة الاقتصادية

الكفاءة الاقتصادية ليست مفهوماً استاتيكيًا فنياً مطلقاً، ولكنها مفهوم ديناميكي اجتماعي نسبي، يختلف من بلد إلى آخر حسب إمكانياته وظروفه الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وغيرها، معنى ذلك أن مقومات الكفاءة الاقتصادية تختلف في الاقتصادات الرأسمالية عنها في الاقتصادات الاشتراكية، كما أنها تختلف في الأجزاء المتقدمة عنها في الأجزاء المتخلفة من العالم الرأسمالي؛ كذلك تختلف الكفاءة الاقتصادية من فترة إلى أخرى داخل البلد الواحد باختلاف مراحل التطور التي يمر بها ذلك البلد، وما يترتب عن ذلك من اختلاف أهدافه الاقتصادية والاجتماعية، والسياسات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف<sup>1</sup>.

حقيقة أن النظرية العامة للكفاءة الاقتصادية واحدة من حيث أسسها ومعاييرها النظرية؛ إلا أن **تطبيقاتها** هي التي تتغير بتغير الظروف والإمكانات والأهداف، ومن ثم يجب النظر إلى مفهوم الكفاءة الاقتصادية على أنه مفهوم نسبي مرن وديناميكي في نفس الوقت؛ بمعنى أن مقومات الكفاءة الاقتصادية يجب أن تركز على ظروف وإمكانات كل بلد على حدة، وتتشكل وفقاً لأهدافه، كما يجب تعديلها كلما انتقل البلد من مرحلة إلى أخرى. تختلف الكفاءة باختلاف مراحل تطور البلد اقتصادياً واجتماعياً، وتغاير الأهداف المرورية التي يتبناها، هذا فضلاً عن اختلافها باختلاف القطاعات والأنشطة الاقتصادية. كما يجب عدم الاقتصار في تقييم كفاءة الأداء على هدف مباشر لمعيار جزئي محدد، بل يجب الاعتماد على معايير كلية تأخذ في اعتبارها كل الآثار الممكنة أو المحتملة على الهيكل الاقتصادي بأسره، بعبارة أخرى يتعين تقييم كفاءة الأداء وفقاً للاعتبارات الكفيلة بتحقيق التوازن الاقتصادي العام، وتلافي أسباب مختلف أنواع الاختلالات والانحرافات الكمية والنوعية والقيمية والتوزيعية<sup>2</sup>.

كذلك الأمر بالنسبة للكفاءة الاقتصادية للشركات، فمقوماتها تختلف من بيئة لأخرى ومن شركة لأخرى باختلاف الأهداف والاستراتيجيات، وكذا المراحل التي تمر بها كل شركة، لأن شركة في بداية نشاطها لها أولويات لا بد من تجسيدها، أما الشركات القوية فلها رؤيا مغايرة وتحديات أخرى في سبيل تحقيق الكفاءة الاقتصادية.

حتى في طرق حساب وتقييم كفاءة الشركات هناك اختلاف كبير؛ حيث قد يصل باحثان لهما نفس البيانات من مدخلات ومخرجات لنفس الشركات إلى نتائج مختلفة بالنظر إلى اختلاف أسلوب القياس وأهدافه. كذلك هناك مداخل متنوعة ومتعددة لتحديد نوع المدخلات والمخرجات، ما يجعل الباحث أمام عدة

<sup>1</sup> أحمد يوسف الشحات، *الخصخصة والكفاءة الاقتصادية*، دار النيل للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 36.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 36، 37.

اختيارات لتحديد نوع المدخلات والمخرجات التي تخدم توجهاته واعتباراته، كل هذه التباينات تجعل من مفهوم الكفاءة مفهوما مرنا ونسبيا يخضع لأهداف المنظمات وأسباب الدراسات وطرق القياس.

كما أن حصر أنواعها من الصعوبة بكثير؛ حيث تختلف تصنيفات الكفاءة وتتعدد بحسب القطاعات والأنشطة المختلفة، وتعد الكفاءة التشغيلية إحدى المفاهيم التي لم يوجد لها تعريف دقيق أو محدد، يسمح ببيان أركانه ومقوماته.

### 3- تحديد مفهوم الكفاءة التشغيلية

إن التقسيم الذي قدمه "قاريل" للكفاءة هو تقسيم تقني لا يتعلق بالجانب الوظيفي، فمفاهيم مثل الكفاءة الإدارية\*، التشغيلية، التسويقية\*\*، الربحية، تتضح من خلال تحديد المدخلات والمخرجات قيد الدراسة. ففي حين نجد أن الكفاءة الإنتاجية تتعلق بزيادة حجم الإنتاج مقارنة بحجم التكاليف والتي تعادل إلى حد كبير الكفاءة الفنية، نجد أن الكفاءة التشغيلية ترتبط أساسا بتخفيض التكاليف.

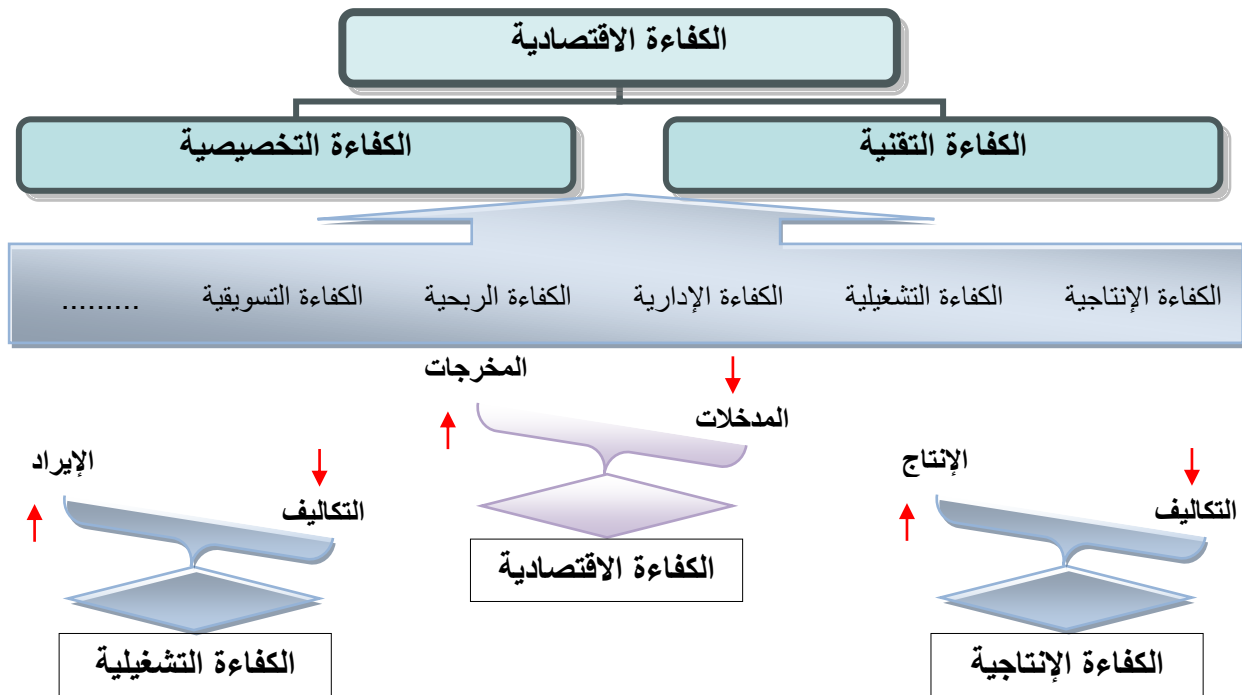
كما أن الكفاءة التشغيلية تشمل كفاءة العمليات التشغيلية والروتينية التي تقوم بها الشركة، فمثلا لا تؤخذ الأصول الثابتة بعين الاعتبار عند القياس. من هنا يتبين أن مفهوم الكفاءة التشغيلية يتعلق بنوع المدخلات والمخرجات المستخدمة في القياس أو المأخوذة في الاعتبار، وكذا الأهداف المتعلقة بالدراسة. كذلك فإن كلا من المفاهيم: الكفاءة الاقتصادية، الكفاءة الإنتاجية، الكفاءة التشغيلية هي مفاهيم متماثلة ولكنها غير متساوية، فالكفاءة الاقتصادية هي مفهوم شامل يأخذ في اعتباره المدخلات والمخرجات بصفة عامة أما الكفاءة الإنتاجية فترتبط بزيادة حجم الإنتاج مقارنة بالموارد أو التكاليف، والكفاءة التشغيلية ترتبط بتخفيض التكاليف مقابل الإيراد، وهو مفهوم أدق من الكفاءة الاقتصادية له عدة اعتبارات.

وفيما يلي مخطط يوضح العلاقة بين المفاهيم الثلاثة:

\* تعني مدى قدرة المدير على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في الإنتاج.

\*\* ترتبط بحجم المبيعات المحقق مقارنة بحجم الإنتاج.

## شكل رقم 31: مفاهيم الكفاءة المتعددة



المصدر: من إعداد الباحثة

تظهر الفروق بين المفاهيم السابقة عند اختيار نوع المدخلات والمخرجات المدرجة في التحليل، وأيضا المدخل المعتمد.

ففي دراسة قام بها "شانغ رو وو" وآخرون (Cheng-Ru Wu, 2007) تم قياس الكفاءة في شركات التأمين على الحياة عبر مرحلتين حسب مدخل الإنتاج، وهي مرحلة الكفاءة التشغيلية ومرحلة الكفاءة الربحية وتكون مخرجات المرحلة الأولى هي مدخلات المرحلة الثانية؛ حيث تقيس المرحلة الأولى كفاءة توليد الإيرادات وتقيس المرحلة الثانية كفاءة توليد الأرباح<sup>1</sup>.

وعلى المستوى التحليلي والنسبي استخدمت نسبة التكلفة إلى الدخل لقياس جودة الإدارة، وهي معرفة بنسبة الكفاءة التشغيلية التي استخدمت عام 2008 من قبل "مودوس" (Maudos) و"قرنانديز غفارا" (Fernandez de Guefara)، واللذان عبرا عنها بقيمة التكاليف التشغيلية إلى الربح الإجمالي<sup>2</sup>:

$$\text{نسبة الكفاءة التشغيلية} = \frac{\text{التكاليف التشغيلية}}{\text{الربح الإجمالي}}$$

وبتعبير آخر نجد أن نسبة الكفاءة التشغيلية في البنوك قد عرفت على أنها نسبة التكاليف التشغيلية إلى صافي الدخل<sup>3</sup>، أما بالنسبة إلى شركات التأمين فقد استخدمت النسبة المصاريف التشغيلية إلى مجموع

<sup>1</sup> Cheng-Ru Wu and all, *Operating Strategic Analysis of Life Insurance Companies in Taiwan*,

<sup>2</sup> Philippe Molineux, *Bank Strategy Governance and Rating, Palgrave Macmillan Studies in Banking and Financial Institutions*, UK, 2011, p 122.

<sup>3</sup> Alfred C. Morley, *Financial services Industry Analysis: An Overview*, Publications and Research AIMR, p 33.

الأقساط للتعبير عن الكفاءة التشغيلية في شركات التأمين أو نسبة المصاريف التشغيلية إلى الإيرادات في مقاييس أخرى، وهي كنسبة منفردة ذات مدلول اقتصادي عميق، ولكنها غير كافية في القياس والمقارنة.

ولتجنب أي لبس في قياسنا للكفاءة التشغيلية استخدمنا مدخلات ومخرجات ذات طابع تشغيلي، أي مدخلات ومخرجات تتصل مباشرة بالأداء التشغيلي لشركة التأمين. فهذه الأخيرة تقوم بتجميع الأقساط لتعيد استثمارها فيما بعد للحصول على عوائد، وتتخلل هذه العملية إنفاق تكاليف تشغيلية للحفاظ على قيامها واستمرار نشاطها.

ولا يخرج مفهوم الكفاءة التشغيلية عن القاعدة العامة للكفاءة التي تعبر في جانبها التقني عن العلاقة بين مخرجات ومدخلات الشركة، والتي تهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الذي يخدم هدف تحقيق فعالية الشركة، ويرفع من مستوى أدائها في السوق.

### ثالثا: الكفاءة ومصطلحات اقتصادية أخرى

يرتبط مفهوم الكفاءة ويتقاطع مع العديد من المصطلحات الاقتصادية الأخرى أهمها الأداء والفعالية والإنتاجية لدرجة أن الكثير من الباحثين يخلط بين هذه المفاهيم أو يعبر عنها كمرادفات لبعضها، لذلك حاولنا بيان أوجه الاختلاف بين مصطلح الكفاءة وبين مفاهيم باقي المصطلحات التي تتقاطع معها.

#### 1- الكفاءة والإنتاجية

يعد "آدم سميث" (Adam Smith) من أوائل من تطرق لمفهوم الإنتاجية، في كتابه ثروة الأمم؛ حيث افترض أنه يمكن زيادة الإنتاج وخفض التكاليف عن طريق تحسين وسائل الإنتاج وخفض التكلفة بواسطة تقسيم العمل وتنظيم التبادل التجاري ... وغيرها، ثم أضاف علماء الاقتصاد إلى نظرية آدم سميث أن زيادة الإنتاج وخفض التكاليف مرهونان بحسب الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية، ما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات وزيادة الطلب عليها، ومن ثم زيادة الدخل القومي<sup>1</sup>.

تحسب الإنتاجية بالعلاقة بين المخرجات والمدخلات، وتعبر عن كفاءة استخدام الموارد في تحقيق الإنتاج الكلي للشركة<sup>2</sup>.

هناك العديد من مستويات القياس للإنتاجية، ولا يعني ذلك أن تلك المستويات تعد بدائل في عملية القياس، فمن الشائع القيام بقياس الإنتاجية على عدة مستويات في الشركة هي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> خيربي كنانة، مرجع سابق، ص 35.

<sup>2</sup> محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص 50.

<sup>3</sup> راجع: Luis R. Gomez-Mejia and David B. Balkin, *Management People/Performance/Change*, Prentice Hall, New Jersey, 2012, p 453؛ عمر صخري، *اقتصاد المؤسسة*، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، ط3، 2003، ص 133، 134؛ محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص 63، 64؛ محمود فياض وعيسى يوسف قدارة، مرجع سابق، ص 70، 71.

**القياس الكلي:** يمثل نسبة الاستخدام الأمثل لجميع عوامل الإنتاج، ويقصد به قياس الإنتاجية الكلية أو الإجمالية للمنشأة في شكل نسبة واحدة بين الإنتاج الكلي وجميع عناصر الإنتاج المستخدمة:

الإنتاجية الكلية = الإنتاج الكلي / الكمية المستخدمة من جميع عناصر الإنتاج

وبالرغم من أهمية فكرة الإنتاجية الكلية، إلا أن الصعوبات التي تعترض سبل قياسها تقلل إلى حد كبير من فائدتها في مجال الدراسات العملية.

**القياس الجزئي:** يقصد به قياس إنتاجية كل عنصر على حدة (مساهمة كل عنصر في الناتج) أو كمية الإنتاج منسوبة لعنصر من عناصر الإنتاج<sup>1</sup>. يفيد ذلك في تفسير التغير الذي حدث في الإنتاجية الكلية، حتى يمكن تشخيص المشاكل بشكل أكثر دقة. وعلى الرغم من بساطة فكرة الإنتاجية الجزئية؛ إلا أنها أحيانا قد تعطي نتائج مضللة، وعليه تؤخذ كمقياس تقريبي، أو كمؤشر لما يطرأ على الكفاءة الإنتاجية من تغير.

ينصرف مفهوم الإنتاجية إلى الأبعاد الثلاثة للناتج، وهي: الكمية والقيمة والجودة<sup>2</sup>، وتعرف الإنتاجية بنسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد، كما يمكن أن ينصرف تعريف الإنتاجية إلى العلاقة بين الناتج والوقت المستغرق في تحقيقه، فكلما قل الوقت المستغرق لتحقيق ناتج معين، كان ذلك مؤشرا على ارتفاع الإنتاجية. ويمكن زيادة الإنتاجية بوسائل مختلفة منها<sup>3</sup>:

- ✓ منح العاملين مكافآت وحوافز، وهو الأسلوب الذي استخدمته الإدارة العلمية لرفع الإنتاجية؛
- ✓ التغيير في طبيعة العملية الإنتاجية من حيث الأسلوب أو التكنولوجيا المستخدمة، ومن أمثلة ذلك:
  - تغييرات هيكلية في إدارة العملية الإنتاجية؛
  - استخدام آلات ذات طاقة إنتاجية أكبر أو تقنية أعلى؛
  - تغيير أسلوب الإنتاج بتقليل المراحل أو الوقت اللازم؛
  - زيادة الإنفاق على البحث والتطوير لابتكار سلع وخدمات جديدة وتحسين جودتها؛
  - استخدام الأسلوب الهندسي لترشيد طرق العمل الذي يتضمن: التخطيط، تحليل طرق العمل الحالية، تحديد المعايير، قياس الأداء الحالي ومقارنته بالمعايير، الرقابة لتصويب الانحرافات؛
  - استخدام بحوث العمليات في اتخاذ القرارات وتحديد البديل الأفضل أو مزيج المنتج الذي يقلل التكلفة أو يعظم الأرباح.

<sup>1</sup> أحمد حسين بتال، قياس وتحليل كفاءة أداء المصارف الخاصة في العراق باستخدام تقنية تحليل مغلف البيانات، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، 2012، ص 7.

<sup>2</sup> صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 15.

<sup>3</sup> محمود أحمد فياض وعيسى يوسف قداد، مرجع سابق، ص 77.



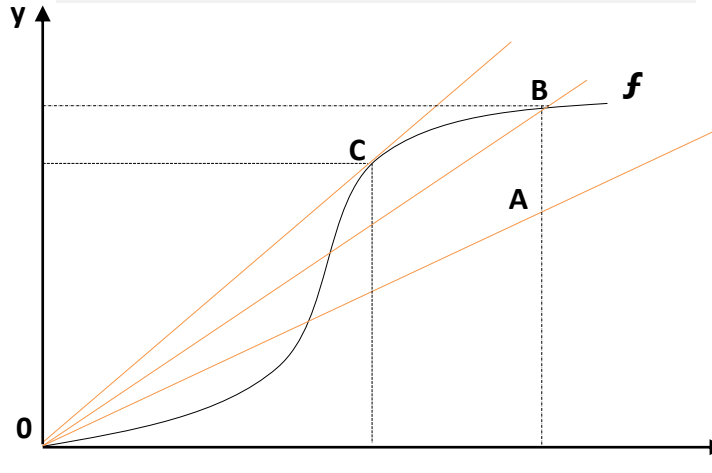
العديد من الباحثين لا يرون أن هناك فرقا بين الكفاءة والإنتاجية، فعلى سبيل المثال: "سنغبتا" (Sengupta) (1995)، و"كوبر" (Cooper) و"سيفورد" (Seiford) و"تون" (Tone) (2000)، يعرف كل منهم الإنتاجية والكفاءة على أنها: "النسبة بين المخرجات والمدخلات"<sup>1</sup>.

استخدام المصطلحين بشكل تبادلي يعود إلى تداخل المفهومين بشكل كبير، فلو قمنا بحساب الإنتاجية لمجموعة من الوحدات الاقتصادية، وتحديد الأقل أو الأفضل وحدة إنتاجية، فالكفاءة يمكن أن تعرف على أنها مؤشر يستخدم لترتيب قيم الإنتاجية. وبتعبير آخر الإنتاجية هي قيمة تؤثر نسبة المدخلات التي استخدمت في الإنتاج، والكفاءة هي مؤشر لمختلف القيم<sup>2</sup>، وهذا يفنده احتساب الإنتاجية بالوحدات واحتساب الكفاءة بالنسبة المئوية.

نتيجة لما سبق، لا تعبر الإنتاجية عن مستوى الشركة إلا بأسلوب المقارنة، بشركات أخرى في السوق، أو بسنوات تطورها.

ولتوضيح الاختلاف بينهما ندرج المثال الموالي مع الشكل.

شكل رقم 32: الإنتاجية والكفاءة التقنية وكفاءة الحجم



المصدر: Timothy J.Coeli et al, *An Introduction To Efficiency And Productivity Analysis*, Springer Science+ Business Media, United states, 2005, p4.

في هذا الشكل نستعمل أشعة لقياس معدل الإنتاج لبيانات معينة A,B,C. ميل هذه الأشعة هي النسبة  $x/y$  وهو مقياس الإنتاجية. الشركة التي تشتغل في النقطة A يمكنها زيادة مخرجها  $y$  من نفس مدخلها  $x$  لتنتقل إلى النقطة B (وهنا تصبح كفاءة تقنيا)، ويكون ميل الشعاع أكبر (ارتفاع الإنتاجية أو معدل إنتاج أعلى)؛ في حين وعند انتقالها إلى النقطة C (التي تمثل المقياس المثالي لحدود الإنتاج القصوى) تصبح كفاءة تقنيا ولكن أكثر إنتاجية من B. كل من B و C كفاءة تقنيا ولكن C استغلت اقتصاديات الحجم للحصول على معدل إنتاجية أعلى.

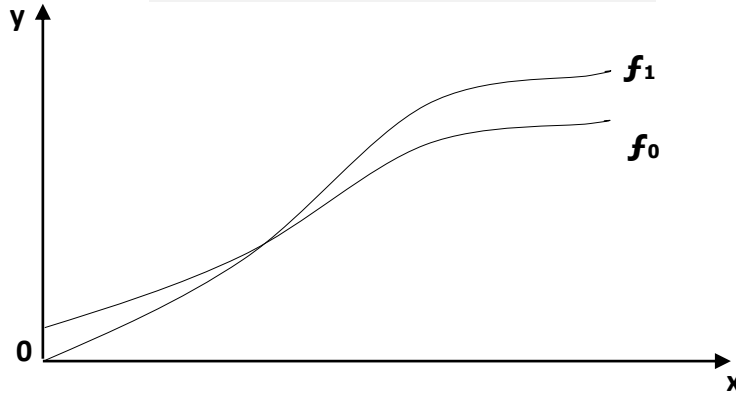
<sup>1</sup> Daraio Cinzia and Simar Léopold, *op.cit.*, p 14.

<sup>2</sup> أحمد حسين بتال، مرجع سابق، ص 7، 8.

مما سبق، قد تكون الشركة كفاءة تقنيا لكن قد تكون قادرة على تحسين معدل إنتاجيتها باستغلال اقتصاديات الحجم (أي التحول على حدود الإنتاج القصوى للوصول إلى المقياس المثالي\*).

الطرح السابق لم يتضمن عامل الزمن؛ فعندما نعمل مقارنات لمعدل الإنتاجية خلال الزمن، يمكن أن ينتج مصدر إضافي يؤدي إلى رفع الإنتاجية يدعى التغيير التقني ويتضمن التقدم في التقنية المستخدمة؛ الذي قد يكون ممثلا بتغير صاعد في حدود الإنتاج من  $f_0$  إلى  $f_1$  من فترة 0 إلى فترة 1، كل الشركات في هذه الحالة، وباستخدام التقنية الجديدة، يمكنها أن تزيد من قيمة مخرجها  $y$  دون زيادة مدخلها  $x$ <sup>1</sup>.

شكل رقم 33: أثر التغيير التقني بين فترتين



المصدر: Timothy J.Coeli et al, *An Introduction To Efficiency And Productivity Analysis*, Springer Science+ Business Media, United states, 2005, p4.

حينما ترتفع إنتاجية شركة ما من فترة زمنية معينة إلى فترة زمنية لاحقة، هذا لا يعني أنها حسنت فقط من كفاءتها، لكن قد يرجع ذلك إلى التغيير التقني الحاصل، أو إلى استغلالها لاقتصاديات الحجم، أو إلى أثر العوامل السابقة مجتمعة<sup>2</sup>.

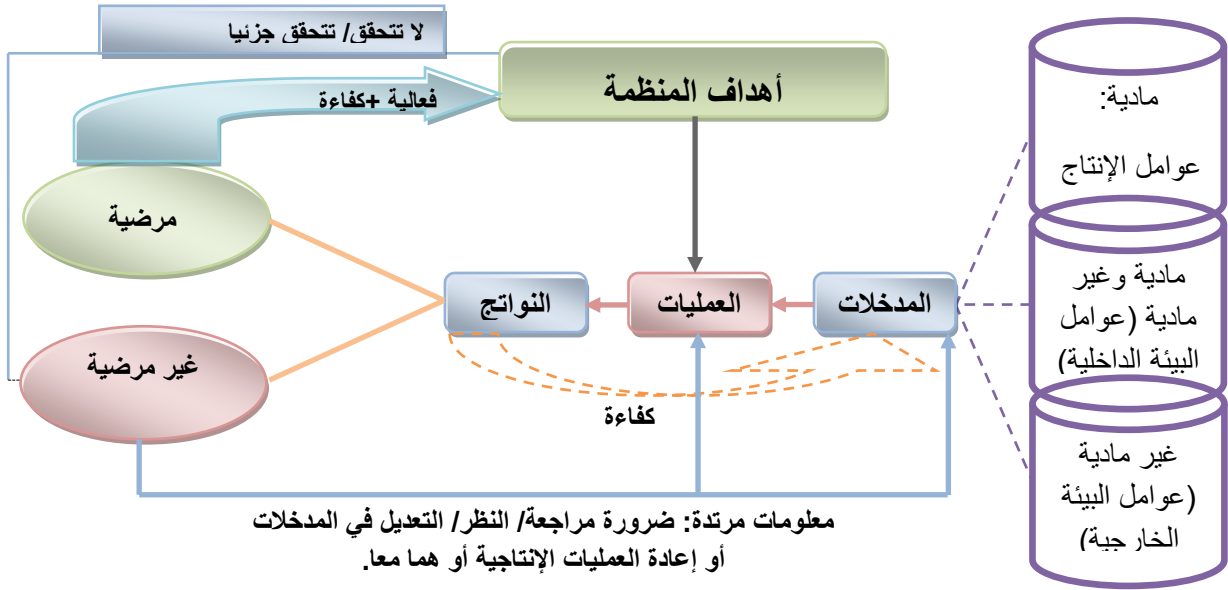
وهناك من يرى أن كلا من الكفاءة والفعالية ما هي إلا مقاييس جزئية لإنتاجية الشركة، كما هو موضح بالشكل الموالي.

\* لكن هذا التحول في الميدان العملي يكون صعب التطبيق في الأجل القصير.

<sup>1</sup> Timothy J.Coeli and all, op.cit, p: 4.

<sup>2</sup> Idem.

شكل رقم 34: العلاقة بين المدخلات والمخرجات ومقاييس الإنتاجية



المصدر: خيربي كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 32.

من الشكل تظهر الارتباطات الكثيرة بين المصطلحات المختلفة، لكن يمكن التمييز بينها عبر تحديد المعايير والأسس الخاصة بكل مصطلح، وهذا ما سيتم توضيحه أكثر فيما يلي.

## 2- الكفاءة والفعالية

الكفاءة (أو الفاعلية) هي تقييم للعلاقة بين النتائج المحصلة والوسائل المستعملة (تكاليف) ذات الطبيعة المختلفة، وتصبح هذه العلاقة ذات معنى خاصة في المقارنات بين أكثر من مؤسسة، من نفس الفرع الاقتصادي، أو في أزمنة مختلفة في نفس المؤسسة ديناميكياً<sup>1</sup>.

أما الفعالية فنُقِّم بالنسبة إلى أهداف المؤسسة أي بدلالة الفرق بين النتيجة المحصلة والهدف المحدد مسبقاً، وإذا كانت الفعالية تقاس بهذه الطريقة الكلاسيكية حسب مدخل الأهداف، فهناك مدرسة الأنظمة؛ التي ترى بأن فعالية المؤسسة كنظام، يمكن أن تعرف باستعدادها للبقاء والتكيف\* للاحتفاظ بنموها باستقلالية عن الوظائف الخاصة التي تؤديها<sup>2</sup>، ولذلك فإن مدخل النظم يتعرض لمفهوم الفعالية بشكل شامل ولكنه يبقى ضمن إطار تحقيق الأهداف.

زيادة عن المدخلين سابقين الذكر، هناك مدخل العناصر الإستراتيجية ومدخل القيم المتنافسة؛ فالأول يفترض أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها، وهو بهذا إلى جانب مدخل النظم يركز

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 90.  
\* يعني درجة قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 92.

على أهمية التفاعل البيئي. أما مدخل القيم المتنافسة فيفترض عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع، بل يرتبط بالقيم الشخصية للفرد المقيم ونفضيلاته ورغباته، وقد تم تشخيص ثلاثة مجاميع من القيم المتنافسة هي: المرونة ضد السيطرة، الأفراد ضد المنظمة، الوسائل ضد الغايات<sup>1</sup>.

كل المداخل سابقة الذكر تتعرض لفعالية المنظمة من خلال تحديد نوع الأهداف المسطرة والمتباينة، وتجتمع كلها على فكرة أن الفعالية ترتبط بمدى تحقيق هذه الأهداف.

أما عن مختلف التعاريف ذات الصلة، فقد عرف "برنارد" (Barnard 1974) الفعالية على أنها: "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها"، وأشار "ألفار" (Alvar 1976) إلى أن الفعالية تعني "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"<sup>2</sup>.

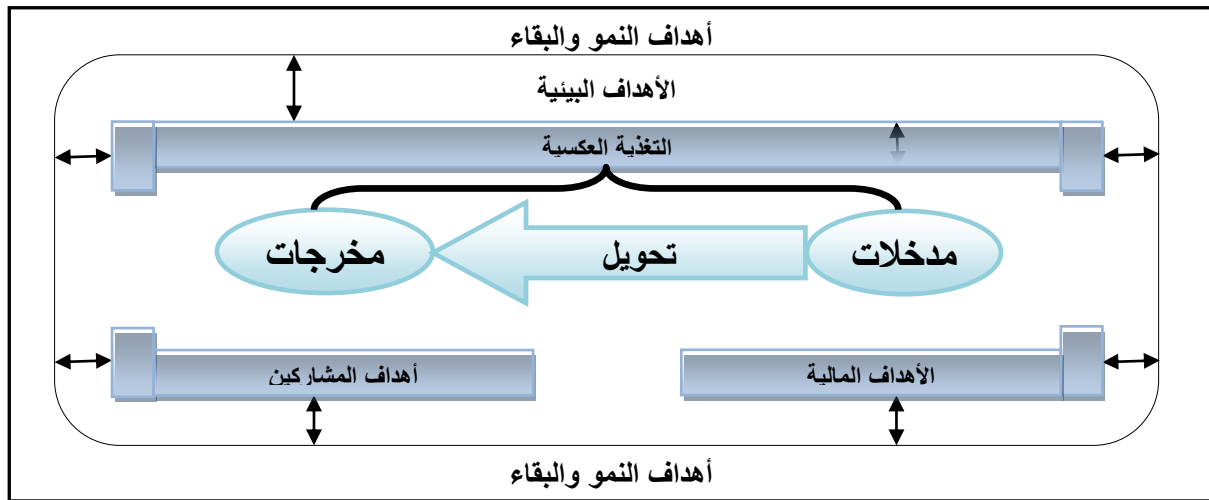
وعليه فإن تحقيق فعالية وأهداف المؤسسة كنظام، وقدرتها على ذلك يرتبط بعاملين:

✓ البيئة أو المحيط ونوعية التفاعلات الخارجية التي تؤثر في عملها؛

✓ قدرتها على التكيف مع هذه البيئة وتحقيق النمو والاستقرار.

وفيما يلي نموذج لفاعلية المنظمة.

### شكل رقم 35: نموذج فعالية المنظمة



المصدر: خيري كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جريب للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 34.

ويتضح دور الشركة والإدارة من خلال اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة<sup>3</sup>. تلجأ الوحدة الاقتصادية عادة إلى اعتماد عدة أساليب في سبيل التحقق من بلوغ أهدافها، عن طريق تأثير مدى تحقق خطة الإنتاج والمبيعات والتكاليف وصافي الأرباح والقيمة المضافة وغيرها من العناصر الأساسية لنشاط الوحدة، ومقارنة ذلك بما تحقق في السنة السابقة أو السنوات السابقة، وملاحظة التطورات الإيجابية

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2005، ص 45-48.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2009، ص 327.

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2012، ص 55.

التي حصلت والتراجعات التي حدثت، دون إهمال الارتباطات والتفاعلات بين مختلف العناصر المكونة لنموذج فعالية المنظمة. وفيما يلي مخطط توضيحي لمكونات الكفاءة والفعالية.

شكل رقم 36: المكونات المختلفة للكفاءة والفعالية الإدارية

	غير فعال	فعال
كفاء	الأهداف لا تتحقق حسن استخدام الموارد	الأهداف تتحقق حسن استخدام الموارد
غير كفاء	الأهداف لا تتحقق ضياح وسوء استخدام الموارد	الأهداف تتحقق ضياح وسوء استخدام الموارد

المصدر: عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة العمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2003-2004، ص 27.

وعليه يرتبط مفهوم الكفاءة ارتباطا وثيقا بالفعالية، فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية؛ حيث يمكن النظر إلى الفعالية على أنها متغير تابع يتحدد بتأثير عدد من المتغيرات المستقلة إحداها الكفاءة في استخدام الموارد<sup>1</sup>.

ومن جهة أخرى فقد رأى "سيمون" (Simon) أن الكفاءة مقياس تنفيذي، أي لا يصلح إلا للمستويات الدنيا، وهو المقياس الأساسي للقرارات؛ بينما الفعالية تتعلق بمستويات النتائج، واختيار الإنسان لأهداف معينة<sup>2</sup>.

لذا يمكن القول أنّ مصطلح الفعالية أكثر شمولاً من مصطلح الكفاءة، فالفعالية هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة<sup>3</sup>.

يؤكد جيمس "كلفارد" (James Colvard) أن الكفاءة ذات أهمية أكبر للقطاع الاقتصادي لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد، وللقطاع الخاص لتحسين ربحيته، وبالمقابل فإن الفعالية (الموجهة أساساً نحو تحقيق الأهداف) أكثر أهمية للقطاع العام، ويضرب مثلا لذلك وزارات الدفاع؛ حيث أن الانتصار في المعركة أكثر أهمية من حجم الإنفاق العسكري<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 95.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 96.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 25.

<sup>4</sup> محمود أحمد فياض وعيسى يوسف قدارة، مرجع سابق، ص 88.

وبصفة عامة يتصف مفهوم الفعالية بالتراكب والتعقيد، ولا يوجد اتفاق عام حول مفهومه؛ غير أنه يمكن تعريف الفعالية ببساطة بأنها عملية تحقيق الأهداف (إنجاز العمل المطلوب)، أما الكفاءة فهي عملية الاستفادة من الموارد (إنجاز العمل بالشكل الصحيح)<sup>1</sup>، وهي رؤية رائد الإدارة "بيتر دراكر" لكل من المفهومين<sup>2</sup>.

### 3- الكفاءة والأداء

يوجد اختلاف بين الكتاب والباحثين في تعريف مصطلح الأداء، حيث يرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات النظر وأهداف استعمال هذا المصطلح. ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية<sup>3</sup>.

يُنظر إلى تقييم الأداء على أنه جميع العمليات والدراسات التي ترمي إلى تحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترة زمنية معينة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة<sup>4</sup>.

وهناك ثلاثة عناصر رئيسة لتقييم الأداء هي: الكفاءة والفعالية والإنتاجية؛ فإذا كانت الكفاءة تعبير عن أداء الأعمال بطريقة صحيحة، والفعالية هي أداء الأعمال الصحيحة<sup>5</sup>؛ فإن الأداء يجمع بين المصطلحين أي أنه أداء الأعمال الصحيحة بشكل صحيح.

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية}$$

فمفهوم الكفاءة يرتبط ارتباطا وثيقا بالمفاهيم سابقة الذكر، غير أنه مفهوم مختلف عنها له مميزاته وعناصره، ولو تقاطعت معها، وما يلزم ذكره أنه مفهوم واسع يختلف من قطاع لآخر ومن شركة لأخرى، حتى أنه لا يمكن حصر أنواع الكفاءة وتقسيماتها.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup> خيرى كنانة، مرجع سابق، ص 31.

<sup>3</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة ورقلة، 2010/2009، ص 217.

<sup>4</sup> مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 31.

<sup>5</sup> Chia-Yen Lee and Andrew L. Johnson, op.cit, p 1.

## المطلب الثاني: أنواع الكفاءة

الكفاءة كما سبق القول مفهوم نسبي ومرن ومتغير بحسب الظروف والشركات والقطاعات، لذا لا يمكن حصر أنواعها وتصنيفاتها، وارتأينا أن نكتفي بذكر أهم التصنيفات، والمرور على بعض الأنواع.

### أولاً: التصنيف الرأسي

يعتمد هذا التصنيف على التقسيم المبني على التدرج من كفاءة الاقتصاد إلى الكفاءة الهيكلية ثم إلى كفاءة الشركة أو المؤسسة، كما يلي:

#### 1- الكفاءة على مستوى الاقتصاد ككل

نقول عن نظام اقتصادي أنه كفء عندما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية، ويلبي أقصى إشباع لحاجات المستهلك<sup>1</sup>.

وفقاً لمفهوم الكفاءة عند "باريتو"، يبلغ النظام الاقتصادي بأسره أقصى درجات الكفاءة عندما يصبح من غير الممكن إعادة ترتيب عناصره من مشروعات، ومستهلكين، وأسواق وتدفقات، وقرارات الإنتاج والاستهلاك، أو أي شيء آخر، لجعل البعض في مركز أفضل دون جعل الآخرين في مركز أسوأ<sup>2</sup>.

يتطلب هذا المفهوم عدداً من الفروض أهمها: توافر ظروف المنافسة الكاملة، السلوك الاقتصادي الرشيد لكل من المنتجين (تعظيم الربح) والمستهلكين (تعظيم المنفعة)، استبعاد أي تأثير للعوامل الخارجية، تكون الأسعار على أساس النفقات الحدية، تطابق النفقة الفردية أو الخاصة مع النفقة الاجتماعية. أما في حالة المنافسة غير الكاملة أو أي شكل من أشكال فشل أو قصور السوق، فإن هذا الوضع الأمثل لـ"باريتو" لا يمكن أن يتحقق<sup>3</sup>.

#### 2- الكفاءة الهيكلية

يعبر مفهوم الكفاءة الهيكلية **Structural Efficiency** عن الكفاءة التقنية لصناعة ما أو قطاع ما، وقد قدمه الأمريكي "فاريل" **Farrell** سنة 1957 وطوره جزئياً كلا من "فورزند" و"جالمارسون" (**Forsund and jalmarsson**) في دراستهما سنة 1974. ونجحا في تطبيقه على صناعة اللب بالنرويج عام 1978 وعلى معامل الألبان بالسويد عام 1979. وطُبق من قبل "ألباش" (**Albach**) على المنشآت الصناعية

<sup>1</sup> Dominick Salvatore and Eujenea Djulio, *Principles of economics*, McGrawHill, United States, 2003, p 79.

<sup>2</sup> أحمد يوسف الشحات، مرجع سابق، ص 36.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

الألمانية عام 1980، ثم تلتها دراسات أخرى<sup>1</sup>؛ ويهدف هذا النوع من الكفاءة إلى قياس مدى استمرار تطور الصناعة بالاعتماد على أفضل مؤسساتها.

يرى "فورزند" و"جالمارسون" أن حساب الكفاءة الهيكلية للصناعة يتم بأخذ المتوسط الحسابي للمدخلات والمخرجات بدلا من المعدل المرجح، الذي قد يكون كفاء من الناحية التقنية ولكنه ليس كفاء من الناحية الاقتصادية، وذلك اعتمادا على فرضية عدم تجانس دوال الإنتاج للمؤسسات داخل الصناعة. وقد أثرت دراستهما سنة 1978 عن نوعين أو مقياسين للكفاءة الهيكلية للصناعة ككل هما<sup>2</sup>:

✓ الكفاءة الهيكلية التقنية **Structural Technical Efficiency**؛

✓ الكفاءة الهيكلية للحجم **Structural Scale Efficiency**.

حيث تقيس الأولى مستوى الادخار في المدخلات، وتقيس الثانية مستوى الزيادة في الإنتاج وذلك بالنسبة للمؤسسة أو الصناعة.

### 3- الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة

لا يمكن معالجة كفاءة المؤسسة بصفة مطلقة، لما لهذا المفهوم من أبعاد مختلفة وجوانب متعددة، وقد طرح "فاريل" (Farrel,1957) مقياسا بسيطا لكفاءة المؤسسات يغطي مدخلات متعددة. في هذا المقياس، يفترض "فاريل" أن كفاءة أي شركة تتألف من عنصرين هما: الكفاءة الفنية والكفاءة التوزيعية. ومن خلال دمج هذين المقياسين يمكن قياس الكفاءة الاقتصادية، وبينما ترتبط الكفاءة الفنية بالقرارات الإدارية داخل المؤسسة، ترتبط الكفاءة التوزيعية بالبيئة التشريعية وظروف الاقتصاد الكلي<sup>3</sup>، وفيما يلي تفصيل لكلا النوعين:

(أ) **الكفاءة الفنية أو الإنتاجية**: وتعني قدرة الشركة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات (تعظيم المخرجات) من كمية متاحة من المدخلات<sup>4</sup>.

وهذا ما يمكن شرحه من خلال الشكل والمثال المبسط الموالي.

<sup>1</sup> Shawna Grosskopf, *The Measurement Of Efficiency Of Production*, kluwer -Nijhoff Publishing, united states of America, 1985, p 9,10.

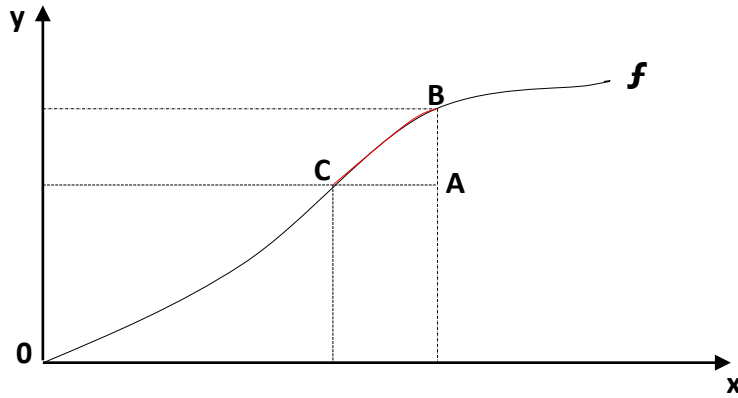
<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> محمد كبير حسن وبنيتو سانثيز، تحليل كفاءة مؤسسات التمويل الأصغر في البلدان النامية، المعهد المالي للشبكات بجامعة انديانا، ورقة عمل رقم 12 لعام 2009، ص 5، في الموقع الالكتروني: <http://ssrn.com/abstract=492238>

<sup>4</sup> Timothy J.Coelli, op.cit, p: 51.



شكل رقم 37: الكفاءة التقنية

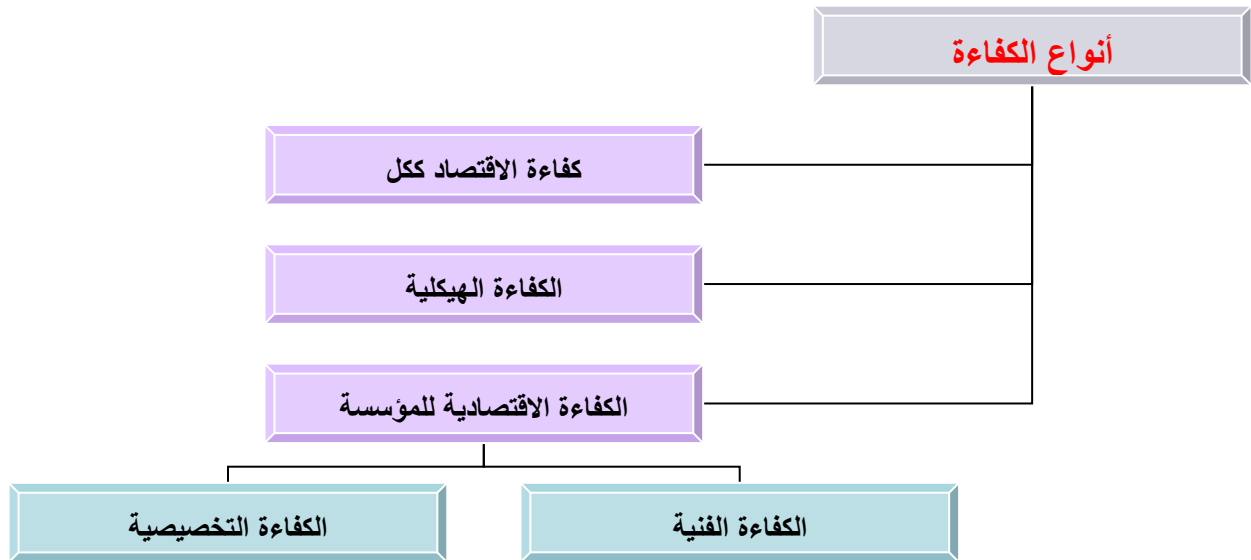


مثال: في عملية الإنتاج البسيطة نستعمل مدخل  $x$  لإنتاج مخرج واحد  $y$ . الخط  $0f$  في الشكل يمثل حدود الإنتاج التي تعبر عن العلاقة بين المدخل  $x$  والمخرج  $y$ . الشركات التي تشتغل على هذه الحدود مثل  $B$  و  $C$  هي كفاءة تقنيا أما الشركات التي تشتغل تحت هذه الحدود مثل  $A$  هي غير كفاءة تقنيا؛ حيث يمكنها زيادة مخرجها  $y$  دون زيادة في قيمة مدخلها  $x$ .

(ب) **الكفاءة التوظيفية أو التوزيعية**: وتسمى أيضا الكفاءة التخصيصية **Allocative Efficiency**، وتعني قدرة الشركة على استخدام المزيج الأمثل للمدخلات، آخذة بعين الاعتبار أسعار المدخلات والتقنيات الإنتاجية المتاحة<sup>1</sup>.

وفيما يلي مخطط توضيحي.

شكل رقم 38: أنواع الكفاءة حسب التقسيم الرأسي



المصدر: من إعداد الباحثة.

<sup>1</sup> Timothy J.Coelli, p: 51.

## ثانياً: التصنيف الأفقي

ويتحدد هذا التصنيف حسب الأهداف التقليدية للشركات، حيث يمكن قياسها مجتمعة في نفس الشركة، وهي: تخفيض التكاليف، تعظيم الإيرادات، تعظيم الأرباح، ويمكن شرحها من خلال:

### 1- كفاءة الإيراد

تقيس التغيرات في الإيرادات بالنسبة للإيرادات المقدرة أو الممكنة من عملية إنتاج حزمة المخرجات التي تحقق أفضل أداء، ولا يتم قياس هذه الكفاءة بشكل مباشر؛ وإنما يتم اشتقاقها من خلال دالة لفجوة الإنتاج تقيس كفاءة الإنتاج. تنشأ كفاءة الإيرادات (أقساط التأمين بالإضافة إلى عوائد الاستثمار) عندما تتمكن شركات التأمين مثلاً من تحميل المستهلكين أسعاراً أعلى لخدمات ذات جودة عالية بوجود قوة سوقية على استقطاب جانب إضافي من فائض المستأمن. وتتمثل مشكلة هذا النوع من قياسات الكفاءة في أنه يركز على الوضع المالي للشركة ولا يأخذ في الاعتبار عوامل ارتفاع التكاليف الناجمة عن تقديم خدمات ذات جودة أعلى<sup>1</sup>.

### 2- كفاءة التكلفة

تقيس التغير في تكاليف شركة التأمين مثلاً بالنسبة للتكاليف المقدرة لإنتاج حزمة من المخرجات بواسطة الوحدات ذات الأداء الأفضل. تضم دالة الكفاءة أسعار المدخلات وكميات المدخلات والمخرجات. يرجع نقص الكفاءة في هذه الحالة إلى استخدام كمية أكبر من المدخلات، في ظل الأسعار السائدة لها وكمية المخرجات، وتتميز بأنها أقل عرضة من كفاءة الإيرادات أو كفاءة الأرباح للعوامل غير الطبيعية؛ غير أن كفاءة التكاليف تقيس الأداء أخذاً في الاعتبار ثبات كميات المخرجات عند مستوياتها الحالية، وهو ما قد لا يعبر عن مستويات الكفاءة المثلى والتي ربما تتغير عند مستويات الحجم المختلفة<sup>2</sup>.

يمكن أن تنتج من اعتماد تقنيات وتكنولوجيا تحقق تكاليف عند حدها الأدنى، وعملياً تقيس كفاءة التكلفة درجة اقتراب الشركة من تكاليف أفضل ممارسة وبمناخية تكاليف عند حده الأدنى<sup>3</sup>.

### 3- كفاءة الربح

تعبّر عن المدى الذي تقع فيه أرباح الشركة دون أقصى ربح محقق من قبل أفضل ممارسة داخل العينة؛ حيث تقيس كفاءة الربح مدى اقتراب شركة التأمين مثلاً من تحقيق أقصى ربح ممكن عند مستوى معين من المدخلات والمخرجات والمتغيرات الأخرى، وهي تعتمد في نتائجها على كل من التكاليف

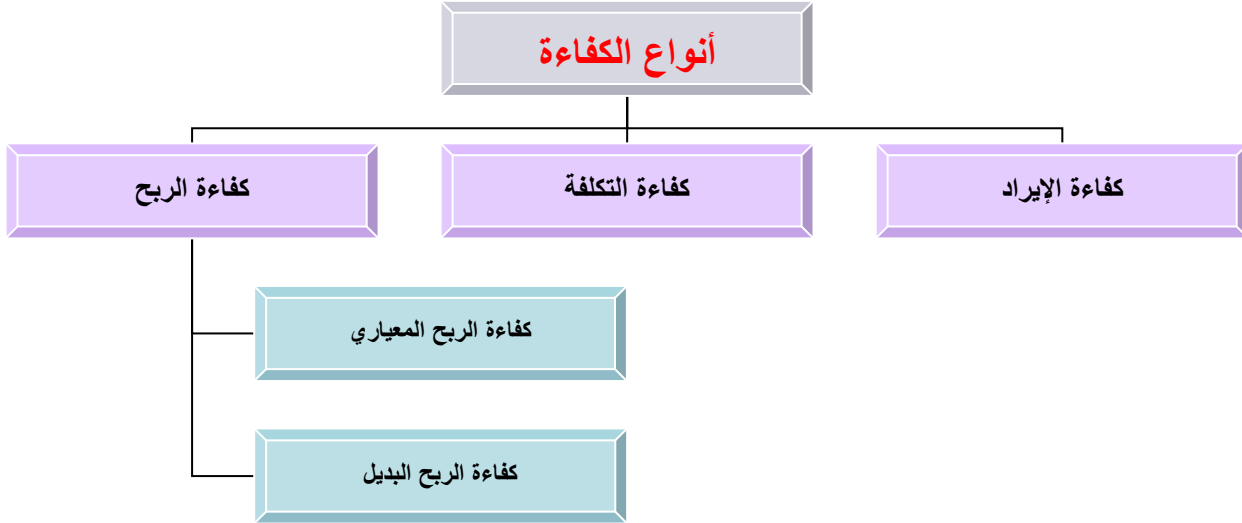
<sup>1</sup> محمد إبراهيم السقا، هل تتحول الكويت لمركز مالي إقليمي: تحليل الكفاءة الفنية وكفاءة الربحية للبنوك التجارية بدولة الكويت مقارنة ببنوك دول مجلس التعاون الخليجي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، ع2، 2008، ص 34.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 34، 35.

<sup>3</sup> عز الدين مصطفى الكور ونضال أحمد الفيومي، أثر قوة السوق وهيكلة الكفاءة على أداء البنوك التجارية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد3، العدد3، 2007، ص 256.

والايرادات، ومن ثم توفر معلومات أشمل تفيد في تحليل الكفاءة، وهي فرعان: كفاءة الربح المعياري وكفاءة الربح البديل\*.

### شكل رقم 39: أنواع الكفاءة حسب التقسيم الأفقي



المصدر: من إعداد الباحثة.

إن التقسيم الرأسي لأنواع الكفاءة مبني على التدرج من الاقتصاد ككل إلى الصناعة وأخيرا الشركة، أما التقسيم الأفقي فيعتمد على الهدف من دالة خطية لتخفيض التكاليف أو رفع الإيرادات والأرباح، ويمكن قياس كل هذه الأنواع في شركة واحدة.

### ثالثا: أنواع أخرى للكفاءة

إن مفهوم الكفاءة التشغيلية مفهوم نسبي خاضع للتغيرات التي تطرأ على الاقتصاديات ولا يمكن حصره أو تحديده، كذلك الأمر بالنسبة لأنواع الكفاءة فهي متعددة ومتشابهة؛ بحيث يصعب تحديد تصنيفاتها ولذا اكتفينا بأهم أنواع الكفاءة ذات العلاقة.

#### 1- الكفاءة الذاتية والكفاءة الفعلية

الكفاءة الذاتية (المطلقة) تفرضها إمكانات وطاقات كل وحدة إنتاجية على حدة. بالدراسة التحليلية لجميع العناصر المنتجة المستخدمة بوحدة صنع القرار. يمكن تحديد أقصى ما يمكن أن تحققه هذه العناصر من أداء، وأكبر ناتج يمكنها تحقيقه في الوقت المناسب وبتكلفة مناسبة، وبناء على نتائج الدراسة تتضح المستويات الذاتية التي من المفروض أن تحققها العناصر (أي بالنظر إلى الإنتاجية المثلى)؛ أما الكفاءة الفعلية (النسبية) فتقيس الفرق بين مستويات الكفاءة الذاتية، والمستويات التي تحققت في الأزمنة السابقة، وكذا مستويات الكفاءة الفعلية في الصناعة<sup>1</sup>.

\* تفترض كفاءة الربح المعياري منافسة كاملة أي عدم وجود قوة السوق في التسعير، أما كفاءة الربح البديل فهي التمثيل الأقرب للواقع؛ حيث أنها تفترض وجود قوة السوق في تركيبية الأسعار وتشكك في فرضية المنافسة الكاملة.

<sup>1</sup> أحمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 18.

ويتضح مما سبق أن الكفاءة تتحدد أساسا بالقياس وبالمقارنة بين عدد من المستويات؛ منها ما هو داخلي بالمقارنة بين فترات زمنية متقاربة أو متباعدة لتحديد الاتجاه العام الذي تسلكه الكفاءة الفعلية والانحرافات المسجلة، ومنها ما هو خارجي بالمقارنة بين المستويات الذاتية والمستويات التي تحققها شركات أخرى في نفس الصناعة المعينة<sup>1</sup>.

## 2- الكفاءة الديناميكية والكفاءة الاستاتيكية

تتعلق بالآجال، فالكفاءة الاستاتيكية **Static Efficiency** يقصد بها الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة في الأجل القصير (في نقطة معينة). وهي في مفهومها الواسع تتضمن مفهومي الكفاءة الفنية والتوزيعية معا. أما الكفاءة الديناميكية فتهم بكفاءة الشركة خلال فترة زمنية معينة، وهي تهتم بالتجديد والاستثمار المثالي لتحسين طرق الإنتاج الذي يساعد على تخفيض التكلفة المتوسطة على المدى البعيد، ومن ثم تستوجب الكفاءة الديناميكية الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير ودعم أنشطة الابتكار والإبداع وتنشيطها والاضطلاع بالتغيرات الهيكلية التي من شأنها المساهمة في خلق موارد جديدة<sup>2</sup>.

تتضمن الكفاءة الديناميكية قدرة الشركة على مسايرة التطورات والتغيرات الحاصلة في تفضيلات المستهلكين وإمكانيات الإنتاج المستجدة<sup>3</sup>، فمثلا الاستثمار في التقنية الأفضل قد يتضمن تكلفة مرتفعة على المدى القريب، لكن بدون هذا الإبداع قد تكون الشركة غير قادرة على التحسين والاستمرار بمرور الوقت<sup>4</sup>، ويمكن أن نعتبرها متوسط مجموع كفاءة الشركة على فترات زمنية متتالية، أي أنها تقيس الكفاءة في الأجل الطويل.

## 3- الكفاءة السينية X-efficiency

تتعلق الكفاءة السينية بظروف التنظيم الداخلي للشركة وبالظروف التنافسية الخارجية، فهي لا تتعلق بمشكلة فنية قدر تعلقها بطبيعة التنظيم الإنساني ذاته، سواء في داخل المشروع أو خارجه. وعلى ذلك فإن الكفاءة السينية تستوجب الاهتمام بكيفية التنظيم الداخلي للمشروعات وتعرضها لمنافسة خارجية قوية لإجبار الإدارة على بذل أقصى الجهود لتخفيض التكاليف ومن ثم المحافظة على وجودها وبقائها في السوق، فالكفاءة السينية قد تُعزى إلى أسباب تقع خارج نطاق سيطرة القائمين على إدارة الشركة<sup>5</sup>.

الباحث "ستيغلر" (Stigler 1976) لاحظ بعد قياس عدم الكفاءة، أنها ربما هي انعكاس لفشل المحلل في دمج جميع المتغيرات ذات الصلة، ومن ثم عدم تحديد الأهداف الاقتصادية الصحيحة والقيود الصحيحة. "ستيغلر" انتقد عمل "لايبينستين" (Leibenstein)؛ الذي تحدث أول مرة عن هذا الصنف من الكفاءة. ركز

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

<sup>2</sup> أحمد يوسف الشحات، مرجع سابق، ص 35.

<sup>3</sup> Guy Callender, op.cit, p: 20.

<sup>4</sup> www.economicshelp.org/microessays/costs/dynamic-efficiency.html

<sup>5</sup> أحمد يوسف الشحات، مرجع سابق، ص 35.

"لايبستاتين" في تعليق عنصر عدم الكفاءة على عدم كفاية التحفيز، عدم تماثل المعلومات، الاتفاقات غير الكاملة، صعوبات الرقابة الفورية داخل الشركة<sup>1</sup>.

وتمثل الكفاءة السينية بيانيا بامتداد خط الكفاءة إلى الحدود المثلى للإنتاج (نقص الكفاءة).

### المطلب الثالث: الكفاءة التشغيلية في شركات التأمين التكافلية

تتسم شركات التأمين التكافلي بنفس معايير قياس الكفاءة لدى الشركات التجارية مع بعض الاختلاف، الذي سنشير إليه فيما يلي:

#### أولاً: مدخلات ومخرجات شركة التأمين التكافلية

من خصائص أي نظام هو قيامه بتحويل المدخلات إلى مخرجات، ومكوناته الأساسية هي:

**المدخلات:** بصفة عامة تتكون من: المدخلات المادية، البشرية، المعنوية، التكنولوجية؛ ومن مجموع هذه المدخلات تتوفر للتنظيم الطاقة؛ التي تضمن له القدرة على إنتاج معين يستخدمه للحصول على عوائد جديدة تساعده على التوسع الاستثماري وتحقيق فائض.

**العمليات والنشاطات:** تتكون من العمليات التي تجري داخل الشركة وتمثل سلوكها وهي عمليات<sup>2</sup>:

- ✓ الاتصال الرسمي وغير الرسمي؛
- ✓ القيادة والإشراف والتأثير في سلوك التابعين؛
- ✓ البحث والدراسة والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات؛
- ✓ الاختيار والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات وحل المشكلات؛
- ✓ التحفيز لتحقيق الأهداف المسطرة؛
- ✓ الرقابة وضمان توجه الأفراد نحو تحقيق الأهداف؛
- ✓ تقييم المنجزات التنظيمية ومدى ما حققته ضمن ما خطط له من وقت وجهد؛
- ✓ التصحيح والتطوير والتحديث لضمان سلامة التغيير؛
- ✓ تجميع الموارد والاستغلال الأمثل للفائض.

ويرتبط العمل التشغيلي في شركات التأمين التكافلي بصفة عامة في عملية تسيير الاشتراكات بتكوين المخصصات والاحتياطات اللازمة وتوسيع دائرة الاستثمارات وتنشيطها للحصول على الأرباح سواء تعلق الأمر بالاشتراكات أو بأموال المساهمين، كل ما سبق في ظل أحكام الشريعة الإسلامية.

<sup>1</sup> Harold O.Fried and all, op.cit, p 8.

<sup>2</sup> مهدي حسن زويلف، الإدارة نظريات ومبادئ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2001، ص 54، 55.

**المخرجات:** هي ما تقدمه المنظمة للبيئة الخارجية من سلع وخدمات أو إنتاج معنوي مقابل ثمن نقدي أو غيره من أشكال التعويض الاجتماعي. يتمثل الإنتاج في شركات التأمين التكافلي في عقود التأمين المبرمة مع المشتركين<sup>1</sup>.

ويخضع تحديد مخرجات ومدخلات شركة التأمين التكافلي مثلها مثل باقي الشركات المالية إلى عدة مداخل من أهمها<sup>2</sup>:

- مدخل الوساطة: تأخذ بعين الاعتبار البعد المالي للعمليات التي تحصل في شركات التأمين التكافلي\* خلال فترة زمنية معينة. وينظر إليها كوسيط مالي يقوم بتجميع المدخرات في شكل اشتراكات من المشتركين ثم يعيد استثمارها. يقاس الإنتاج التأميني عن طريق المجمعات المالية لشركة التأمين التكافلي مقيمة بالوحدات النقدية، والتي هي عبارة عن: الاشتراكات والتعويضات وبقية الاستثمارات المالية؛

- مدخل الإنتاج: من خلاله تعتبر شركات التأمين منتجة للخدمات، ومن ثم تضم المدخلات العمل ورأس المال وعناصر أخرى. أما المخرجات فتتمثل في الخدمات المقدمة للمشاركين أي منتجات شركات التأمين التكافلي بمختلف أنواعها؛

- المدخل التشغيلي: ويسمى كذلك مقارنة الدخل؛ حيث ينظر إلى شركة التأمين التكافلي كأنها وحدة تجارية هدفها النهائي هو تحقيق المداخل عن طريق مجموع التكاليف المتحملة، ومن ثم فمخرجات شركة التأمين التكافلي هو مجموع الإيرادات، بينما المدخلات فتتمثل في مجموع التكاليف، وهذا المدخل يسمح لنا بتحليل وقياس الكفاءة التشغيلية للشركة بالتركيز على جانبها التشغيلي المتمثل في تقليل التكاليف وتوليد الإيرادات.

- المدخل الحديث: أدخل هذا الأسلوب بعضا من المقاييس المتعلقة بالخطر ونوعية الخدمات... وغيرها.

### ثانيا: أنواع أخرى للكفاءة في شركات التأمين التكافلية

زيادة على الكفاءة التقنية والكفاءة التوزيعية، يمكن لشركات التأمين التكافلي استخدام خصائص وميزات أنواع أخرى، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

#### 1- كفاءة وفورات الحجم

تتعلق بمدى فعالية حجم الطاقة الإنتاجية للمشروع، وتستوجب وصول المشروع إلى الحجم الأمثل للطاقة الإنتاجية في داخله، وإلى الحجم الأمثل للإنتاج في ظل هذه الطاقة. وتعرف باسم مزايا الإنتاج الكبير<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 55.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم السقا، مرجع سابق، ص 39، 40.

\* من تحصيل للأقساط وجمعها ثم إعادة استثمارها، وكذا دفع التعويضات عند وقوع الأخطار.

<sup>3</sup> أحمد يوسف الشحات، مرجع سابق، ص 35.

تستطيع المؤسسة الكبيرة، بفضل حجمها، تخفيض تكاليف إنتاجها تخفيضاً معتبراً. فبالنسبة للتكاليف الثابتة\* فإنها توزع على عدد كبير جداً من الوحدات المنتجة بفضل الإنتاج الضخم، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض كلفة إنتاج كل وحدة. وكذلك فإن مصاريفها توزع على عدد كبير من الوحدات المنتجة؛ لأن اتساع حجم المؤسسة لا يتطلب بالضرورة زيادة نفقاتها العامة بنفس نسبة هذا الاتساع، بسبب التكاليف الثابتة أساساً<sup>1</sup>.

## 2- كفاءة وفورات النطاق

تعرف وفورات النطاق بأنها الادخار في التكاليف من خلال استخدام المدخلات نفسها لإنتاج أنماط عدة من المنتجات، وبذلك تشير اقتصاديات النطاق إلى زيادة الكفاءة أو انخفاضها بناء على التنوع في المنتجات<sup>2</sup>، ونجد أن اقتصاديات النطاق تؤدي دوراً مهماً في شركات التأمين، خاصة بعد اشتداد المنافسة في جذب العملاء؛ ما جعلها تبتكر خدمات غير تقليدية وطرق توزيع جديدة (صيرفة التأمين، البيع عبر الأنترنت، الوثيقة الإلكترونية... وغيرها).

## 3- كفاءة الاستثمار

أكد "كارزو" و"يانوزاس" (Carzo and Yanouzas 1971) على أن الشركة تصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر مردود. هذا يتضمن اتجاه المنظمة إلى اعتماد أولويات في الاستثمار تضمن تحقيق عوائد مرتفعة على الصعيدين المادي والمعنوي<sup>3</sup>.

إن نشاط شركة التأمين يتمثل بجانبين: الجانب الأول هو إصدار الوثائق بأنواعها المختلفة لقاء أقساط والقيام بالتعويض اللازم في حالة وقوع الخطر المؤمن ضده، وهو النشاط الأساسي؛ والجانب الثاني يتمثل في استثمار حصيلة الأقساط المتجمعة لديها في مجالات مختلفة (العقار، الودائع، سوق الأسهم والسندات، الإقراض العقاري... وغيرها)<sup>4</sup>.

وعلى الرغم من أن نشاط الاستثمار ثانوي بالنسبة لشركات التأمين التجاري والتكافلي على حد سواء إلا أنه يكتسي أهمية كبيرة لما يوفره من سيولة وأرباح تزيد من القوة المالية للشركة. وهو في شركات التأمين التكافلي أكثر أهمية لأنه يعد النافذة الوحيدة التي يمكن أن تستريح منها الشركة؛ ذلك أن الفائض من عمليات التأمين (الذي يقابله الربح لدى شركات التأمين التجاري) لا تستفيد منه الشركة بأي شكل من الأشكال، إلا

\* هي نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف الآلات والتجهيزات والكهرباء... وغيرها.

<sup>1</sup> عمر صخري، مرجع سابق، ص 78.

<sup>2</sup> حدة رايس ونوري فاطمة الزهرة، قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية -دراسة حالة البنوك الجزائرية (2004-2008)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد السادس والعشرون، 2012، ص 22.

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 330.

<sup>4</sup> الست غروب كامل محمد وحسين عاشور العتايي، تقويم كفاءة أداء الاستثمارات بحث تطبيقي في شركتي التأمين الوطنية والتأمين العراقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد 19، العراق، 2012، ص 84.

بمواقفة أصحابه (المشتركين) مع توافق هذه المعاملة مع أحكام الشريعة الإسلامية، وقد تعددت سبل وتطبيقات توزيع الفائض، التي قد تم التفصيل فيها فيما سبق.

زيادة على ذلك فإن قنوات الاستثمار المتعددة تنقلص أمام شركات التأمين التكافلي لإخضاعها لأحكام الشريعة؛ لذا توجب على شركات التأمين التكافلي البحث عن منافذ أخرى للاستثمار خاضعة لأحكام الشريعة الإسلامية، وابتكار سبل جديدة للتمويل الإسلامي تسمح لها بتحقيق الاستقرار المالي، وتجنب حالات العسر، ومن أهم آليات قياس كفاءة الاستثمار هو معدل العائد على الاستثمار\*.

#### 4- الكفاءة الاجتماعية

الكفاءة الاجتماعية تعني التوزيع الأمثل للموارد في المجتمع، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع التكاليف والفوائد الخارجية وكذلك التكاليف والفوائد الداخلية. أما بالنسبة للشركة فتعني قدرة الشركة على تحقيق فوائد ونواتج داخلية وخارجية مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف الداخلية والخارجية كذلك.

إن العامل الاجتماعي أساسي في شركة التأمين التكافلي، فتحقيق الكفاءة الاجتماعية يرتبط بمدى قدرة الشركة على تحقيق فوائد للمجتمع ككل، فهي بذلك تعد من مكونات ومقومات التنمية الاجتماعية ككل.

إن المحور الأساس لنجاح استراتيجية شركة التأمين التكافلي في تحقيق التنمية الاجتماعية هو الإنسان العامل والمتعامل مع الشركة. ارتكزت كل الرسائل السماوية من بعد توحيد الله سبحانه وتعالى وعبادته على إصلاح الإنسان، وتبع ذلك إنتاج البشر الفكري والعملية والذي اهتم كذلك بالإنسان، الذي أصبح الآن محل اهتمام التنافسية العالمية سواء بالتدريب أو البحث أو التطوير، أو محاولة إيجاد حالات يستطيع الفرد أو المجموعة أن يحققوا من خلالها قيم الاستقرار، العامل الأساس في عملية التنمية.

مع اتساع نطاق وسمعة الشركات، أصبح العطاء أساساً للتنمية، وأصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات الكبيرة جزءاً لا يتجزأ من نشاطات هذه الشركات. لدرجة أن الشركات التي لا تحمل في خططها أي نشاطات اجتماعية تعد أقل إسهاماً، من مبدأ أن الشركات الناجحة تهدف إلى رفع مستوى الاقتصاد، وانطلاقاً من فكرة أن الشركات الناجحة سواء من الوسط الاقتصادي أو الحكومي في حاجة إلى مجتمع سليم والمجتمع السليم في حاجة إلى شركات ناجحة.

تطور الفكر التأميني والتكافلي بناء على أسس اجتماعية وخيرية، جعله يتبوأ مكانة مرموقة في المجتمع، وذلك للارتباط الكبير بين تطبيقات المسؤولية الاجتماعية للشركات وتعزيز القدرات التنافسية

\* عبارة عن معدل مكافأة رأس المال المستثمر، وهو النسبة بين صافي الربح ورأس المال المستثمر.



للاقتصاد. فالتوجيه السليم لمشاريع المسؤولية الاجتماعية يسهم في رفع مستوى المجتمع والاقتصاد، وبناء المجتمعات المتمكنة وتنمية مقدراتها البشرية والثقافية والمعرفية، وذلك لتعزيز مدخلات التنافسية. يمكن حصر مجالات عمل شركة التأمين التكافلي لتعزيز التنمية الاجتماعية في عدد من المحاور أهمها:

- ✓ إنعاش حركة التنمية في الدول والمجتمعات، من خلال دور التأمين التكافلي في إعطاء الثقة للمؤسسات والمشاريع بمختلف أنواعها وتوسعها في ممارسة نشاطاتها دونما تردد أو تحفظ؛
- ✓ حماية المستأمنين (المشتركين) وعدم استغلالهم، عبر الفصل بين نشاطات الشركة وبين نشاطات صندوق المشتركين، الموجه لخدمة أصحابه وهم المشتركين؛
- ✓ استخدام الفائض التأميني في مجالات عديدة، قد تعود بالنفع على شريحة كبيرة من المحتاجين والفقراء، لأنه يمكن توزيعه على وجوه الخير في العديد من الحالات، مع الاتفاق مع المشتركين في ذلك؛

- ✓ تعزيز دور القطاع الخيري عبر آليات الزكاة التي تجب على مثل هذا النوع من الشركات؛
- ✓ تثمين وتطوير نشاطات اجتماعية متنوعة تخدم الفئات المتضررة أو الفئات المحتاجة، وهذا يقوي عمل الشركة ويعزز من مكانتها في السوق.

إن هذه العوامل وأخرى تسهم في جذب شريحة أكبر من المستأمنين، ليس فقط الذين يراعون في معاملاتهم أحكام الشريعة الإسلامية، ولكن كل من يهدف إلى تعزيز دور القطاعات الخيرية. إلا أن شريحة كبيرة من أفراد المجتمع مازالت حتى الآن لا تدرك الأهمية الفعلية لعملية التأمين التكافلي ودورها في تعزيز قدرة المجتمع على تحمل آثار المخاطر المحيطة به. وعليه فإن من أهم الأهداف المساعدة على فهم مفردات عملية التأمين التكافلي تنمية الوعي التأميني التكافلي والاستثمار لدى مختلف شرائح المجتمع.

إن قياس وتحليل الكفاءة الاجتماعية، ودراسة أثرها على أداء شركات التأمين التكافلي يعطيها نوعاً من الدافعية لتطوير عملها وتضمينه أكثر للممارسات الاجتماعية، التي تقوي من الهدف التعاوني. ليشمل ليس فقط المشتركين، وإنما يتعداهم إلى الفئات المعوزة غير القادرة على دفع المقابل للحصول على تغطيات تأمينية.

ونظراً لصعوبة قياس الآثار الاجتماعية، فإن استحداث أساليب جديدة في هذا المجال، تعطي نتائج ايجابية وتقوي الأهداف الاجتماعية التي تأسس لأجلها صندوق التكافل.

### ثالثاً: محددات الكفاءة التشغيلية في شركات التأمين التكافلية

العوامل المؤثرة في الكفاءة التشغيلية تتشابه وتتفاعل مع بعضها ما جعل المهتمين بهذا الموضوع يقدمون تصنيفات متعددة ومختلفة لهذه العوامل، ولكل منهم انطلاقات معينة؛ فمنهم من يرتب هذه المحددات تبعا لعلاقتها بعوامل الإنتاج الأساسية (العمل، رأس المال، مادة العمل)، ومنهم من يرتبها حسب خصائصها مثل العوامل الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية والبشرية... وغيرها، ومن التصنيفات ما يوزع هذه العوامل إلى ما هو قابل للتحكم وما هو غير قابل لذلك من قبل المؤسسة، أو حسب مدى التأثير قصير الأمد أو طويل الأمد<sup>1</sup>. ولكن بشكل عام يمكن الفصل بين العوامل الداخلية للمؤسسة والعوامل الخارجية لمحيطها لبيان أهم محددات الكفاءة التشغيلية للمؤسسة.

هناك ظروف خارجية وداخلية تؤثر على الإنتاجية والكفاءة، فالعوامل الداخلية تتعلق بسياسات الوحدة الإنتاجية وإجراءات العمل فيها، والعوامل الخارجية تتعلق بالظروف المحيطة بالشركة والتي لا يمكنها التحكم فيها مثل التعليمات المفروضة على الإدارة من قبل السلطات الحكومية<sup>2</sup>.

سيتم ذكر بعض المحددات على سبيل المثال لا على سبيل الحصر، وسنقتصر على ما يلي<sup>3</sup>:

#### 1- العوامل الداخلية

تتأثر الكفاءة بالعديد من العوامل التي يمكن لشركات التأمين التكافلي التأثير فيها، ولكن بدرجات متفاوتة، ومن أمثلتها:

أ) العوامل المادية أو الفنية: فيما يتعلق بالمنتجات واستخدام التكنولوجيا والوسائل المستخدمة مثل: تنويع المنتجات وتطويرها: مع مراعاة:

- ✓ تصميم المنتجات وإعدادها بما يتناسب مع رغبات المشتركين؛
- ✓ مراعاة مستويات الجودة العالمية مع مراعاة خصوصية منتجات شركات التأمين التكافلي (مدى ملاءمتها لأحكام الشريعة الإسلامية)؛
- ✓ مواصفات الأداء للمنتجات، لتطويرها وتحديثها وفقاً لرغبات المشتركين؛
- ✓ مدى تميز المنتجات خاصة عن المنتجات التقليدية وطبيعتها الشرعية؛
- ✓ تعدد مجالات استخدام المنتجات وتنوعها، وابتكار منتجات جديدة.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 98، 99.

<sup>2</sup> يوحنا عبد آل آدم وسليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط2، 2005، ص 198.

<sup>3</sup> راجع: المرجع السابق، ص 198-202؛ عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 28-30.

استخدام التكنولوجيا: يقصد بها استخدام الأساليب الفنية الجديدة، ولا شك أن التقدم التكنولوجي المتسارع يحقق فرصاً أفضل للإنتاجية الأعلى، وما على شركات التأمين التكافلي إلا مواكبة التطورات والمستجدات في الساحة الاقتصادية، خاصة مع المنافسة الكبيرة التي تتلقاها من شركات التأمين التقليدية ذات الخبرة الكبيرة والجذور المتأصلة في السوق التأمينية. وتتعدد مجالات استخدام التكنولوجيا فقد تشمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو الآلات والمعدات العصرية التي تضمن السير الحسن للعمليات التأمينية، كما قد تمس الأساليب التسويقية المبتكرة سواء عن طريق الوسائل التكنولوجية المتطورة أو النوافذ المفتوحة والمبتكرة لتسويق منتجات التأمين (صيرفة التأمين، بيع المنتجات عن طريق الوكالات العقارية، فتح مكاتب متعددة الاتجاهات لتسويق مختلف منتجات جميع شركات التأمين، بيع منتج التأمين عن بعد... وغيرها).

إن استخدام التكنولوجيا قد يعود بالسلب على الشركة، إذا لم تعتمد على مخزون المعرفة الأساسي وعلى مستوى من التعليم الكافي لاستيعابها<sup>1</sup>.

(ب) العوامل البشرية: تعتمد أعمال شركات التأمين التكافلي على الجهد الإنساني كغيرها من الأعمال، بمختلف فئاتهم (موظفين، إداريين، خبراء، وكلاء...) وكذلك على ناتج عملهم المتمثل في التنظيم ونظم العمل، وهي القواعد والإجراءات والسياسات والعلاقات التي تحكم سير العمليات، ومن جانب آخر تتأثر درجات الكفاءة بطرق وأساليب العمل وأنماط القيادة الإدارية وأساليب الإدارة.

الأفراد: للأفراد تأثير على كفاءة الشركة من خلال الأبعاد التالية:

- ✓ عدد الموظفين والعاملين ومدى تناسبه مع احتياجات الشركة؛
  - ✓ التركيب العمري للأفراد ومدى تناسبه مع احتياجات العمل؛
  - ✓ التركيب النوعي ومدى تناسبه مع احتياجات العمل، خاصة في ظل حاجة شركات التأمين التكافلي إلى الأفراد ذوي المعرفة والكفاءة والدراية بأساسيات العمل الإسلامي؛
  - ✓ المهارة والخبرة والتخصص والتدريب الذي يخدم مصالح الشركة ويقوي معارف العاملين بها؛
  - ✓ استخدام أساليب الحفز الإيجابية لإطلاق قدرات العاملين، مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف؛
  - ✓ الحماس والاندفاع والحالة المعنوية للأفراد.
- التنظيم ونظم العمل: وتمثل الإطار الموضوعي الذي تتم داخله العمليات، ومن أهم المواصفات التي تشملها:
- ✓ مدى مرونة التنظيم واستجابته للمتغيرات الداخلية والخارجية؛
  - ✓ مدى تكامل الوظائف واتساق العلاقات في التنظيم، والذي يسهم في تحقيق الاستقرار الداخلي؛

<sup>1</sup> Dirk Pilat, *concurrence productivité et efficience*, revue économique, N° 27, 1996, p 145.

- ✓ مدى المركزية أو اللامركزية وانعكاس ذلك على الأداء؛
- ✓ مدى التجانس والتوازن في توزيع المهام والأعباء بين وحدات التنظيم؛
- ✓ مدى توافق التنظيم مع أنماط التكنولوجيا المستخدمة؛
- ✓ مدى الاعتماد على آليات العمل الفردي أو الجماعي؛
- ✓ أساس إسناد الوظائف في التنظيم (الكفاءة أم الأقدمية)؛
- ✓ سلاسة نظم العمل وتدقيقها أو بطء الإجراءات وتعقدها.

طرق العمل: وترتبط أساسا ب:

- ✓ معدلات الأداء من خلال دراسة الوقت والحركة كمدخل علمي لتصميم العمل؛
- ✓ زيادة التكاليف بما يتناسب مع زيادة الناتج؛
- ✓ تضيق العمل أو توسيعه وفسح المجال أمام المبادرات؛
- ✓ تقسيم العمل حسب التخصص وأوقات المداومة، وسبل تمديدها؛
- ✓ تطوير أساليب العمل خاصة المتعلقة بطرق استقبال المشتركين وتوجيههم ومعالجة ملفاتهم في أقصر وقت ممكن لكسب ثقتهم؛
- ✓ وضع أطر ومعايير للعمل تسهل أداء العمليات بكفاءة عالية.

ويكون حسن تصميم طرق العمل وترشيد الأداء البشري مدخلا هاما لتخفيض الوقت والتكاليف وتحسين الجودة.

القيادة الإدارية: الإدارة هي المنظم الأساسي للعمل بكل عناصره، وإذا حسنت القيادة فإن الأداء سوف يتحسن دون زيادة في الموارد أو النفقات، والعكس؛ حيث سوء القيادة ينعكس في الوقت الضائع والموارد المفقودة والطاقات المعطلة... أي في إنتاجية أقل، ومن ثم كفاءة منخفضة.

## 2- العوامل الخارجية

تضم العوامل الخارجية المؤثرة كل الظروف والمتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالشركة؛ والتي لا تملك الإدارة تغييرها جذريا بقرار منفرد منها وتلك المتغيرات إنما تؤثر على الكفاءة بأسلوبين:

(أ) أنها توفر فرصا وإمكانات تجعل الإنتاج أيسر وأقل تكلفة؛

(ب) أنها تمثل عقبات أو معوقات وموانع تصعب العملية الإنتاجية أو تمنعها كلية، ومن ثم تجعلها أعلى تكلفة وأقل عائد.

ومن أهم هذه العوامل نذكر:

- ✓ النظم والأوضاع الاقتصادية والمحلية والدولية؛
- ✓ النظم والأوضاع السياسية والتشريعات القانونية للبلاد؛
- ✓ الموارد والإمكانات المتاحة في البلاد؛
- ✓ الكثافة السكانية والتركيب النوعي والعمرى للسكان؛
- ✓ مستوى التعليم والثقافة وفرص التعليم المتوفرة للمواطنين؛
- ✓ القيم والمعتقدات السائدة في المجتمع؛
- ✓ حالة البنية الأساسية والمرافق العامة في البلاد؛
- ✓ القوانين واللوائح المنظمة للأعمال وعلاقات العمل؛
- ✓ التنظيم الإداري العام (الاقتصاد الحر، الاقتصاد الموجه، التخطيط المركزي...)
- ✓ المنافسة في السوق التي تعمل على تقليل الاختلافات بين الأداء داخل القطاع، خاصة منها المنافسة المحلية<sup>1</sup>.

كل تلك العوامل وغيرها إما تفرض على الإدارة قيوداً تقلل من قدرتها على استثمار الموارد المتاحة لها، ومن ثم تقلل الناتج النسبي منها، ما يؤثر على كفاءتها؛ وإما تتيح للشركة فرصاً تسمح بحسن استغلال الطاقات والموارد المتاحة، ما ينعكس إيجاباً على كفاءة الشركة.

<sup>1</sup> Dirk Pilat, op.cit, p 143.

## المبحث الثاني: طرق قياس الكفاءة التشغيلية

سنتعرض في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- أساسيات قياس الكفاءة؛
- طرق القياس المعلمية؛
- طرق القياس غير المعلمية.

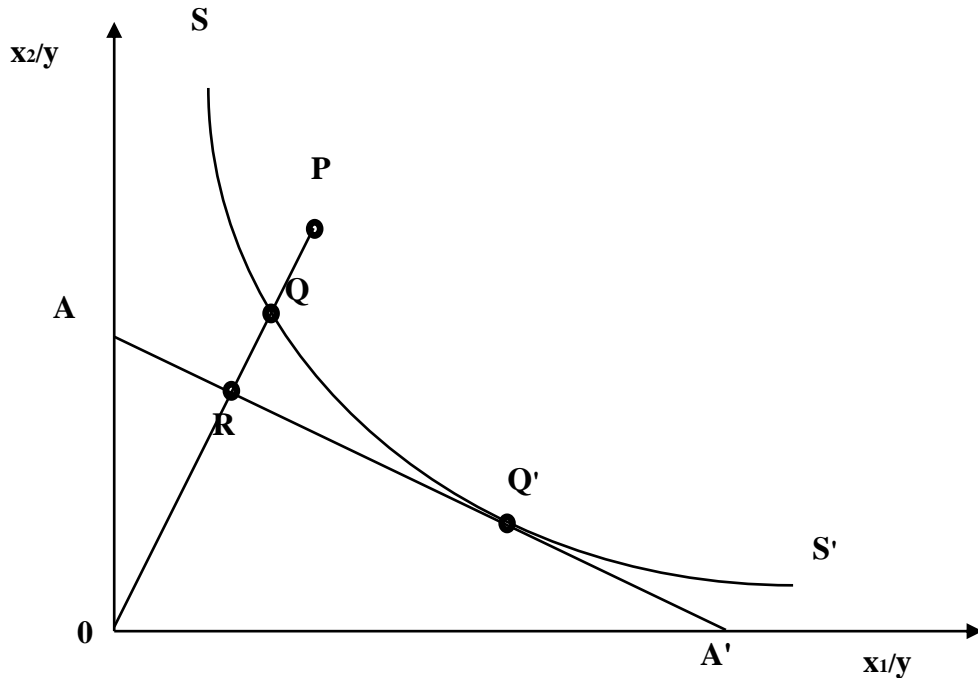
### المطلب الأول: أساسيات قياس الكفاءة

تبعاً لـ"فاريل" هناك طريقتان لحساب مؤشرات الكفاءة: الأولى من جانب المدخلات وتسمى المؤشرات ذات التوجيه الاستخدمي (Input-Orientated Measures)، والثانية من جانب المخرجات وتسمى المؤشرات ذات التوجيه الإخراجي (Output-Orientated Measures). وكلا الطريقتين تشير إلى نقطة الاستخدام الأمثل باستغلال كفاءة الحجم (Scale Efficiency).

### أولاً: المؤشرات ذات التوجيه الإجمالي

يمثل الشكل أدناه الخريطة الإنتاجية من وجهة الاستخدام لشركة تنتج المخرج  $y$  مستخدمة مدخلي الإنتاج  $x_1$  و  $x_2$  تحت ظروف تقنية تتميز بثبات غلة الحجم.

### شكل رقم 40: المؤشرات ذات التوجيه الاستخدمي



المصدر: مصطفى بابكر، تحليل الكفاءة والإنتاجية، المعهد العربي للتخطيط، ص 6، في الموقع الإلكتروني: [http://www.arab-api.org/images/training/programs/1/2006/30\\_C24-6.pdf](http://www.arab-api.org/images/training/programs/1/2006/30_C24-6.pdf)، تاريخ آخر اطلاع: 2015/10/11.

حيث  $SS'$  تمثل تقنية إنتاج وحدة واحدة من  $y$  بأقصى كفاءة باستخدام المدخلات  $x_1$  و  $x_2$ ، و  $AA'$  هو منحنى التكلفة المتساوية لإنتاج الوحدة.

يمثل المنحنى  $SS'$  نقاط الاستخدام ذات الكفاءة الكاملة لإنتاج وحدة من الناتج  $y$ ، وعليه فإن النقطة  $P$  تعتبر أقل كفاءة من  $Q$  لإنتاج وحدة واحدة من  $y$ ، وتعتبر المسافة  $PQ$  عن مدى الانخفاض في الكفاءة التقنية؛ حيث تشير إلى الكمية التي يمكن بها تقليص جميع المدخلات تناسيباً بدون تقليص المخرجات<sup>1</sup>.

يحسب مؤشر الكفاءة التقنية للمؤسسة التي تنتج عند النقطة  $P$  على الشعاع  $OP$  بالقانون:

$$TE_i = 0Q/0P$$

ويأخذ المؤشر القيم من 0 إلى 1؛ حيث القيمة 1 تدل على الكفاءة التقنية الكاملة للمؤسسة.

يمثل ميل المستقيم  $AA'$  السعر النسبي للمدخلات، وبمعرفة هذا الميل يمكن حساب مؤشر الكفاءة التوظيفية للمؤسسة على الشعاع  $OP$  بالقانون:

$$AE_i = 0R/0Q$$

وتمثل المسافة  $RQ$  المقدار الذي يمكن به تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة من  $y$  بتوظيف المدخلات حسب النقطة  $Q$  بدلاً من النقطة  $Q$ .

تعرف الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة حسب القانون:

$$EE_i = 0R/0P = 0Q/0P \times 0R/0Q = TE_i \times AE_i$$

أي أن الكفاءة الاقتصادية تساوي حاصل ضرب الكفاءة التقنية والكفاءة التوظيفية.

تفترض القوانين السابقة معرفة الباحث بالتقنيات الإنتاجية للشركات. وفي حالة عدم توافر مثل هذه المعرفة، اقترح "فاريل" استخدام الطرق غير المعلمية كالتجزئة الخطية لخريطة المدخلات أو الطرق المعلمية كتوفيق بيانات الإنتاج والاستخدام لدالة كوب دوغلاس.

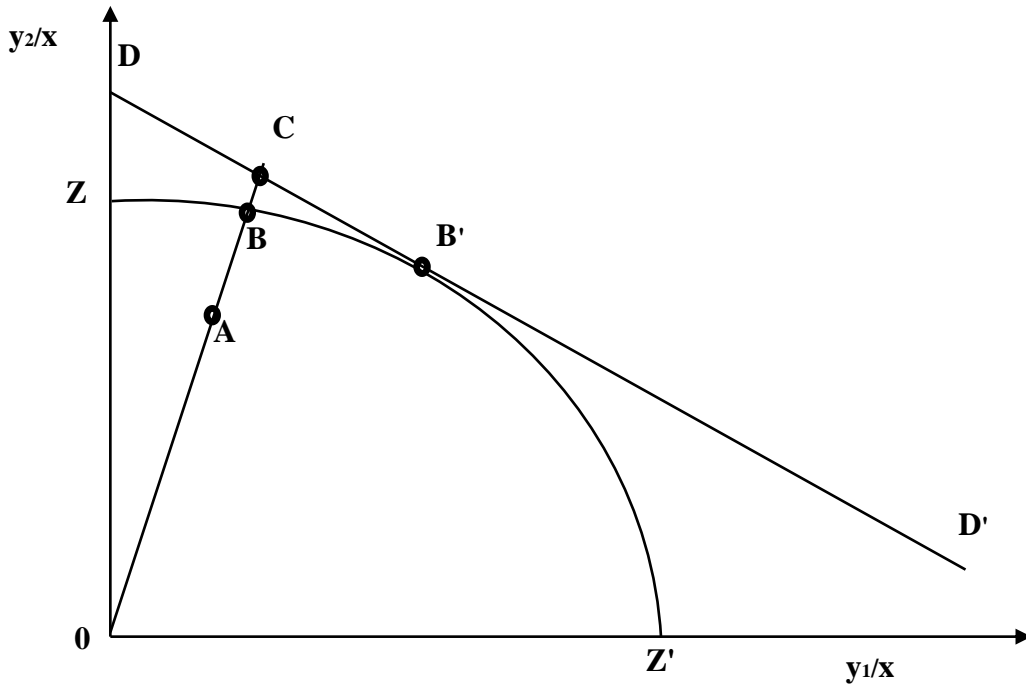
<sup>1</sup> مصطفى بابكر، تحليل الكفاءة والإنتاجية، المعهد العربي للتخطيط، ص 7، في الموقع الإلكتروني: [http://www.arab-api.org/images/training/programs/1/2006/30\\_C24-6.pdf](http://www.arab-api.org/images/training/programs/1/2006/30_C24-6.pdf)، تاريخ آخر اطلاع: 2015/10/11.

## ثانياً: المؤشرات ذات التوجيه الإخراجي

تعرف الكفاءة من جانب المخرجات بالكمية التي يمكن بها زيادة المخرجات تناسبياً دون تغيير كمية المدخلات.

يوضح الشكل أدناه الخريطة التقنية للمخرجات لشركة تنتج نوعين من المخرجات  $y_1$  و  $y_2$  وتستخدم مدخل الإنتاج  $x_1$  تحت ظروف تقنية تتميز بثبات غلة الحجم<sup>1</sup>.

شكل رقم 41: المؤشرات ذات التوجيه الإخراجي



المصدر: مصطفى بابكر، تحليل الكفاءة والإنتاجية، المعهد العربي للتخطيط، ص 11، في الموقع الإلكتروني: [http://www.arab-api.org/images/training/programs/1/2006/30\\_C24-6.pdf](http://www.arab-api.org/images/training/programs/1/2006/30_C24-6.pdf)

حيث  $ZZ'$  يمثل منحنى إمكانية الإنتاج و  $DD'$  خط السعر النسبي للمخرجات.

تمثل النقطة A شركة غير كفؤة لأنه يمكنها زيادة المخرجين  $y_1$  و  $y_2$  إلى مستوى النقطة B دون أي زيادة في المدخلات، وعليه تحسب الكفاءة التقنية لهذه الشركة على الشعاع  $OB$  بالقانون:

$$TE_0 = OA/OB$$

ويأخذ المؤشر القيم من 0 إلى 1؛ حيث القيمة 1 تمثل الكفاءة التقنية الكاملة.

يمثل المستقيم  $DD'$  السعر النسبي للمخرجات، ويحسب مؤشر الكفاءة التوظيفية للشركة التي تنتج عند النقطة B بدلاً عن  $B'$  على الشعاع  $OC$  بالقانون:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 10-14.



$$AE_o = OB/OC$$

تعرف الكفاءة الاقتصادية الكاملة للشركة حسب القانون:

$$EE_o = OA/OC = OA/OB \times OB/OC = TE_o \times AE_o$$

تتساوى قيم مؤشرات الكفاءة من جانبي المدخلات والمخرجات في حالة ثبات غلة الحجم.

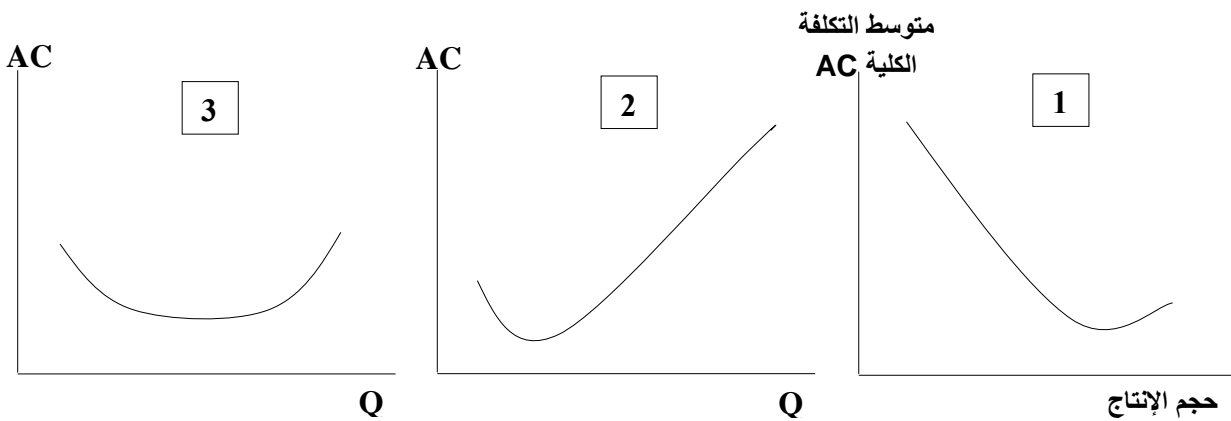
### ثالثا: كفاءة الحجم

قد تكون الشركة كفاءة تقنيا وتوزيعيا (أي تقع على حدود الإنتاج)، ولكن قد لا يكون حجم عملياتها مثاليا؛ ففي حالة شركة تعمل عند عوائد الحجم المتغيرة (VRS)\*، تكون الشركة صغيرة الحجم أو حجم عملياتها غير كاف في حالة عوائد الحجم المتزايدة؛ وبالمثل تكون الشركة كبيرة الحجم أو حجم عملياتها كبير في حالة عوائد الحجم المتناقصة. في كلتا الحالتين يمكن للشركة أن تحقق كفاءتها من خلال تغيير حجم عملياتها مع الحفاظ على نفس مزيج مدخلاتها، فإذا ما حققت الشركة بعد ذلك عوائد حجم ثابتة تكون في حالة كفاءة حجم.

أما أسباب تناقص غلة الحجم (أين يكون اتساع حجم المؤسسة أكبر مما يجب)، فتعود في قسمها الأكبر إلى الصعوبات الإدارية التي ترافق اتساع حجم المؤسسة ما يؤثر سلبا على متوسط التكلفة\*\*.

وفيما يلي أشكال منحنى متوسط التكلفة.

### شكل رقم 42: أشكال منحنى متوسط التكلفة



\* ظهرت نماذج عديدة لإيجاد مؤشرات الكفاءة باستخدام أسلوب التحليل التطويقي أو أسلوب مغلف البيانات ومن أبرزها نموذج CCR نسبة إلى من وضعه (Charnes, Cooper and Rhodes 1978) أو ما يسمى بنموذج عوائد الحجم الثابتة (Constant returns to scale)، وثانيا نموذج BCC نسبة إلى (Banker, Charnes and Cooper 1984) أو ما يسمى بنموذج عوائد الحجم المتغيرة (Variable returns to scale).  
 \*\* في المؤسسات صغيرة الحجم يستطيع شخص واحد تسيير المؤسسة دون وجود مشكلات، لكن مع تزايد اتساع حجم المؤسسة يتطلب الأمر الاعتماد على عدد إضافي من الموظفين، فتزداد الفجوة بين الفئة المنتجة والإدارة، وكنتيجة لذلك ينمو الروتين وتزداد المشاكل الإدارية وتنتقد لتفرز مظاهر الفساد والإهمال والبطء، ما يؤثر سلبا على التكلفة المتوسطة.

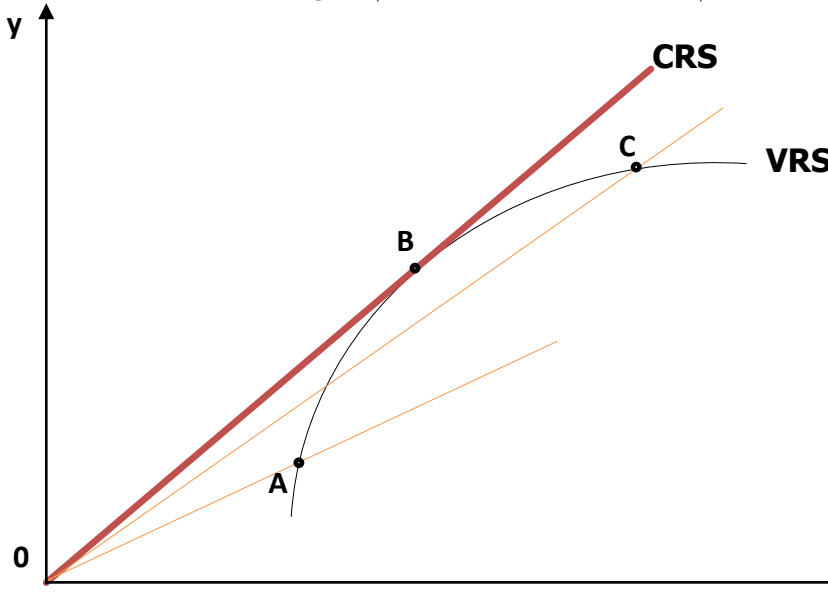
إذا كان شكل منحنى متوسط التكلفة لمؤسسة ما ينحدر من اليسار إلى اليمين، ولا يبدأ بالارتفاع إلا بعد انحدار طويل (كما هو مبين في المنحنى 1)؛ دلّ ذلك على وجود اتساع أو زيادة في حجم المؤسسة. أما إذا كان منحنى متوسط التكلفة يتخذ المنحنى 2؛ حيث ينحدر قليلاً ليبدأ بالارتفاع؛ دل ذلك على صغر حجم المؤسسة. أما المنحنى 3 فيدل على إمكانية وجود مؤسسات صغيرة وكبيرة الحجم<sup>1</sup>.

هناك عدة محاولات لقياس كفاءة الحجم وأثرها على تغير الإنتاجية عبر الزمن. من بين هذه المحاولات السابقة نذكر: Forsand and Hjalmarsson (1979,1987)، و Banker and Thrall (1992)، و Fare, Grosskopf and Lovell (1994).

كفاءة الحجم مفهوم سهل الفهم إذا تعلق الأمر بمدخل واحد ومخرج واحد، لكنه يصعب إذا تعلق الأمر بمدخلات ومخرجات متعددة، لذا سنناقش الحالة الأولى لنبسطة أكثر حالة تعدد المدخلات والمخرجات.

في نموذج اقتصاديات الحجم المتغيرة نستعمل مدخل  $x$  لإنتاج مخرج واحد  $y$ . الخط  $VRS$  في الشكل يمثل حدود الإنتاج\* التي تعبر عن العلاقة بين المدخل  $x$  والمخرج  $y$ . الشركات التي تشتغل على هذه الحدود مثل  $A$  و  $B$  و  $C$  هي كفاءة تقنياً. لأن معدل الإنتاجية مساو للنسبة بين الناتج والملاحظ وكمية المدخلات المستخدمة (بمعنى آخر  $y/x$ )، وهذا التعبير مكافئ للأشعة المبيّنة في الشكل الموالي، وبالرغم من أن هذه الشركات كفاءة تقنياً إلا أنها ليست على حد سواء من حيث الإنتاجية، هذا الاختلاف ناتج عن أثر اقتصاديات الحجم.

شكل رقم 43: أثر اقتصاديات الحجم على الإنتاجية



المصدر: Timothy J.Coeli et al, *An Introduction To Efficiency And Productivity Analysis*, Springer Science+ Business Media, United states, 2005, p59.

<sup>1</sup> عمر صخري، مرجع سابق، ص 80.

\* حدود الإنتاج تمثل أقصى المخرجات الناتجة من مستوى مدخلات معينة، لذلك فهي تعكس الوضعية الحالية من تقنيات التصنيع.

الشركة التي تشغل في قسم الغلة المتزايدة على حدود الإنتاج مثل A، يمكن أن تصبح أكثر إنتاجية بزيادة حجم العمليات نحو النقطة B، كذلك بالنسبة للشركة التي تشغل على حدود الإنتاج المتسمة بغلة الحجم المتناقصة مثل النقطة C يمكنها زيادة الإنتاجية بتقليص حجم عملياتها نحو النقطة B.

الشركة التي تشغل عند النقطة B تعمل ضمن الحد الأمثل للإنتاجية ولا يمكنها زيادة إنتاجيتها بتغيير حجم عملياتها، وهو كذلك القيمة المثالية للكفاءة التقنية (القمة)، والتي يمكن التعبير عنها بما يلي:

$$TOPS = \max \{y/x \mid (x,y) \in S\}$$

الشعاع الذي يمر من خلال هذه النقطة يمثل منحنى حدود الإنتاج عند تقنية اقتصاديات الحجم الثابتة، والنقطة B (القيمة المثلى للكفاءة وأعلى معدل للإنتاجية) هي نقطة تقاطع منحنى اقتصاديات الحجم الثابتة (CRS) ومنحنى اقتصاديات الحجم المتغيرة (VRS).

#### المطلب الثاني: طرق القياس المعلمية

يفترض قياس الكفاءة معرفة دالة حدود الإنتاج التي تتسم بالكفاءة التامة في العمليات، وقد تم اقتراح العديد من الطرق لتقدير دالة حدود الإنتاج، ومن أبرز الباحثين في هذا المجال "قاريل"؛ إذ أوضح أنه يمكن تقدير الدالة من خلال العينة الإحصائية باستخدام الطرق المعلمية parametric methods أو طرق التقدير غير المعلمية non-parametric methods، وكلا الأسلوبين يتم استخدامهما لقياس الكفاءة لوحدات إنتاجية كشرركات التأمين التي تستخدم تقنية متشابهة وتواجه ظروفًا سوقية متشابهة وتسعى لتحقيق الأهداف نفسها؛ أي تحديد الوحدات الأكثر كفاءة داخل مجموعة متجانسة من الوحدات الإنتاجية، ومن ثم قياس المسافة التي تفصل بقية الوحدات. ومن أهم الطرق المعلمية أسلوب تحليل الحدود العشوائي.

#### أولاً: طريقة تحليل الحدود العشوائي Stochastic Frontier Analysis

تعد طريقة SFA إحدى الطرق المعلمية القياسية، وتم تقديمها من قبل "اينر"، "لوفيل" و"شميث" (Aigner, Lovell and Schmidt 1977)، وكذلك من قبل "ميوزن" و"فاندين بروك" (Meeusen and Van den Broeck 1977) وتأخذ دالة الإنتاج وفق SFA الصيغة الآتية<sup>1</sup>:

$$\ln q_i = x_i' \beta + v_i - u_i$$

<sup>1</sup> Timothy J.Coeli, op.cit, p 242.

إذ أن:

$\ln q_i$ : يمثل لوغارتم الإنتاج أو المخرج للمصرف  $i$

$x_i$ : متجه يمثل لوغارتم المدخلات

$\beta$ : متجه يمثل المعلمات المقدره

$v_i$ : الخطأ العشوائي (ينتج عن حذف المتغيرات ذات الصلة بالمتجه  $x$ )

$u_i$ : متغير عشوائي ذو قيمة موجبة يمثل حالة نقص الكفاءة

سميت الصيغة بحدود التحليل العشوائي، لأن البيانات محدودة بمنحنى الإنتاج، ونلاحظ أن صيغة الحدود العشوائية تجمع بين حد نقص الكفاءة  $u$  مع حد الخطأ العشوائي  $v$ ، فإذا كانت  $u$  تساوي صفراً تكون الشركة كفاءة 100%، أما إذا كانت  $u$  أكبر من صفر، فهذا يوضح حالة نقص الكفاءة.

ونفترض هنا أن الخطأ العشوائي يعبر عن خطأ القياس والأخطاء العشوائية الأخرى، وتفترض الصيغة لدالة الإنتاج السابقة الآتي<sup>1</sup>:

✓ أن يكون توزيع الخطأ العشوائي توزيعاً طبيعياً بمتوسط حسابي يساوي صفراً وتباين ثابت، أي  $N \approx (0, \sigma^2)$ ؛

✓ عدم وجود ارتباط خطي بين الخطأ العشوائي والمتغير العشوائي؛

✓ المتغير العشوائي يكون ذا توزيع نصف طبيعي، لأن قيمة المتغير العشوائي (حالة نقص الكفاءة) لا تأخذ قيمة غير سالبة.

ويمكن توضيح صيغة الحدود العشوائية من خلال الرسم البياني، إذ نفترض أن لدينا مجموعة من الشركات تستخدم عنصر إنتاجي واحد وتحقق منتج واحد، لذا تكون دالة الإنتاج وفق الآتي<sup>2</sup>:

$$\ln q_i = \beta_0 + \beta_i \ln x_i + v_i - u_i$$

وبشكل آخر:

$$q_i = \exp (\beta_0 + \beta_i \ln x_i + v_i - u_i)$$

<sup>1</sup> أحمد حسين بتال، مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup> Timothy J.Coeli, op.cit, p 243.

$$q_i = \exp(\beta_0 + \beta_i \ln x_i) \times \exp(v_i) \times \exp(u_i)$$

المكون غير العشوائي

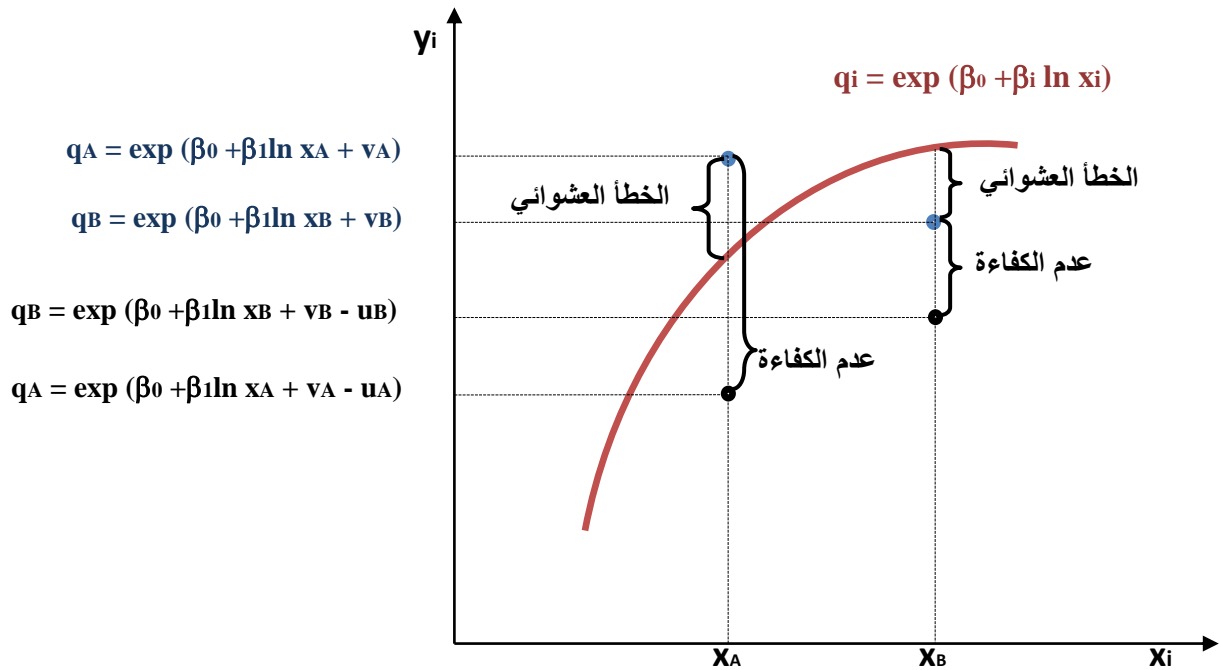
الخطأ

نقص الكفاءة

أو

والرسم البياني للدالة أعلاه يكون وفق الشكل الموالي:

شكل رقم 44: تحليل الحدود العشوائي



المصدر: Timothy J.Coeli, *An Introduction To Efficiency And Productivity Analysis*, Springer Science+ Business Media, United states, 2005, p 245

يمتاز أسلوب تحليل الحدود العشوائي بالمزايا التالية<sup>1</sup>:

✚ إن أهم ميزة للتحليل الحدودي العشوائي، هي اعتماده على مفهوم الخطأ العشوائي، وهذا التحليل يهدف إلى فصل مكونات الخطأ عن حالة نقص الكفاءة. لكن في الجانب التطبيقي فإن هذا الافتراض النظري قد لا ينجح دائماً؛ لأن تقدير مكون نقص الكفاءة يمثل جزءاً بسيطاً من إجمالي تشتت البواقي للنموذج، ونظراً لهذه الميزة فإن نموذج التحليل الحدودي العشوائي يصبح مرتبطاً بمفهوم القيم الشاذة، ووجود هذه الأخيرة يمكن أن يسبب زيادة في مكون الخطأ العشوائي على حساب مكون نقص الكفاءة، مما يعني أن جميع الوحدات الداخلة ضمن التقييم ستكون كفاءة 100%.

<sup>1</sup> أحمد حسين بتال، مرجع سابق، ص 21، 22.

هذا الأمر يجعل من ميزة هذا الأسلوب تجزئة البواقي إلى حد الخطأ العشوائي وحد نقص الكفاءة قد تتحول إلى نقطة ضعف.

يمكن أن يعطي أسلوب SFA استدلالاً إحصائياً للنموذج الحدودي الدالي للكفاءة ومعنوية إحصائية للمتغيرات المستقلة في النموذج؛ ولكن من جهة أخرى، وبما أنه يعتمد على أسلوب الاحتمال الأعظم في التقدير، فإن هذه الطريقة قد لا تضمن أن تكون المقدرات ذات الخصائص الإحصائية المرغوبة (عدم التحيز، الكفاءة، الاتساق) في العينات الصغيرة.

يخضع أسلوب SFA لقيود نظرية، وبشكل خاص أن نموذج الكفاءة الحدودي العشوائي الإحصائي يحاول أن يقدر الكفاءة الفنية لمجموعة من الوحدات المدروسة من خلال التمييز بين الخطأ العشوائي الإحصائي ونقص الكفاءة في بيانات العينة. هذا الأمر يتطلب افتراض وجود توزيع معين للصيغة الدالية لحالة نقص الكفاءة، ومن هذه التوزيعات التوزيع نصف الطبيعي، والتوزيع الأسّي. هذه التوزيعات تفترض ضمناً أن عدداً كبيراً من الوحدات تكون نسبياً كفاءة وعداداً قليلاً من الوحدات تكون غير كفاءة في العينة المدروسة، مما يعني انعكاس هذه التوزيعات على شكل المنحنى الحدودي. لكن في الواقع قد تكون معظم الوحدات التي تبدو كفاءة تعاني من حالة نقص الكفاءة، وفي هذه الحالة فإن تلك التوزيعات تكون غير ملائمة في التطبيق.

### ثانياً: طريقة التوزيع الحر Distribution Frontier Approach

أُتُرحت طريقة التوزيع الحر (DFA) من قبل Schmidt and Sickles (1984) وطُورت بواسطة Berger (1993)، تُطبق هذه الطريقة عندما تتوافر البيانات والمعطيات لأكثر من سنة<sup>1</sup> وتقوم طريقة التوزيع الحر بحساب نقاط الكفاءة بأن تخصص نموذجاً دالياً للحد، وتفترض وجود فروق في الكفاءة عبر الزمن بين الشركات. وتتجنب افتراضات التوزيع نصف الطبيعي (أحادي الجانب) أو غيرها من الافتراضات حول عدم الكفاءة، وتستبدل ذلك بفرضية أن الخطأ العشوائي يتجه نحو معدل الصفر (يتعادل) عبر الزمن ويبقى الانحراف النظامي، الذي يمثل عدم الكفاءة باعتباره مستقلاً عن عامل الزمن<sup>2</sup>.

تفترض طريقة التوزيع الحر إذن وجود مستوى متوسط من الكفاءة لكل بنك على مر الزمن، مما يمكن من التفرقة بين عدم الكفاءة والخطأ العشوائي، بافتراض أن عدم الكفاءة ثابت في حين أن الأخطاء العشوائية تقترب من الصفر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حدة رايس ونوي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 64.

<sup>2</sup> عز الدين مصطفى الكور ونضال أحمد الفيومي، مرجع سابق، ص 257.

<sup>3</sup> المعهد العربي للتخطيط بالكويت، كفاءة البنوك العربية، جسر التنمية (سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية العربية)، العدد 104، 2011، ص 7.

### ثالثاً: طريقة الحد السميك Thick Frontier Approach

طُوِّرت هذه الطريقة من طرف (Berger and Humphrey) سنة 1991، وهي تقسم العينة إلى أربع مجموعات أساسية حسب التكلفة المتوسطة (التكلفة الكلية/الأصول الكلية)، وعن طريق تقدير دالة التكاليف الكلية للعينة الفرعية، تكون المجموعة أو الربع الذي يتمتع بمتوسط تكلفة منخفض يمثل ما يسمى بالحد السميك، ويعدُّ أفضل تطبيق يمكن من خلاله قياس الكفاءة المصرفية لباقي العينة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: طرق القياس غير المعلمية

الطريقة الثانية لقياس الكفاءة، طريقة تعتمد البرمجة الخطية كنموذج غير معلمي. تقوم أساساً على افتراض عدم وجود الأخطاء العشوائية عند القياس، ومن أهمها تحليل مغلف البيانات.

### أولاً: مفهوم أسلوب تحليل مغلف للبيانات

يعود فضل بناء أسلوب DEA إلى طالب الدكتوراه (Edwardo Rhodes) سنة 1978، والذي كان يعمل على برنامج تعليمي في أمريكا، لمقارنة أداء مجموعة من الطلاب في المناطق التعليمية المتماثلة، وكان التحدي الذي واجهه الباحث يتمثل في تقدير الكفاءة الفنية للمدارس التي تشمل مجموعة من المدخلات ومجموعة من المخرجات بدون توفر معلومات عن أسعارها. وللتغلب على هذه المشكلة قام الباحث ومشرفيه: "كوبر" و"شارنز" بصياغة نموذج عُرف فيما بعد بنموذج CCR (نسبة إلى Charnes-Cooper-Rhodes)، والفائدة التي أضافها "رودز" هي استخدامه لمخرجات ومدخلات متعددة، وهذا ما لم يحصل لـ"فاريل". أما سبب تسمية هذا الأسلوب باسم التحليل التطويقي للبيانات فيعود إلى كون الوحدات ذات الكفاءة الإدارية تكون في المقدمة وتطوق (تغلف) الوحدات الإدارية غير الكفؤة<sup>2</sup>.

يُعدُّ الأسلوب أسلوباً تطبيقياً يقلُّ من الحاجة إلى الفروض والقيود على أساليب التحليل التقليدي لقياس الكفاءة، وقد تمَّ استخدام الأسلوب أساساً لقياس الكفاءة للوحدات التي لا تهدف إلى الربح والوحدات الحكومية، ومنذ إدخال الأسلوب تم تطويره وتوسيع استخدامه ليشمل الكثير من الوحدات التي تهدف إلى الربح والتي لا تهدف إلى الربح. يقوم الأسلوب على أساس تقييم كل وحدة بالنسبة لأفضل الوحدات، أو ما يطلق عليه الأداء الأفضل (Best Practice)، وعلى الرغم من أن تحليل تطويق البيانات ليس أفضل الحلول في كافة الأحوال؛ فإن له الكثير من المزايا، ويشترط تحليل تطويق البيانات ما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> حدة رايس ونوي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 64.

<sup>2</sup> عبد الكريم منصور وورزين عكاشة، مرجع سابق، ص 4، 5.

<sup>3</sup> طلال بن عايد الأحمد، تقييم كفاءة أداء الخدمات الصحية في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص 9.

○ ضرورة وجود عدد من المؤسسات أو الفروع تُعرف بـ وحدات صنع القرار (Decision Making Units) ويطلق عليها اختصاراً (DMU)، تعمل في المجال ذاته كمجموعة من البنوك أو مجموعة من شركات التأمين وغيرها؛

○ تستخدم وحدات صنع القرار مجموعة المدخلات والمخرجات نفسها.

يفترض تحليل تطويق البيانات بأنه لا يوجد هناك أخطاء في عملية القياس للمتغيرات؛ حيث يقدّم تقييماً موضوعياً للكفاءة الفنية لعدد من الوحدات المتماثلة بالنسبة إلى بعضها البعض. ويتم اشتقاق الكفاءة الفنية من خلال عدد من الوحدات التي تشكّل سوية المنحنى الحدودي للأداء الذي يطوّق كل المشاهدات؛ حيث تتمتع الوحدات التي تقع على المنحنى الحدودي بالكفاءة في عملية توزيع مدخلاتها وإنتاج مخرجاتها، بينما تعدّ الوحدات التي لا تقع على المنحنى الحدودي غير كفؤة.

تجدر الإشارة إلى أن الوحدات التي تقع على المنحنى الحدودي تمثّل الأداء المحقق وليس الأداء الأمثل (Optimal) بمفهومه النظري؛ ومن ثم فإنّ الوحدات التي تقع على المنحنى الحدودي تعكس الأنماط الفعلية لعملية توزيع الموارد والإنتاج وليس الأنماط النظرية المثالية. بالإضافة إلى تقديمه مقياساً للكفاءة النسبية لكل وحدة فإنّ تحليل تطويق البيانات يقدم معلومات إضافية مفيدة في التعرف على أداء كل وحدة وفي توجيه هذه الوحدات لتحسين أداءها. والميزة خاصة للتحليل التطويقي للبيانات كونه يقدّم مفهوم وحدات مناظرة (Peer) لكل وحدة غير كفؤة ومثل هذه الوحدات الكفؤة يمكن أن تكون مفيدة في تحديد أنماط التشغيل الكفؤة والتي يمكن من خلال كشفها لكل الوحدات غير الكفؤة لتحسين أداءها.

يتم تصنيف الوحدات على أساس مستويات الكفاءة المحقّقة، أي على أساس أن أفضل أداء بين مفردات المجموعة يحصل على قياس يساوي 100% أما الوحدات الأقل كفاءة فتحصل على قيم أقل، وهكذا كلما انخفض القياس المحسوب للوحدة كلما انخفضت كفاءتها.

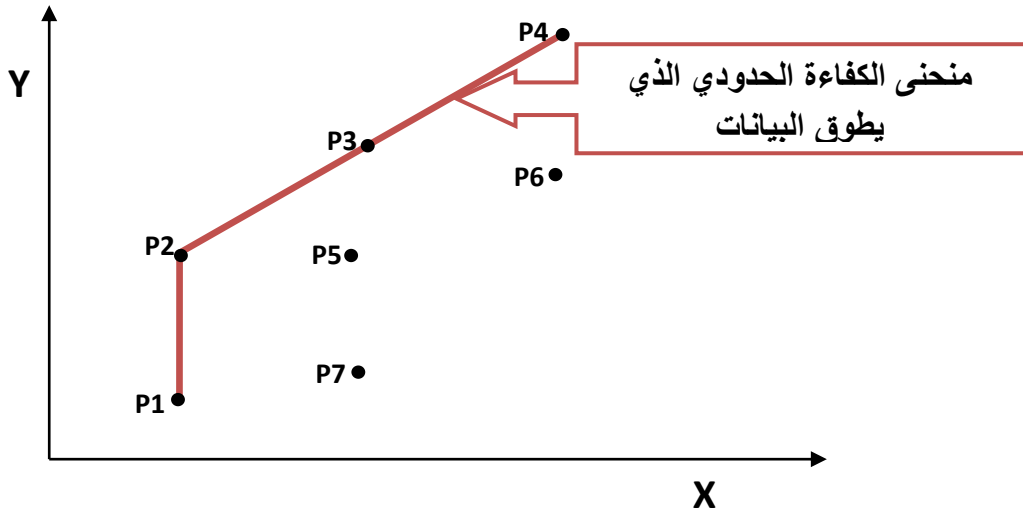
لتوضيح مفهوم التحليل التطويقي للبيانات\* نستعين بالشكل ونفترض لدينا سبع وحدات اقتصادية  $P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7$  تستخدم هذه الوحدات مدخلات ومخرجات متشابهة. حسب مفهوم DEA، تحسب الكفاءة النسبية لكل وحدة اقتصادية بالمقارنة إلى كل الوحدات الأخرى في المجموعة. فالوحدات  $P1, P2, P3, P4$  هي وحدات كفؤة وهي تقع على سطح المنحنى الحدودي للأداء الذي يطوّق البيانات (المخرجات / المدخلات)، أما الوحدات التي تقع أسفل من منحنى الكفاءة، فتُعدّ وحدات غير كفؤة استخدمت مدخلات أكثر لإنتاج نفس مخرجات الوحدات الأخرى.

كل ما سبق يُمثل بالشكل الموالي.

\* وهو ما يطلق على تحليل مغلف البيانات كذلك.



شكل رقم 45: تحليل تطويق البيانات



المصدر: أحمد حسين بتال العاني وآخرون، قياس أداء المؤسسات التعليمية باستخدام نموذج لا معلمي: جامعة الأنبار دراسة حالة، المؤتمر التقني السعودي الرابع، 2-5 ديسمبر 2006، ص 9.

إن الخاصية المهمة لأسلوب DEA هي إمكانية تحديد مستويات التحسين المطلوبة (المدخلات، المخرجات) وتحديد الوحدات المرجعية في الوحدات غير الكفؤة، وهذا يتم من خلال إسقاط كل وحدة غير كفؤة على منحنى الكفاءة الحدودي، ومن ثم يمكن تحديد مستويات التقليل في المدخلات أو مستويات الزيادة في المخرجات لتحقيق الكفاءة الكاملة<sup>1</sup>.

### ثانياً: إيجابيات وسلبيات وشروط استخدام الأسلوب

يتصف أسلوب تحليل مغلف البيانات بإيجابيات، ولا يخلو من السلبيات، غير أنه يعد أسلوباً سهلاً الاستخدام وأداة تشخيصية في يد متخذي القرار لتقويم نشاط الشركة وتصحيح مسارها نحو أحسن الأداء في مواجهة منافسيها. ويشترط لتطبيق هذا الأسلوب عناصر معينة لا بد من توفرها.

#### 1- إيجابيات أسلوب مغلف البيانات

يعتبر DEA أحسن وسيلة للمقارنة المرجعية (Benchmark)، نظراً لتمييزه ب<sup>2</sup>:

- ✓ يمكن من تلخيص أداء كل وحدة في صورة مؤشر أداء واحد للكفاءة؛
- ✓ تحديد أحسن الوحدات النظرية بالنسبة للوحدات غير الكفؤة، بالاعتماد على مدخلات ومخرجات متعددة؛

<sup>1</sup> أحمد حسين بتال العاني وآخرون، قياس أداء المؤسسات التعليمية باستخدام نموذج لا معلمي: جامعة الأنبار دراسة حالة، المؤتمر التقني السعودي الرابع، 2-5 ديسمبر 2006، ص 8، 9.

<sup>2</sup> راجع: محمد إبراهيم السقاء، مرجع سابق، ص 46، 47. عبد الكريم منصور ووزين عكاشة، مرجع سابق، ص 5، 6.

✓ يمكن من إدخال المدخلات والمخرجات المتعددة، ومن ثم حساب الكفاءة الفنية على أساس بيانات كمية المدخلات والمخرجات فقط؛ أي لا يتطلب قياس الكفاءة بهذا الأسلوب توافر معلومات عن أسعار المدخلات أو المخرجات؛

✓ يساعد على تحديد سبل تحسين الكفاءة لكل وحدة من الوحدات من خلال تحديد وضع الوحدات غير الكفؤة على منحنى الكفاءة؛

✓ لا يتطلب أن تكون المدخلات والمخرجات من نفس وحدة القياس؛

✓ التركيز على كل وحدات اتخاذ القرار وليس على متوسط العينة؛

✓ ليس هناك تقييد في استعمال شكل معين من أشكال دوال الإنتاج أو التكاليف؛ ومن ثم فهو يتسم بالمرونة في إبراز الفروق في دالة الإنتاج بين وحدات صنع القرار؛

✓ لا يستدعي هذا الأسلوب توافر فرضيات لاستخدامه، سوى العلاقة الخطية بين المدخلات والمخرجات؛

✓ يوفر وحدات مناظرة، يمكن الاعتماد عليها لتحسين أداء العمليات، وهو ما يجعله أداة مفيدة للتقييم وتعديل برامج التنفيذ؛

✓ قدرته على إدخال الفروق في المناخ التشغيلي التي لا تقع تحت سيطرة المنشأة في الاعتبار، مما يمكن من جعل الوحدات متماثلة عند إجراء عمليات المقارنة، ومن ثم يسهل من استنتاج صورة عامة لكل وحدة من الوحدات؛

✓ يرضي معايير العدالة الصارمة في التقييم النسبي لكل وحدة قرار؛

لكن لا يجب إغفال أنه يمكن لأخطاء القياس والضوضاء في البيانات أن تؤثر على شكل وموقع حدود الإنتاج، ومن ثم التأثير على جودة القياس.

لقد تزايد استخدام تحليل تطويق البيانات كأسلوب مقبول لتقييم أداء وحدات الإنتاج في كافة القطاعات، بهدف محاولة الوقوف على أفضل أداء. ومن أهم استخدامات الأسلوب هو مقارنة الكفاءة النسبية، وهو أسلوب هام للغاية خاصة إذا علمنا أن معظم الوحدات من شركات تأمين وبنوك ومستشفيات... تتسم بدرجة عالية من التجانس. ومن أهم مزايا التحليل التطويقي نذكر<sup>1</sup>:

○ تحديد أفضل سلوك من بين الوحدات المختلفة؛

○ تحديد أسوأ سلوك من بين الوحدات؛

○ المساعدة على تحديد المستهدفات لرفع مستويات الكفاءة؛

<sup>1</sup> محمد إبراهيم السقا، مرجع سابق، ص 47.

- المساعدة في عملية إعادة توزيع الموارد اللازمة لرفع مستويات الكفاءة؛
- مراقبة تغيّر الكفاءة عبر الزمن.

## 2- سلبيات أسلوب مغلف البيانات

إن النماذج الأساسية للتحليل التطويقي للبيانات تعاني من قيود عدة، ذلك أن هذا الأسلوب مثله مثل أي أسلوب تطويقي آخر يقوم على عدد من الفروض المبسطة التي يجب أن نأخذها بعين الاعتبار عند تفسير نتائج الدراسة، وأن نفس الخصائص التي تجعل منه أداة قوية للتحليل تنتج العديد من المشكلات، وعلى الباحث أن يأخذ القيود بعين الاعتبار عند استخدامه لهذا الأسلوب، وأهم هذه العيوب الآتي<sup>1</sup>:

✚ بما أن تحليل تطويق البيانات أسلوب لا معلمي، فإن عملية اختبار الخصائص الإحصائية للاختبارات تصبح صعبة؛

✚ بما أن الصياغة التقليدية للأسلوب تقوم على أساس عمل برمجة خطية لكل وحدة من وحدات العينة، فإن معالجة العينات ضخمة الحجم ينتج مشاكل في عملية الحساب؛

✚ قد يكون هناك مشكلة في صعوبة مزج الأبعاد المختلفة للتحليل بالنسبة لوحدات الإنتاج التي تقوم بأكثر من وظيفة. فمن الممكن أن يؤدي تحليل تطويق البيانات إلى أن تكون الوحدة كفؤة في الوظيفة الأولى وغير كفؤة في الوظيفة الثانية، فيصعب قياس الكفاءة الإنتاجية والكفاءة الربحية للشركة في آن واحد؛ على أساس أن المدخلات والمخرجات المناسبة لكل بعد غير قابلة للمقارنة، ومن ثم يحتاج الباحث إلى أن يقوم باختبار نموذجين لتحليل تطويق البيانات، الأول للإنتاجية والثاني للربحية؛

✚ لا يمكن تحديد المعنوية الإحصائية للأوزان في تحليل تطويق البيانات مثلما هو الحال بالنسبة لتحليل الانحدار. كذلك ليس هناك عنصر خطأ عشوائي في النموذج مثلما هو الحال في الانحدار؛ ومن ثم من الممكن أن يحدث خلط للتقلبات العشوائية مع نقص الكفاءة الممثلة في البيانات؛

✚ أن المعلومات والأوزان التي يتم التوصل إليها لكل وحدة تُعدّ وحيدة؛ ومن ثمّ فهي ليست كمعلومات الانحدار التي تُطبق على كل الوحدات في العينة؛ ومن ثمّ فإنّ تحليل تطويق البيانات لا يقدم نموذجاً للتنبؤ بأداء الوحدات لسنوات لم تدخل في سلسلة البيانات وهو الأمر الممكن بواسطة الانحدار، كما أن تحليل تطويق البيانات لا يقدم نموذجاً يمكن توسيعه لفترة زمنية خارج نطاق السلسلة الزمنية موضع الدراسة؛

✚ بما أنه أسلوب محدد وليس إحصائياً، فإن تحليل تطويق البيانات يمكن أن يؤدي إلى الحصول على نتائج حساسة لأخطاء القياس. على سبيل المثال إذا ما تمت المغالاة في حسابات المدخلات لوحدة

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 44-47.

ما أو المخرجات، فمن الممكن أن تصبح الوحدة متطرفة، والتي من الممكن أن تؤثر بصورة جوهرية على شكل المنحنى الحدودي، وتقلل من درجات الكفاءة التي تحققها الوحدات القريبة. في دراسات الانحدار يؤدي وجود متغير الخطأ في عملية التقدير إلى التقليل من أثر هذه المشاهدات المتطرفة، ولكن أسلوب تحليل تطويق البيانات يعطي هذه الوحدات وزناً مساوياً للوزن المعطى للوحدات الأخرى، لذلك من الضروري البحث عن مثل هذه الوحدات المتطرفة عند تجميع البيانات؛

✚ إن تحليل تطويق البيانات يقوم بقياس الكفاءة بالنسبة لأفضل أداء بين عينة محددة، ومن ثم فإنه لا يمكن المقارنة بين دراسات مختلفة بسبب أن الفروق في الأداء الأفضل غير معلومة. من ناحية أخرى فإن تحليل تطويق البيانات الذي يتضمن مشاهدات من منطقة ما أو دولة ما، لا يمكن أن يدلنا على كيفية مقارنة المشاهدات مع الأداء الأفضل على المستوى الدولي؛

✚ إن ترتيبات الكفاءة النسبية حساسة بصورة كبيرة لتوصيف المدخلات والمخرجات وحجم العينة، ذلك أن زيادة حجم العينة سوف يؤدي إلى خفض متوسط درجات الكفاءة، لأن زيادة عدد الوحدات يوفر مجالاً أكبر لتحليل تطويق البيانات لإيجاد شركاء متقاربين في الأداء. أما كلما قل عدد الوحدات بالنسبة لعدد المدخلات والمخرجات فإنه من الممكن أن تتضخم درجات الكفاءة المحققة. من ناحية أخرى فإن زيادة عدد المخرجات والمدخلات في الدراسة بدون زيادة عدد الوحدات يؤدي إلى زيادة درجات الكفاءة في المتوسط. يرجع ذلك إلى أن عدد الأبعاد التي من الممكن أن تكون فيها الوحدة في وضع فريد (أي الوضع الذي لا يكون لها فيه مثل مقارن) يزداد.

على الرغم من هذه السلبيات فإن أسلوب تحليل تطويق البيانات يُعد أداة مفيدة في اختبار كفاءة الوحدات، بصفة خاصة الوحدات المقدّمة للخدمات كشركات التأمين والبنوك وشركات الاستثمار؛ ذلك أنه يساعد على الحصول على عدد من الوحدات المناظرة التي يمكن أن توفر أساساً للمقارنة مع الوحدات الأقل كفاءة. كذلك فإن الاستخدام الفعلي للمدخلات والنواتج من المخرجات للوحدات الكفؤة (أو مزيج الوحدات التي تتمتع بالكفاءة)، يمكن أن يمثل مستوى مستهدف للوحدات الأقل كفاءة؛ ومن ثم فإن المعلومات الناجمة عن عملية المقارنة يمكن أن تستخدم في تحسين أداء تلك الوحدات.

في هذا الإطار لا يوجد أي أساس نظري لعملية تفضيل استخدام التحليل التطويقي أو تحليل الانحدار، فقد توصل الباحثون حول الكفاءة في الصناعات المختلفة باستخدام نفس سلاسل البيانات إلى خلاصات مختلفة حول الأسلوب المفضل لاختبار الكفاءة.

### 3- شروط استخدام أسلوب مغلف البيانات

يسمى أسلوب DEA الشركة أو المنظمة المراد قياس كفاءتها بوحدة اتخاذ القرار DMU، وبشكل عام DMU كل كيان مسؤول عن تحويل المدخلات إلى مخرجات والذي يمكن تقييم أدائه، في المجال التسييري يمكن أن تتضمن: شركات التأمين، البنوك، أقسام المخازن، الأسواق المركزية، المستشفيات،

الجامعات،... وغيرها، فهذا فمفهوم وحدة اتخاذ القرار واسع، بشرط أن تمتلك كل DMU درجة معينة من الحرية الإدارية في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

لإجراء عملية تقييم كفاءة ناجحة، أساسها تقديم تحسينات واقعية قابلة للتطبيق المباشر بالنسبة للشركات غير الكفؤة، يتعين توفر ثلاثة شروط أساسية هي<sup>2</sup>:

✚ اختيار الوحدات المتماثلة: يجب على عملية قياس الكفاءة أن تشمل مجموعة من الشركات المتماثلة فيما بينها؛

✚ العلاقة الخطية بين المدخلات والمخرجات: أي توافر العلاقة الطردية بين المدخلات والمخرجات، أي نظريا يجب أن تساهم زيادة المدخلات إلى زيادة في المخرجات، والعكس صحيح، أي أن انخفاض المخرجات يجب أن يكون نتيجة لانخفاض المدخلات؛

✚ علاقة المتغيرات بحجم العينة: حيث يجب أن يكون عدد المتغيرات أقل من عدد الوحدات المقیمة؛

✚ تشير دراسة جرت سنة 2006، على أنه لنجاح استعمال أسلوب DEA يجب تحقق إحدى القواعد الثلاث التالية:

**القاعدة الأولى:** يجب أن يكون حجم العينة أكبر من حاصل ضرب عدد المدخلات في عدد المخرجات، وإلا سيفقد النموذج قوته التمييزية بين الوحدات الكفؤة والوحدات غير الكفؤة:

$$SS \geq I \times O$$

O: المخرجات، I: المدخلات، SS: وحدات اتخاذ القرار DMU

**القاعدة الثانية:** يجب أن يكون حجم العينة أكبر من حاصل ضرب المدخلات مع المخرجات في العدد 3.

$$SS \geq 3 (I+O)$$

**القاعدة الثالثة:** تسمى قاعدة الثلث، حيث يتم التأكد من جودة النموذج في النتائج المحصلة، بحيث لا يجب أن يفوق عدد الوحدات ذات الكفاءة الكاملة (100%) ثلث العينة المدروسة:

$$DMU\ 100\% \text{ Efficient} \geq \times SS$$

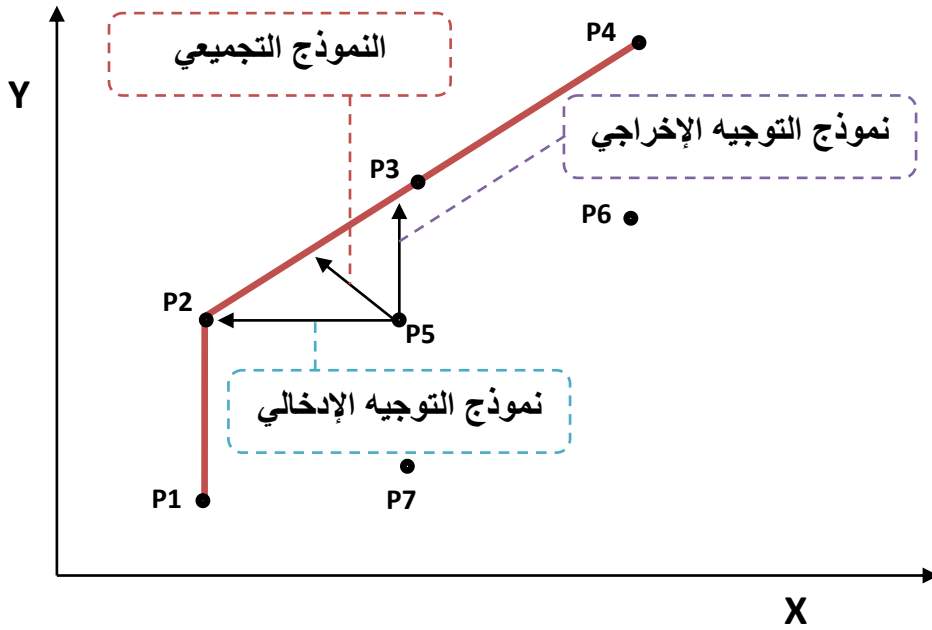
<sup>1</sup> عبد الكريم منصورى ورزین عكاشة، مرجع سابق، ص 5.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 6.

## ثالثاً: نماذج تحليل مغلف البيانات

ظهرت نماذج عديدة لإيجاد مؤشرات الكفاءة باستخدام أسلوب التحليل التطويقي ومن أبرزها نموذج CCR أو نموذج عوائد الحجم الثابتة (Contestant Return Scale) ونموذج BCC أو نموذج عوائد الحجم المتغيرة (Variable Return Scale). في كلا النموذجين يمكن إيجاد مؤشر الكفاءة، إما من جانب المدخلات (نماذج التوجيه الداخلي) أو من جانب المخرجات (نماذج التوجيه الإخراجي). وهناك نموذج آخر يجمع بين نماذج التوجيه الداخلي والإخراجي ويسمى بالنموذج التجميعي (Additive model).

## شكل رقم 46: نماذج تحليل تطويق البيانات



المصدر: أحمد حسين بتال العاني وآخرون، قياس أداء المؤسسات التعليمية باستخدام نموذج لا معلمي: جامعة الأنبار دراسة حالة، المؤتمر التقني السعودي الرابع، 2-5 ديسمبر 2006، ص 9.

من الشكل السابق، حسب نموذج التوجيه الداخلي الوحدات غير الكفؤة تصبح كفؤة إذا قلصت مدخلاتها مع الإبقاء على نفس المستوى من المخرجات. من ناحية أخرى وحسب نموذج التوجيه الإخراجي تصبح الوحدات غير الكفؤة كفؤة إذا قامت بزيادة كمية المخرجات مع الإبقاء على نفس مستوى المدخلات. بينما في نموذج التوجيه التجميعي فإن الوحدات الاقتصادية غير الكفؤة تصبح كفؤة إذا قامت بتقليص المدخلات وزيادة المخرجات في نفس الوقت.

وفيما يلي تفصيل لهذه النماذج<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> أحمد حسين بتال العاني وآخرون، مرجع سابق، ص 11-15.

### 1) نموذج عوائد الحجم الثابتة CCR

قام بوضع هذا النموذج كل من "شارنز"، "كوبر" و"رودس" (Charnes, Cooper and Rhodes 1978)، ولصياغة البرنامج، يُفترض توفر البيانات  $m_1$  من المدخلات و  $m_2$  من المخرجات لـ  $n$  من الوحدات الاقتصادية، لنجعل المتجه  $x_j$  يرمز للمدخلات، والمتجه  $y_j$  يرمز للمخرجات مع  $z$  يرمز للوحدة الاقتصادية. وبحسب مؤشر الكفاءة للوحدة  $j^*$  باستخدام نموذجي التوجيه الإدخالي والإخراجي، بحل البرمجة الخطية التالية:

Input oriented	Output oriented
$\max(\partial \cdot y^{j^*})$ <p><i>s.t.</i></p> $(\partial \cdot y^j) - (\pi \cdot x^j) \leq 0, j = 1 \dots n :$ $(\pi \cdot x^{j^*}) = 1 :$ $\pi, \partial \geq 0.$ <p style="text-align: right;">(3)</p>	$\min(\pi \cdot x^{j^*})$ <p><i>s.t.</i></p> $(\pi \cdot x^j) - (\partial \cdot y^j) \geq 0, j = 1 \dots n :$ $(\partial \cdot y^{j^*}) = 1 :$ $\pi, \partial \geq 0.$ <p style="text-align: right;">(4)</p>

وباستخدام نظرية النموذج المقابل في البرمجة الخطية يمكن وضع المسألتين السابقتين في الصورة الآتية:

Input oriented	output oriented
$\min \theta$ <p><i>s.t</i></p> $\sum_j x^j \lambda_j - x^{j^*} \theta \leq 0, j = 1 \dots, n :$ $\sum_j y^j \lambda_j \geq y^{j^*} :$ $\lambda \geq 0.$ <p style="text-align: right;">(5)</p>	$\max \phi$ <p><i>s.t</i></p> $\sum_j x^j \lambda_j \leq x^{j^*}, j = 1 \dots n :$ $\sum_j y^j \lambda_j - y^{j^*} \phi \geq 0 :$ $\lambda \geq 0.$ <p style="text-align: right;">(6)</p>

حيث أن المتجه  $\lambda$  يمثل أوزان المفردات و  $\Phi, \phi$  قيم مؤشرات الكفاءة لنموذج التوجيه الادخالي والإخراجي على التوالي. إن البرمجة الخطية لنموذج التوجيه الإدخالي تسعى إلى تقليص متجه المدخلات للوحدة  $j^*$  ( $x_j$ ) تناسبيا إلى أقل حد ممكن مع الإبقاء على تحقيق مستوى المخرجات عند  $y_j$ ، في حين أنّ مسألة البرمجة الخطية لنموذج التوجيه الإخراجي تهدف إلى تعظيم متجه المخرجات للوحدة  $j^*$  ( $y_j$ ) مع الإبقاء على نفس مستوى المدخلات.

## 2) نموذج عوائد الحجم المتغيرة BCC

وضع هذا النموذج من قبل "بانكر"، "شارنز" و"كوبر" (Banker, Charnes and Cooper 1984)، هذا النموذج يميز بين نوعين من الكفاءة: الكفاءة الفنية والكفاءة الحجمية. يتم تعديل نموذج CCR إلى نموذج BCC في مسائل البرمجة الخطية السابقة بإضافة متغير منفصل  $\varepsilon$ ، حتى يمكن معرفة صفة عوائد الغلة المتغيرة للوحدة الاقتصادية، ويمكن كتابة نموذج البرمجة الخطية ذات التوجيه الإدخالي/الإخراجي وفق الآتي:

Input oriented	Output oriented
$\max(\partial \cdot y^{j*}) + \varepsilon$ $s.t.$ $(\partial \cdot y^j) - (\pi \cdot x^j) + \varepsilon \leq 0, j = 1 \dots n$ $(\pi \cdot x^{j*}) = 1 :$ $\pi, \partial \geq 0. \quad (7)$	$\min(\pi \cdot x^{j*}) + \varepsilon$ $s.t.$ $(\pi \cdot x^j) - (\partial \cdot y^j) + \varepsilon \geq 0, j = 1 \dots n :$ $(\partial \cdot y^{j*}) = 1 :$ $\pi, \partial \geq 0. \quad (8)$

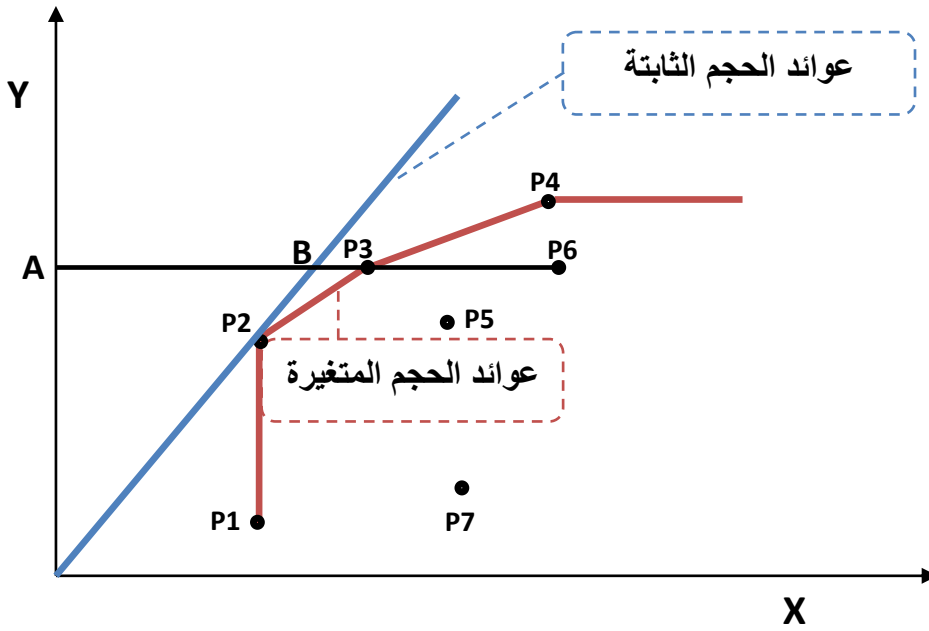
وباستخدام النموذج المقابل يمكن كتابة المسألتين السابقتين وفق الآتي:

Input oriented	Output oriented
$\min \theta$ $s.t$ $\sum_j x^j \lambda_j - x^{j*} \leq 0, j = 1 \dots, n :$ $\sum_j y^j \lambda_j \geq y^{j*} :$ $\sum_j \lambda_j = 1 :$ $\lambda \geq 0. \quad (9)$	$\max \phi$ $s.t$ $\sum_j x^j y_j \leq x^j, j = 1 \dots n$ $\sum_j y^j y_j - y^{j*} \phi \geq 0 :$ $y_j \geq 0. \quad (10)$

والشكل الموالي يبين الحدود القصوى للإنتاج لنماذج CRS, VRS ومواقع عدد من الوحدات بالنسبة لهذه الحدود، وذلك لدالة إنتاجية بسيطة تتكون من مخرج واحد  $y$  ومدخل واحد  $x$ .



شكل رقم 47: عوائد الحجم ونماذج تحليل تطويق البيانات



المصدر: أحمد حسين بتال العاني وآخرون، قياس أداء المؤسسات التعليمية باستخدام نموذج لا معلمي: جامعة الأنبار دراسة حالة، المؤتمر التقني السعودي الرابع، 2-5 ديسمبر 2006، ص 14.

من الشكل السابق، يمكن إيجاد الكفاءة لكل وحدة اقتصادية، ومؤشر الكفاءة هنا يعتمد على نوع منحنى الكفاءة الحدودي والنقاط المسقطة لكل وحدة على هذا الحد.  
مثلا كفاءة الوحدة P6 في حالة نموذج عوائد الحجم المتغيرة تكون كالآتي:

$$E_{P6} = AP_3 / AP_6$$

بينما كفاءة الوحدة P3 تكون:

$$E_{P3} = AP_3 / AP_3 = 1$$

ومن الشكل يتضح أثر نموذج عوائد الحجم الثابتة على منحنى الكفاءة الحدودي وعلى مؤشر الكفاءة، فقد أدى إلى تخفيض عدد الوحدات الكفؤة. فالوحدات P1, P3, P4 أصبحت حسب نموذج عوائد الحجم الثابتة غير كفؤة، وغالبا ما يقلل من مؤشرات الكفاءة للوحدات غير الكفؤة.  
لحساب مؤشر الكفاءة للوحدة P6 في نموذج عوائد الحجم الثابتة (CRS) يكون:

$$E_{P6} = AB / AP_6$$

### 3) نموذج التوجيه التجميعي Additive model

سُمي بالنموذج التجميعي لأنه يجمع بين نماذج التوجيه الإدخالي ونماذج التوجيه الإخراجي، ويتميز هذا النموذج بدالة الهدف التي تهدف إلى تعظيم مجموع المتغيرات الراكدة، والفائضة، ويمكن كتابة النموذج بالشكل:

$$\begin{aligned} & \max(e.S^+) + (e.S^-) \\ & s.t \\ & \sum_j x^j \lambda^j + \text{Im}_1 S^+ = x^{j*} : \\ & \sum_j y^j \lambda^j - \text{Im}_2 S^- = y^{j*} : \\ & \sum_j \lambda^j = 1 : \\ & \lambda, S^+, S^- \geq 0. \end{aligned}$$

إنّ طرق وأساليب قياس الكفاءة على اختلافها، تسمح بتصوّر ترتيب وهيكلة عامة للشركات. وهذا ما يؤثر على عوامل ومتغيرات أخرى لتطور الشركات كالتنافسية، التي تسمح لها بتبوؤ المراكز القوية في السوق. وهذا ما يؤدّي بنا إلى التساؤل عن نقاط النقاء عنصر الكفاءة والتنافسية للشركات.

## المبحث الثالث: تنافسية شركات التأمين التكافلي وعنصر الكفاءة

سنعرض في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- مدخل للتعريف بالتنافسية؛
- أبعاد وأنواع وطرق قياس التنافسية؛
- الكفاءة كمدخل لتعزيز التنافسية.

### المطلب الأول: مدخل للتعريف بالتنافسية

تعددت مفاهيم التنافسية حسب مستوياتها المختلفة، ولكنها اجتمعت في أسباب تزايدها، وكذا العوامل التي ساهمت في تطورها وتدرجها.

### أولاً: مفهوم التنافسية

تتعدد مفاهيم التنافسية حسب مستوياتها، ولها محددات تؤثر في مداها، كما ترتبط بالعديد من المصطلحات ذات العلاقة؛ لكن يمكن الاختصار على ذكر أهمها فيما يلي:

#### 1- تعريف التنافسية

تختلف التعاريف التي تعرضت لمفهوم التنافسية فمنهم من ركّز على المستوى الجزئي، ومنهم من تطرق لها على المستوى الكلي، وسيتم التطرق لمختلف التعاريف حسب مستويات التنافسية.

#### أ- تنافسية الشركة

تُعرف التنافسية بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، وتسعى الشركات بصفة مستمرة ودورية إلى تحسين المراكز التنافسية نظراً لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية<sup>1</sup>. تركز دراسة القدرة التنافسية على مستوى الشركة على العوامل الداخلية التي تجعل الشركة قوية أو ضعيفة، ويعرفها أحد الكتاب بقوله: "هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للشركة إنتاج قيم ومناافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، أو يؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسون [هكذا] من وجهة نظر العلماء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز؛ حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"<sup>2</sup>.

تُعرف التنافسية على مستوى الشركة بأنها: "القدرة على إنتاج السلع/الخدمات بنوعية عالية/وبالسعر الملائم، وفي الوقت المحدد". وتعبير آخر هي: "القدرة على تزويد الزبائن بمنتجات/خدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 11.

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2009، ص 318.

<sup>3</sup> سعد علي العنزي وجواد محسن رافعي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص

حسب "ماك فدرج" (Mc. Fetridge) فقد ربط التنافسية بمؤشراتها. فالتنافسية تتحقق إذا كانت العلاقة طردية بين الإنتاجية والأرباح من جهة وعلاقة عكسية بين التكاليف وارتفاع الحصة السوقية من جهة أخرى. وهناك مفهوم ثانٍ للتنافسية المؤسسة يسمى "تنافسية خارج السعر"، يُبنى على قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة من خلال نوعية المنتجات والإبداع وتقديم الخدمات المصاحبة للمنتج؛ وهذا يؤدي إلى زيادة الطلب على منتجاتها بأسعار ثابتة<sup>1</sup>.

يمكن وضع تعريف عام ومبسط للقدرة التنافسية بأنها القدرة المستمرة للمؤسسات على بيع السلع والخدمات بربحية في الأسواق المفتوحة<sup>2</sup>.

مما سبق لا يتعدى مفهوم التنافسية قدرة الشركة على التفوق على مثيلاتها في إنتاج السلع والخدمات بجودة عالية وسعر مناسب وفي الوقت المطلوب.

### ب- تنافسية القطاع

التنافسية على مستوى القطاع (الصناعة) هي: "قدرة شركات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ومن ثم تتميز في هذا القطاع. وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة"<sup>3</sup>.

وتُعرف تنافسية القطاع بأنها "قدرته على تحقيق القيمة المضافة العالية، ضمن بيئة أعمال، ذات تشريعات مرنة وناظمة لها، تتماشى مع التطورات الاقتصادية، وضمن آليات فعالة لقوى السوق، من ناحية الموردين والمستهلكين، بالإضافة إلى حرية الدخول إلى سوق العمل والخروج منها"<sup>4</sup>.

الميزة التنافسية للقطاع هي "قدرتها على المنافسة بمنتجاتها في الأسواق المحلية والعالمية، سواء من خلال السعر المنخفض أو الجودة المرتفعة. استناداً إلى معدلات مرتفعة من الإنتاجية، وأنشطة فعالة للابتكار والتجديد، بما يساهم في زيادة مستوى المعيشة باضطراد"<sup>5</sup>.

تتأثر التنافسية القطاعية بتنافسية الشركات المكونة له، وتكون العلاقة طردية بينهما. ثم إن القطاعات التي تمتاز بالتنافسية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمكونات الاقتصاد وتؤثر على مساره ومكوناته.

\* يتم التطرق إليها بإسهاب في عنصر سياسات رفع القدرة التنافسية في العنصر الموالي.

<sup>1</sup> عبد الكريم كافي، الاستثمار الأجنبي والتنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2013، ص 115.

<sup>2</sup> نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2010، ص 21.

<sup>3</sup> عبد الكريم كافي، مرجع سابق، ص 115، 116.

<sup>4</sup> المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، 2011، ص 4، في الموقع الإلكتروني:

www.ncosyria.com/assets/files/rep1.pdf

<sup>5</sup> عبد الكريم كافي، مرجع سابق، ص 116.

## ج- تنافسية الدولة

يعرفها مجلس السياسة التنافسية للولايات المتحدة بأنها: القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تجابه اختيارات الأسواق الدولية وتضمن نمو متواصل في مستوى معيشة المواطنين على المدى الطويل<sup>1</sup>. كما يعرفها المعهد الدولي للتنمية والإدارة التنافسية على أنها "قدرة البلد على توليد القيمة المضافة العالية، وبالتالي زيادة الثروة الوطنية، وتحقيق الازدهار للشعوب"<sup>2</sup>. ويُعتبر التعريف الذي قدمه "لورا" (Laura D'Andrea Tyson) أكثر تعريفات التنافسية شيوعاً، ويتمثل فيما يلي: "تشير التنافسية الدولية إلى قدرة دولة ما على إنتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات الأسواق العالمية، وتساعد في ذات الوقت على تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي لرعايا الدولة المعنية، والعمل على الحفاظ واستمرارية هذا الارتفاع"<sup>3</sup>. نتيجة لما سبق يتضح أن مفهوم التنافسية وخاصة على مستوى الدولة متعدد الجوانب، وهو ما يراه "بورتر" في دراسته؛ حيث ارتبطت كظاهرة كلية في بعض البلدان بالإنتاجية، وفي بعضها بأسعار الصرف وأسعار الفائدة وعجز الموازنة، وفي أخرى إلى ملكية الموارد الطبيعية ووفرتها وتكاليفها... وغيرها<sup>4</sup>. إن مفهوم تنافسية الدولة يتماشى مع مصطلح رفاهية الدولة، ولا يعبر فقط عن التجميع الخطي لتنافسية الشركات والقطاعات بل يتعداه إلى المتغيرات والمؤشرات الكلية، مثل الإنتاجية والابتكار التكنولوجي والاستثمارات وأسعار الصادرات والواردات والميزان التجاري والضرائب... وغيرها.

## 2- أهمية التنافسية

تلعب التنافسية دوراً مهماً في إيجاد مكانة للمؤسسات الاقتصادية الوطنية في الأسواق الدولية، بمنتجات ذات جودة عالية وتكاليف أقل وسعر تنافسي، فهي بذلك ترفع من تنافسية الاقتصاد الوطني؛ ومن ثم سهولة الاندماج في الاقتصاد العالمي للاستفادة من المزايا المتوفرة، المتمثلة أساساً في زيادة الصادرات ومن ثم تحقيق فائض في الميزان التجاري، وتوفير المناخ الملائم لتدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة<sup>5</sup>. فالارتباطات المتعددة بين التنافسية وعدة عوامل أخرى يُظهر أهميتها ودورها الأساس من خلال<sup>6</sup>:  
**التنافسية وأثرها على التنمية:** بما أن التنافسية تعني الحصول على منتجات ذات جودة أعلى وبسعر تنافسي، بغية السيطرة على حصص من الأسواق؛ حيث لا يتم ذلك إلا باستعمال جميع الموارد الطبيعية المتاحة، واستخدام التكنولوجيا الدقيقة (الإنفاق على الأبحاث العلمية)، للوصول إلى مركز تنافسي يرفع من

<sup>1</sup> نيفين حسين شمت، مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup> المرصد الوطني للتنافسية، مرجع سابق، ص 5.

<sup>3</sup> نيفين حسين شمت، مرجع سابق، ص 22.

<sup>4</sup> Look: Michael E. Porter, the competitive advantage of nations, Harvard Business Review, 1990, p 76.

<sup>5</sup> عبد الكريم كافي، مرجع سابق، ص 127.

<sup>6</sup> المرجع السابق، ص 128، 129.

مستوى معيشة الأفراد ويصل بهم إلى الرفاهية الاقتصادية، مخرجا البلد من وضعية التخلف إلى وضعية التقدم، لذا يلاحظ أن العلاقة طردية بين التنافسية والتنمية الاقتصادية؛

**التنافسية والمعرفة:** إن وضع المعرفة تحت تصرف التنمية الوطنية جعلها أداة فعالة للرفع من قدرات الاقتصاد الوطني عن طريق توظيفها للرفع من مستوى القيمة المضافة، ومن ثم الرفع من القدرات التنافسية للدولة؛ ومنه تكون التنافسية وسيلة لنشر المعرفة وإشاعتها بين عموم المهتمين. فالمعلوماتية مثلا كانت في الخمسينات حكرا على وزارة الدفاع الأمريكية (تعتبر سرا من أسرار الدولة)، أما الآن فقد أصبحت في متناول الجميع؛

**التنافسية والعلوامة:** لقد رُبط مصطلح التنافسية بالعلوامة كونها ربطت الأسواق ببعضها ببعض، مما زاد من مستوى التنافس الدولي لكسب حصص من هذه الأسواق؛ ومن ثم أصبحت العلوامة أداة للرفع من القدرات التنافسية للدول؛

**التنافسية والإنتاجية:** الإنتاجية هي أن تحقق الشركة أكبر كمية من المخرجات باستعمال كمية محدودة من المدخلات\*، دون التأثير على جودتها وبأسعار تنافسية مطروحة في السوق، بغية اكتساب أكبر حصة ممكنة من السوق؛ ومن ثم تكون الإنتاجية مؤشر على قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق ميزة تنافسية، ولأن الكفاءة مبنية على الإنتاجية، فهي الأخرى مؤشر على قدرة عناصر الإنتاج على تحقيق ميزة تنافسية؛ ومن ثم هناك علاقة طردية بين الكفاءة والتنافسية.

### 3- محددات التنافسية

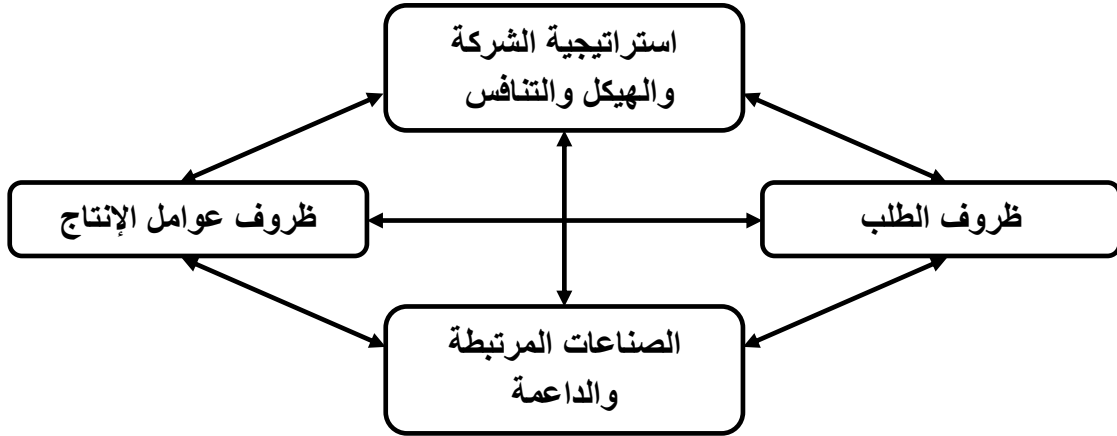
يرى "آدم سميث" في كتابه محددات ثروة الأمم أن التخصص وتقسيم العمل هو المحدد الأساس للتنافسية؛ إذ تمكن الدولة من الإبداع في نوع معين من المنتجات تستطيع به التفوق على الآخرين. بينما الاقتصاد الكلاسيكي المحدث ربط التنافسية بالاستثمار الرأسمالي المادي والبنية التحتية؛ فعلى الدولة التركيز على الاستثمارات الرأسمالية القوية لبناء مؤسسات قادرة على إنتاج منتجات ذات جودة عالية، عكس ما يراه الكلاسيك من أن قوة المال هي المحدد الوحيد للتنافسية. غير أن النظريات الاقتصادية الحديثة ركزت على العوامل التالية: التعليم والتدريب، التقدم التكنولوجي، الاستقرار الاقتصادي، الحاكمية الرشيدة، الأنظمة والتشريعات، شبكة النقل، درجة تطور المؤسسات، شبكات الأعمال، ظروف الطلب، حجم السوق، كلها عوامل تؤدي إلى اكتساب ميزة تنافسية تنعكس على منتجات شركاتها<sup>1</sup>.

بينما وضع "مايكل بورتر" صاحب كتاب "الميزة التنافسية" نموذجا لقياس الميزة التنافسية على المستوى الوطني (الماسة الوطنية)، يعرف بمحددات الميزة التنافسية، وتتفاعل فيما بينها كنظام ديناميكي متكامل. والشكل الموالي يبين ذلك.

\* راجع العنصر الثالث: الكفاءة ومصطلحات اقتصادية أخرى، من المطلب الأول للمبحث الأول لهذا الفصل.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 129، 130.

شكل رقم 48: محددات الميزة التنافسية



المصدر: Michael E. Porter, the competitive advantage of nations, Harvard Business Review, 1990, p78.

إن امتلاك ميزة ما في واحد من المحددات السابقة، لا يشكّل بحد ذاته أساساً لامتلاك الميزة التنافسية في القطاع؛ وإنما تفاعل الميزات في المحددات الأربعة هو الذي يؤمّن الأفضليات<sup>1</sup>، وآلية العمل الديناميكي لهذا النموذج هي كالتالي<sup>2</sup>:

(أ) **ظروف عوامل الإنتاج**: يرى "بورتر" أن هذه العوامل تتضمن إضافة إلى العوامل الإنتاجية العادية (الموارد البشرية، الموارد المادية، الموارد المالية)، الموارد المختصة المرتبطة بحاجات خاصة للصناعات، خاصة الموارد المعرفية التي تشكّل الروابط بالسوق، مراكز البحوث والابتكار ودراسات السوق، إضافة إلى البنية التحتية والاتصالات. كما ترتبط فعالية هذه العوامل بمدى وفرتها وملاءمتها وسهولة وسرعة وصول المؤسسات إليها. فبمقدار ما تتوافر وتخفض تكلفتها وتزداد فعاليتها وكفاءتها، بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية للاقتصاد، كما يمكن أن تؤدي ندرتها إلى دفع الشركات للتجديد؛

(ب) **ظروف الطلب**: تستطيع المؤسسة والاقتصادات الوطنية على حد سواء تحقيق ميزة تنافسية، إذا ما استجابت إلى ظروف الطلب من حيث حجمه وأهميته وتأثيراته، وهذا يعني المتابعة المتواصلة والمتفهمة للحاجات المتنامية للزبائن في السوق، والتي تشكّل ضغطاً عليها دافعة إياها إلى الإبداع أسرع لتلبيتها، ومنه استخلاص مزايا تنافسية أكثر فعالية وتنظيماً من منافسيها الخارجيين. خاصة إذا ركزت على الجانب النوعي (جودة وتميز منتجاتها) أكثر من الجانب الكمي (توفير كميات كبيرة للمستهلكين)، وتستطيع الشركة تمويل الطلب في السوق الداخلية بجذب مستهلكين من الخارج؛

(ج) **وضع الصناعات المرتبطة والمساندة**: يُعتبر وجود صناعة مرتبطة بالصناعة التي تعمل بها المؤسسة، أي تلك الصناعة التي تستخدم نفس المدخلات أو تنتج مواد مكملة للصناعة، عاملاً مساعداً على توفير مدخلات جيدة بتكلفة أقل للمؤسسة؛ حيث أن حصولها على مكونات وتجهيزات جديدة هو في حد ذاته

<sup>1</sup> محمد دياب وبسام الحجار، *النظريات المحدثّة للتجارة الدولية*، دار المنهل اللبناني، ط1، لبنان، 2012، ص 111.

<sup>2</sup> أنظر: عبد الكريم كافي، مرجع سابق، ص 131، 132؛ فيليب سادلر، *الإدارة الاستراتيجية*، ترجمة علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، ط1،

القاهرة، 2008، ص 308-310؛ محمد دياب وبسام الحجار، مرجع سابق، ص 111-121؛ Michael E. Porter, op.cit, p 76-83.

ميزة تقدمها الصناعات المرتبطة (خصوصا في مجال الإبداع). تتركز هذه الميزة على فعالية علاقات العمل والتقارب بين مؤسسات الصناعة ومؤسسات الصناعة المرتبطة، بما يسهل الدوران السريع والفوري للمعلومات، والتبادل المستمر للأفكار والتعاون في مجال التوجهات التقنية والتكنولوجيا الجديدة، ومن الممكن أن تستمر صناعة ما لوجود شركات داعمة عالمية؛

(د) **استراتيجية الشركات والهيكل والتنافس:** يؤكد "بورتر" أن اختلاف أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، إعادة تنظيم العمل والتركيز على العمال المؤهلين، تلعب كلها دورا هاما في المقدرة التنافسية للمؤسسة، بما أن وجود منافسين في الصناعة يحفز المؤسسة على تطوير قدرتها وكفاءتها، وسعيها نحو التحسين والإبداع لزيادة إنتاجيتها. باختصار كلما كان الوضع التنافسي والاستراتيجي للمؤسسة قويا، كلما ساعد ذلك على استخلاص ميزات تنافسية هامة تعطي التفوق للمؤسسة على منافسيها.

أضاف "بورتر" لهذه المحددات محددات مساعدة هي دور الحظ أو الصدفة، ودور الحكومة وسياساتها؛ على أنها لا تؤثر بشكل دائم، لذا لم يركز عليها.

إن بقاء أي شركة تأمين تكافلي في المناخ التنافسي، وضمان استمرارية نشاطها مرتبط بمدى قدرة الشركة على استغلال الفرص المتاحة والتعامل بمرونة مع التهديدات التي تواجهها في ظل المحددات الأربعة التي تبقى في حالة تطور مستمر، ولذا فعليها الأخذ بعين الاعتبار ظروف بيئتها المحيطة فيما يتعلق بالمنافسين وظروف البيئة التي تنشط فيها.

### ثانيا: أسباب وأنواع وسياسات رفع القدرة التنافسية

أدت المستجدات التي تعيشها الصناعات المختلفة وتطورها إلى اهتمام المؤسسات بعامل التنافسية بأنواعها المختلفة، فاستحدثت سياسات لا سعريّة تؤدي إلى تفعيلها ورفع مستواها بين المنافسين الآخرين.

#### 1- أسباب التنافسية

ترجع الأسباب التي جعلت التنافسية مطلب كل مؤسسة والركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة إلى عوامل متعددة نذكر من بينها<sup>1</sup>:

✓ ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية؛

✓ وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطوير أساليب بحوث التسويق، إضافة إلى الشفافية النسبية التي تتعامل بها الشركات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 318، 319.



- ✓ سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين الشركات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع الشركة الواحدة بفضل شبكة الأنترنت، وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة؛
- ✓ تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، ونتيجة للتحالفات بين الشركات الكبرى في هذا المجال؛
- ✓ مع زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد، وتحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء (انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل وبأسر الشروط)؛ أصبحت التنافسية الوسيط الوحيد للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.
- ولا تُعد هذه إلا أمثلة على سبيل الذكر لا على سبيل الحصر، لأنّ الأسباب متعددة ومتشابهة، خاصة مع تنوع وتعدد أنواع التنافسية.

## 2- أنواع التنافسية

توجد العديد من التصنيفات التي تطرقت للتنافسية يمكن أن نقتصر من بينها على ما يلي<sup>1</sup>:

### (أ) التنافسية على مستوى الأعمال: هناك نوعين هما:

- ✓ التنافسية المباشرة: هي المنافسة التي تحدث في المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد؛
- ✓ التنافسية غير المباشرة: تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في الدولة للحصول على الموارد المتاحة، وهذا ما يجعل كبريات الشركات متعددة الجنسيات تستقر خارج أوطانها بالقرب من المواد الخام، لتقليل التكاليف والبيع بسعر تنافسي؛ ومن ثم زيادة مبيعاتها.

### (ب) التنافسية حسب الموضوع: يمكن تقسيمها إلى ثلاث أنواع كما يلي:

- ✓ تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف، وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية منتج معين. ويعد ذلك أمرا مضللا؛ باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير مُعبّرة تمكّن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين؛
- ✓ تنافسية المؤسسة: يتم تقييمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج؛ حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقييم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير. أما تنافسية المؤسسة فيتم تقييمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية التي نجد من بينها: النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية... وغيرها. من جهة أخرى، إذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش واستمر

<sup>1</sup> عبد الكريم كافي، مرجع سابق، ص 122-125.

ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة، يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها، وبتحقيق قيم إضافية في كل مستوياتها؛  
 ✓ تنافسية السوق: يرتكز هذا التعريف على السوق ومفاده أن التنافسية تُقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استناداً إلى تقييم حصة السوق النسبية.

### ج) التنافسية وفق الزمن: تتمثل في نوعين هما:

✓ التنافسية الملحوظة: تعتمد على النتائج الإيجابية المُحققة خلال دورة محاسبية؛ غير أنها قد لا تعبر عن الحقائق إذا نجمت عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية. فالنتائج الإيجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل؛  
 ✓ القدرة التنافسية: على خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبمنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال. تستند القدرة التنافسية إلى مجموعة من المعايير المتداخلة التي تُبقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة.

هناك عدة تقسيمات أخرى للتنافسية يمكن لشركات التأمين التكافلي انتهاجها، نوجزها كالآتي<sup>1</sup>:

1) **تنافسية التكلفة أو السعر:** ترتكز على زيادة الإنتاجية عن طريق تخفيض التكاليف، ومكثنة العمل للتقليل من الأيدي العاملة؛ ومن ثم الوصول إلى تكلفة إنتاجية إجمالية أقل، ومنه تسويق منتج بسعر منخفض لا يصله المنافسون الآخرون مما يخرجهم من السوق؛

2) **التنافسية على الجودة:** ترتكز على تحسين جودة المنتج، ليس بهدف إخراج المنافسين الآخرين من السوق، ولكن للوصول إلى منتج تنافسي يحتل مكانة تنافسية مستدامة؛ ومن ثم جعل المستهلك يرتبط بهذه السلعة بشكل مستمر، والجودة هنا هي أداة لإنجاح المشروع؛

3) **تنافسية سرعة تقديم الخدمة:** غالباً ما تكون في المشروعات الخدمية، وتنافسية سرعة تقديم الخدمة تأخذ العامل الزمني في الحسبان عن طريق السرعة في الأداء، وتتطلب القدرة العالية على التكيف والتطوير (في شركات التأمين التكافلي، تتمثل في تنفيذ بنود العقد وتسويته في أسرع وقت ممكن).

تكون التنافسية بمختلف تصنيفاتها ومستوياتها إما تنافسية سعرية ترتكز على التأثير في سعر المنتج، أو تنافسية لا سعرية عن طريق السياسات اللا سعرية التي تفتح المجال واسعا للتأثير في التنافسية بإحدى السياسات أو بجملة من السياسات التالية.

### 3- سياسات رفع القدرة التنافسية

هناك العديد من السياسات اللا سعرية التي يمكن أن تستغلها شركات التأمين التكافلي لرفع قوتها وقدرتها التنافسية في ظل التحديات المعاصرة، يمكن أن نذكر من بينها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 126.

<sup>2</sup> منى الطائي، الاقتصاد الإداري ومنظومة الأعمال، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013-2014، ص 271-287.

(أ) **اقتصاديات الحجم:** يُعد حجم الشركة من العوامل المهمة للصناعات. يمكن اعتباره عاملاً مهماً ذلك أن الحجم الكبير يعطي مزايا تنافسية عديدة من أهمها إمكانية خفض التكاليف.

(ب) **المتطلبات الرأسمالية:** لا شك بأن من متطلبات الاقتصاد التنافسي المعاصر هو إنشاء صناعات ضخمة ذات الكثافة الرأسمالية العالية، ذلك لرفع القدرات التنافسية. وهذا يشكّل تحدياً كبيراً للصناعات الجديدة الداخلة للسوق، خاصة عند البحث عن منافذ لمعالجة مشكلة التمويل سواء كانت محلية أو خارجية، أو اللجوء إلى صيغة من الاندماج أو التعاون مع شركات متواجدة في السوق لأجل رفع القدرة المالية.

(ج) **التنوع الناتج:** تُعد هذه السياسة من الإجراءات الفعالة لرفع القدرات التنافسية اللاسعرية بالنسبة إلى الدخلاء الجدد من المنتجين إلى السوق، الذين يواجهون ولاءات قائمة للمستهلكين وعليهم مجابهة هذا التحدي الكبير لأجل جذب المستهلكين لقبول وتفضيل منتجاتهم الجديدة، هذا إضافة إلى جذب المستهلكين جدد للسلعة. تلجأ العديد من الصناعات إلى الاهتمام بعرض سلع متعددة ومختلفة قد تكون متميزة عن مثيلاتها في السوق، وتُعد هذه الاستراتيجية مهمة وفعالة لتلبية حاجات المستهلك بالكم والنوع المرغوب به، وهو مطلب أساس في عملية التنافس بين شركات التأمين التجاري والتكافلي.

(د) **النفوذ إلى القنوات التوزيعية الجديدة:** لأجل رفع القدرات التنافسية، لا بد من البحث بصورة مستمرة عن طرق وآليات جديدة ومبتكرة للنفوذ إلى الأسواق عن طريق إيجاد قنوات جديدة للتوزيع، وشبكات جديدة ووكلاء فاعلين في الأسواق المحلية والأجنبية (مثل صيرفة التأمين في شركات التأمين).

(هـ) **الاهتمام بالجودة:** من الوسائل النوعية هو الاهتمام بالجودة ومثانة السلع والخدمات، ذلك لأجل المحافظة على سمعة السلعة أو الخدمة مجتمعياً، هذا إضافة إلى عامل مهم جداً وهو تمتع السلع أو الخدمات بمميزات خاصة مثل الملائمة والراحة والسرعة عند الاستخدام.

(و) **جمع المعلومات:** وهي من أهم العوامل التي تؤدي إلى رفع القدرة التنافسية، خاصة إذا تم جمعها بتكلفة منخفضة وفي ضوء الشفافية اللازمة. أيضاً السعي إلى الحصول على معلومات تتعلق بمصادر استخدام التكنولوجيا الحديثة الملائمة، خاصة بالنسبة للشركات حديثة النشأة.

(ز) **الاندماج والاستحواد:** من المظاهر الشائعة المعاصرة هو الاتجاه نحو الاندماج الأفقي أو العمودي، تأتي هذه الموجة من الممارسات كنتيجة للظروف البيئية التنافسية التي تتصف بالمخاطرة والصعوبات المالية والتسويقية التي تواجهها الصناعات. ومن أمثلته:

✓ **الاندماج الأفقي:** يتم عن طريق ضم شركات مختلفة تنتج نفس السلعة أو الخدمة، أو عن طريق إضافة خطوط إنتاج جديدة من خلال ضم شركات ذات خطوط إنتاجية مختلفة ذات علاقة بالمنتج (تحت لواء شركة واحدة). إن الهدف منه هو النفوذ إلى الأسواق بقوة وتجنب المخاطرة، والحصول على أرباح أعلى تتحقق بسبب مزايا وفورات الحجم في الإنتاج والتوزيع واستخدام الطاقة الإنتاجية الفائضة للشركات المندمجة، إضافة إلى فتح آفاق جديدة في الإنتاج والتسويق محلياً وعالمياً.

✓ **الاندماج العمودي:** أو الرأسى، ويقصد به ضم خطوط إنتاجية لمراحل متممة لبعضها تساهم في الوصول إلى المنتج النهائي، ويكون على أشكال<sup>1</sup>: التكامل الخلفى، التكامل الأمامى\*، التكامل الكامل (ويشمل النوعين السابقين)، التكامل المتناقض أو ما يمكن أن يصطلح عليه بالتكامل الجزئى. الهدف من هذه العملية هو ضم خطوط المستلزمات الفنية والتكنولوجية لجميع مراحل إنتاج السلعة ذاتها، ما يؤدي إلى خفض التكاليف من ناحية والتأكد من نوعية وجودة وكميات المدخلات للمنتج من ناحية ثانية. إضافة إلى مسألة أهمية توقيت توفير هذه المدخلات في كفاءة العملية الإنتاجية. من أهداف الاندماج العمودي سواء كان أماميا أو خلفيا هو التنوع الناتجى، والحصول على نسبة عالية من السوق؛ مما يرفع من السيطرة الاحتكارية أو القوة الاحتكارية التنافسية للشركة الجديدة، ويقلل من عنصر المخاطرة، هذه الأنواع من الاندماج قد تخرج إلى العالمية أي تصبح الشركة من عابرات القارات أو متعددة الجنسيات.

✓ **الاندماج أو التكامل المتنوع:** وهو النوع الثالث من الاندماج، ويحدث هذا النوع عندما تنظم شركات مختلفة تنتج سلعا مختلفة تحت مظلة شركة عملاقة مالكة واحدة، وتأخذ صيغا متعددة:

- اندماج بين شركات تستخدم تكنولوجيا متشابهة أو تعتمد على عناصر إنتاجية مشتركة؛
- اندماج بين شركات تنتج سلعا متشابهة لكن منافذ تسويقها الجغرافية مختلفة؛
- اندماج بين شركات تنتج سلعا مختلفة تماما في المنتج أو منافذ التسويق أو عناصر الإنتاج، لكن تكون النواحي الإدارية أو المالية هي العنصر المشترك بينها.

هذه الصيغ من الاندماج تهدف إلى استغلال طاقات الشركات الفائزة أو العاملة، إضافة إلى تسهيل عملية السيطرة السوقية أو الهيمنة على السوق. يمكن لشركات التأمين التكافلي انتهاز هذه السياسات، وبخاصة في ظل الظروف الاقتصادية التي تتميز بالتغير المستمر وعدم اليقين والمخاطرة.

**ح) استراتيجيات التوسع والنمو نحو الأسواق العالمية (عولمة المنافسة):** إن كثيرا من الشركات المحلية تقرر النمو عن طريق الاندماج في الاقتصاد العالمي والنفوذ إلى الأسواق العالمية كخيار استراتيجي وآلية لتعزيز القدرة التنافسية في ظل عصر العولمة. إن هذا القرار يتأثر بالعديد من العوامل التي يمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية دافعة وعوامل أخرى خارجية جاذبة. وما يلاحظ في التطبيق العملي أنّ شركات التأمين التكافلي تتوسع أفقيا لولوج أسواق جديدة لا تتوافر على مثل هذه الخدمة.

**من العوامل الداخلية الدافعة التي تؤثر على قرار الشركة الاستراتيجي نذكر:**

✚ دور الإدارة وطموح المدراء في القيادة العليا للنمو نحو العالمية، وهذا يتطلب بحد ذاته إدارة مسؤولة ذات معرفة بوجود فرص معينة في أسواق عالمية ملائمة لاستغلالها من قبل الشركة؛

<sup>1</sup> فيليب سادلر، مرجع سابق، ص 149.

\* التكامل الخلفى تمتلك فيه الشركة إنتاج المدخلات الخاصة بها، أما التكامل الأمامى فتمتلك فيه الشركة عملاءها وتسيطر عليهم.

➤ هدف الشركة ودافع الإدارة والعاملين فيها، كاستفادة من اقتصاديات الحجم مما يشجع الشركة المحلية على التوسع والنفوذ إلى أسواق أخرى لتوافر عناصر إنتاجية كفؤة أو انخفاض التكاليف؛

➤ النجاح المحلي للشركة يدفعها إلى التوسع والنمو نحو الخارج، لاستفادة من تواجد بيئة خارجية دولية خصبة للأرباح.

**من العوامل الخارجية التي تجذب الشركات نحو الخارج نذكر ما يلي:**

➤ دافع التنافسية أو تقليد الآخرين؛

➤ المنافسة الحادة محليا من قبل الشركات العالمية، مما يدفع بعض الشركات المحلية للخروج نحو الأسواق العالمية كبديل استراتيجي، خاصة لتوفر بعض العوامل الجاذبة مثل الظروف المواتية في البيئة الخارجية كالمكان الجغرافي والتشريعات الضريبية للمستثمر الأجنبي، المتطلبات القانونية الملائمة للاستثمار الأجنبي. هذا إضافة إلى احتمالات الربحية العالية، وعوامل أخرى مهمة كتوافر الكفاءات والخبرات والأيدي العاملة الرخيصة؛

➤ تواصل الدعوات المشجعة المرسلة من قبل الحكومات الأجنبية إلى الشركات المحلية، أو الدعوات المرسلة من قبل الموزعين أو المستثمرين أو العملاء الأجانب لجذب الشركات المحلية نحو الخارج، وفتح آفاق ونشاطات جديدة.

**الآليات والوسائل المتبعة للنفوذ إلى العالمية:** توجد عدة آليات من أهمها:

طريقة تملك أسهم: عن طريق الأساليب التالية:

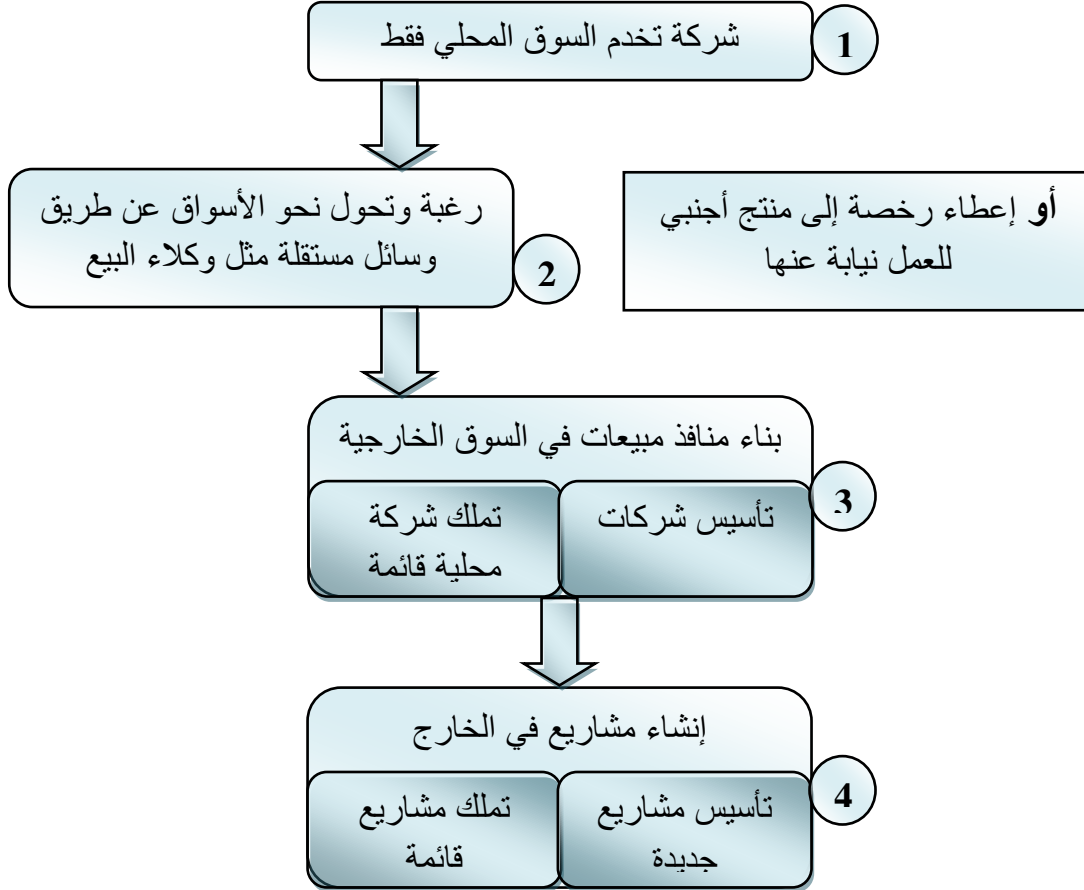
- ✓ الاستثمار عن طريق تأسيس صناعة جديدة للإنتاج؛
- ✓ الاستثمار الخارجي عن طريق التملك أو الاستحواذ على شركات محلية متواجدة أصلا في البلد المستهدف؛
- ✓ الاستثمار عن طريق المشاريع المشتركة، بالانضمام إلى مجموعة من الشركات وتشكيل منظمة ذات صفة قانونية ويساهم الجميع في القرار؛
- ✓ الانتماء إلى تكتل أو تجمع من الشركات.

طريقة بدون تملك: هنا تتعاقد الشركة مع شركات أجنبية لإدارة عملياتها الخارجية دون التنازل عن الملكية، عن طريق:

- ✓ الترخيص Licensing؛
- ✓ حق الامتياز Franchise؛
- ✓ اتفاقيات التجهيز Supply agreements؛
- ✓ العلامة التجارية Trade mark وحق الاختراع patent وحق التأليف copy right.

وفيما يلي مخطط يوضح خطوات تطور بعض الشركات من محلية والدخول في المجال الدولي كخيار استراتيجي وآلية لتعزيز القدرة التنافسية في ظل العولمة، مع تعديله بما يتوافق مع خصوصية الشركات الخدمية.

شكل رقم 49: مخطط النفوذ إلى العالمية



المصدر: بالاعتماد على منى محمد علي الطائي، الاقتصاد الإداري ومنظومة الأعمال، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن،

2013، ص 282.

(ط) أقسام البحوث والتطوير: من الاستراتيجيات المهمة في مجال التنافس اللا سعري، هي تفعيل أقسام البحوث والتطوير (research and development)، التي تساهم في استحداث منتج جديد، أو تطوير المنتج القديم، أو دراسة أساليب تسويق جديدة، أو دراسة آفاق التوسع العمودي والأفقي وغيرها؛ هذه الأقسام تعد من أهم مصادر الابتكار والتحديث وتطوير التكنولوجيا. يتطلب توسيع أقسام البحوث والتطوير تحديد حجم الميزانية المثلى للبحوث والتطوير إضافة إلى تحديد ميزانية الدعاية والترويج. مثل هذه النفقات تؤدي إلى رفع التكلفة الكلية للإنتاج، وتتطلب دراسة العوائد والمردود منها قبل تحديد حجم الميزانية.

(ي) الدعاية والإعلان: تُعد سياسات الإعلان والترويج إحدى الوسائل المهمة في استراتيجيات التنافس غير السعرية؛ حيث تهدف إلى توليد أو خلق الانتماء السوقي للسلعة أو الخدمة، وتوليد حس التمايز لدى فكر

المستهلك، عندئذ يستطيع البائع زيادة المبيعات والإيرادات. ومن الأمور المهمة عند اختيار استراتيجية الترويج والإعلان أن تأخذ الشركة بعين الاعتبار الموارد المالية المتاحة لها، والأنماط المتعددة للترويج.

### ثالثاً: مصطلحات ذات صلة بالتنافسية

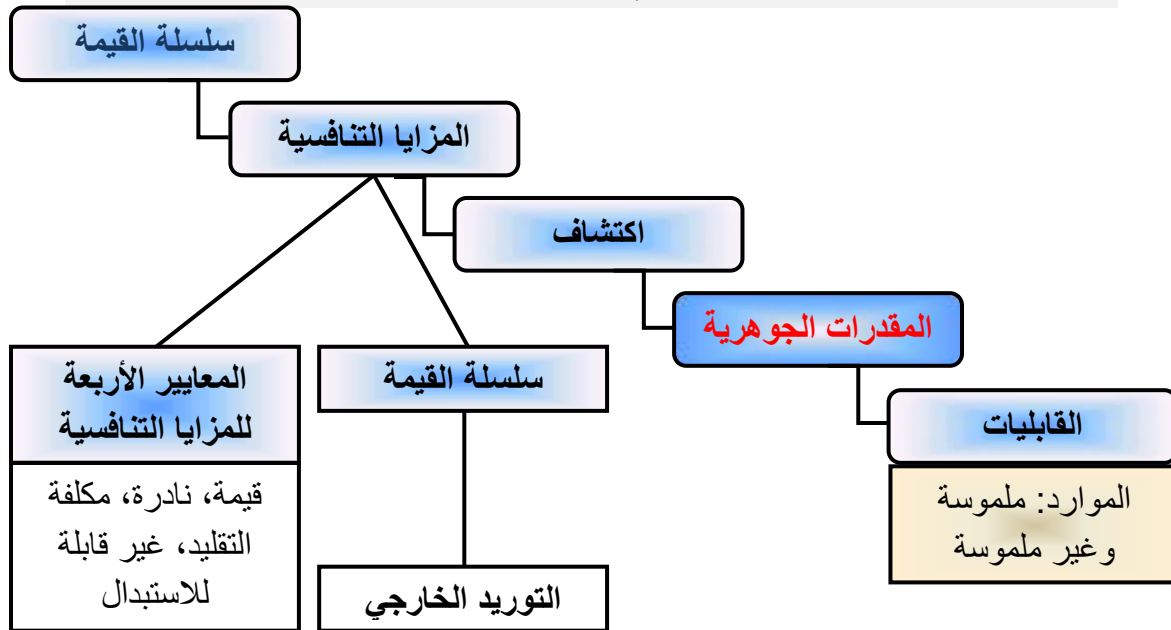
هناك العديد من المصطلحات التي تتقاطع مع مصطلح التنافسية، يمكننا ذكر بعضها فيما يلي:

#### 1) الميزة التنافسية

تُعرف الميزة التنافسية بأنها "قدرة الشركة على تحقيق التفوق والأفضلية والتفوق على المنافسين في السوق"<sup>1</sup>. يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها أي ميزة أفضل يمكن للشركة الفوز بها من خلال تقديم قدر أكبر للزبون أو تخفيض الأسعار أو من خلال تقديم عوائد أكبر خاصة عند ارتفاع الأسعار<sup>2</sup>. هناك العديد من الطرق التي تمكن الشركات من التنافس مع شركات أخرى منها: السعر، الجودة، تميز السلعة أو الخدمة، المرونة\*، الوقت اللازم لأداء أنشطة ما<sup>3</sup>.

تعتمد قدرة الشركة على خلق الميزة التنافسية على المقدرات الجوهرية (Core Competencies) المستقرة في نشاطاتها الوظيفية، إذ أنّ ضخامة المزايا التنافسية هي دالة للتفرد في المقدرات الجوهرية مقارنة بالمنافسين، ويعرض الشكل الموالي دور المقدرات الجوهرية في خلق الميزة التنافسية.

#### شكل رقم 50: دور المقدرات الجوهرية في تحقيق المزايا التنافسية والتنافسية الاستراتيجية



المصدر: سعد علي العنزي وجواد محسن رافعي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

ط1، الأردن، 2011، ص 175.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي وجواد محسن رافعي، مرجع سابق، ص 174.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 315.

\* هي المقدرة على التجاوب للتغيرات والسرعة، ويرتبط مثل هذا بالزيادة أو النقص في حجم الطلب أو بالتغيرات في مزيج المنتجات.

<sup>3</sup> نبيل محمد مرسي، (إستراتيجية الإنتاج والعمليات) مرجع سابق، ص 29.

تسهم المقدرات الجوهرية للشركة بشكل أساس في اكتشاف المزايا التنافسية ومن ثم تعزيز التنافسية الاستراتيجية، وتعدّ الموارد أساس هذا البناء.

## (2) المنافسة

المنافسة لها أهمية كبيرة في الساحة الاقتصادية لما لها من أثر على تحقيق التوازن بين الإنتاج والاستهلاك وتدفع إلى زيادة الإنتاج وخفض الأسعار، وتحفّز على التقدم في الصناعة والتكنولوجيا<sup>1</sup>. يشير (Graren 1980) إلى أن المنافسة من العوامل الخارجية التي تدفع المنظمات إلى استخدام أسلوب معين للتكيف من أجل البقاء، ويعزّز ذلك (Stanton 1981)؛ حيث أنه يشير إلى أن المنافسة تُعتبر من عوامل البيئة الخارجية المهمة، التي تؤثر بشكل كبير على أنشطة الشركة وتؤثر على كمية العرض والطلب في السوق، وكذا على تحديد السياسات السعرية<sup>2</sup>.

يقسم (Le Moal) الخصائص العامة للمنافسة إلى ثلاث عناصر هي المصادفة، القدرة على التغيير، عدم المساواة. أما بالنسبة للخصائص النوعية الخاصة فيقسمها إلى ثلاثة: احتكار الأداء وعدم التجانس والقدرة على اختراق القطاعات<sup>3</sup>.

تختلف الفرص المتاحة أمام الشركات باختلاف طبيعة المنافسة في السوق؛ فكلما كانت المنافسة شديدة فإن الفرص المتاحة للشركة قليلة وسياستها السعرية مقيدة، وكلما كانت المنافسة ضعيفة فإن الفرص المتاحة تكون أكبر وسياستها السعرية تكون مرنة<sup>4</sup>.

تختلف المنافسة من حيث الشدة والقدرة والسيطرة، فتقسم إلى أنواع<sup>5</sup>:

(أ) **المنافسة الكاملة:** في هذا النوع لا يملك المنتج والبائع الحرية في تحديد الأسعار، وذلك يعود إلى طبيعة السلعة وطبيعة الطلب عليها. يُشترط لتحقيق المنافسة الكاملة: كثرة عدد البائعين والمشتريين، تجانس السلعة، حرية الدخول إلى السوق والخروج منها. تميّز النظرية الاقتصادية بين مفهوم المنافسة الكاملة السابق الذكر ومفهوم المنافسة الصافية التي تعني زيادة على ما سبق توفر ثلاث شروط إضافية هي: الإلمام والمعرفة بظروف السوق، حرية تنقل الموارد الإنتاجية، انعدام نفقات النقل للمنتج أو السلعة محل المنافسة على اعتبار أن أسواق الصناعة متقاربة، وهذه الحالة من المنافسة صعبة التحقق على مستوى الواقع.

<sup>1</sup> جابر فهمي عمران، *المنافسة في منظمة التجارة العالمية*، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2011، ص 318.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، *مدخل في الاقتصاد الإداري*، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 152.

<sup>3</sup> جابر فهمي عمران، مرجع سابق، ص 326.

<sup>4</sup> محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 154.

<sup>5</sup> راجع: محمد سلمان ماضي مرزوق الغريب، *الاحتكار والمنافسة غير المشروعة*، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003، ص 53-57؛ مغاوري شلبي علي، *حماية المنافسة ومنع الاحتكار بين النظرية والتطبيق*، دن، د.ب، 2005، ص 20-34؛ محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 154-159.



(ب) المنافسة الحرة: هذا النوع يتمثل بشكل كبير مع المنافسة الكاملة، لكن مع وجود بعض الاختلافات، يمكن إيجازها بما يلي:

- ✓ إنَّ عدد البائعين في المنافسة الحرة أقل من المنافسة التامة؛
- ✓ هناك اختلاف بسيط في السياسة السعرية من قبل البائعين ولكنَّ هذا الاختلاف يجب أن يكون قليل في حالة تماثل المنتجات من حيث الجودة؛
- ✓ هناك قيود على تحرك رأس المال بين الصناعات والسلع والمشاريع.

(ج) المنافسة غير التامة أو غير الكاملة: المقصود بها هو الخروج عن أحد أو بعض الشروط التي يجب أن تتوفر في المنافسة الكاملة، ويمكن إيجازها فيما يلي:

- ✓ هناك قيود وعقبات كثيرة على تحرك رأس المال أو الدخول والخروج من الصناعة؛
  - ✓ قد تختلف المنتجات باختلاف البائع من حيث الجودة والخصائص؛
  - ✓ إخفاء أو إخفاء معلومات عن المتعاملين الاقتصاديين؛
  - ✓ وجود نوع من الحذر والخوف من المنافسين وأن هذا يؤثر على نشاط المؤسسات.
- ويتدرج نوع المنافسة حسب العوامل والمؤثرات إلى المنافسة الاحتكارية، احتكار القلة، الاحتكار.

### 3) مصطلحات أخرى

يُعرف المنافسون بأنهم: المنظمات الأخرى العاملة في نفس الصناعة، أو نوع العمل، التي تقدم السلع والخدمات لنفس المجموعة من الزبائن أو السوق<sup>1</sup>.

رغم التشابه الظاهري لكلمتي التنافس والتنافسية إلا أن الاختلاف جوهري، فالأخيرة تبحث كيفية وصول منتجات بلد ما إلى الزبائن بالأسواق الدولية، والآلية التي تستطيع بها تسويق منتجاتها في الأسواق الداخلية والخارجية. أما التنافس فهو الشروط والمعايير التي يتم وفقها الإنتاج والتسويق في البلد المعني<sup>2</sup>. أما تحليل التنافس فهو عبارة عن العملية اللازمة لتحديد وتقديم والتعرف على المنافسين الأساسيين، لتكون الخطوة الموالية وضع الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تضع الشركة في موقع أفضل من منافسيها<sup>3</sup>. تتم هذه العملية من خلال المقارنة بين الشركة ومنافسيها فيما يخص تحليل الفرص والتهديدات، ومعرفة مواطن الضعف والقوة.

أما حدّة التنافس فتترتب بتحرك الشركة، فالكثافة التنافسية تزداد عندما تتحدى الشركة تحركات المنافسين، أو عندما تتحرك نحو الفرص التي تحسّن من وضعها التنافسي، وتتعلق بعدد من العوامل: عدد المنافسين، معدل نمو الصناعة، خصائص السلعة/الخدمة، التكاليف، الطاقة الإنتاجية، تنوع المنافسين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي وجواد محسن رافعي، مرجع سابق، ص 176.

<sup>2</sup> عبد الكريم كافي، مرجع سابق، ص 127.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 312.

<sup>4</sup> سعد علي العنزي وجواد محسن رافعي، مرجع سابق، ص 176.

## المطلب الثاني: مداخل واستراتيجيات ومؤشرات قياس التنافسية

تمتاز التنافسية بمدخل عدة واستراتيجيات متنوعة، تسمح للشركة بالتغيير والاختيار من بينها الأداة الفعالة التي تسمح لها بتبوء المراتب الأولى على مستوى السوق، وتسمح للعديد من طرق وأساليب القياس بتقييمها للبحث عن مواطن الضعف لتقويتها، واستغلال مواطن القوة لخدمة أهدافها في السوق.

### أولاً: مداخل التنافسية

برزت في هذا المجال ست مداخل أساسية للتعامل مع تنافسية الشركة، وقد اختلفت في تحديد العناصر المحددة للتنافسية، مع اشتراكها في بعض العناصر. نذكرها فيما يلي<sup>1</sup>:

#### (1) مدخل المنظمة الصناعية: (Industrial Organisation Approach)

هو المدخل السائد من الستينات إلى نهاية الثمانينات، ويرى أصحاب هذا المدخل أن البيئة الخارجية هي المحدد الرئيس لاستراتيجية الشركة التنافسية؛ حيث يمكن للشركة تحسين قدرتها التنافسية من خلال إيجاد الصناعة المربحة ذات الجاذبية العالية، استناداً إلى خصائص أساسية منها: اقتصاديات الحجم، حواجز الدخول إلى الصناعة، التوزيع، تمايز المنتجات، درجة تركيز الشركات العاملة في الصناعة... وغيرها.

يتجه هذا المدخل من الخارج نحو الداخل ويُعرف بأنه مدخل التموقع (Positioning Approach)؛ الذي يعطي الشركة قوة تفاوضية ضد القوى الخمس المكونة لهيكل الصناعة\*، ومن ثم تقوم بتطوير القدرات اللازمة لتحقيق المزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال ذلك القطاع.

هناك أربع فروض يقوم عليها هذا المدخل مُستمدة من الأسس الاقتصادية هي:

- ✓ أنّ البيئة الخارجية تفرض ضغوطاً وقيوداً تعمل على تحديد الاستراتيجيات التي يمكن للشركة أن تحقق من خلالها عوائد أعلى من متوسط الصناعة؛
- ✓ أنّ الشركات التي تتنافس في صناعة معينة أو جزء معين من الصناعة، تسيطر على موارد استراتيجية متشابهة وتتبع استراتيجيات متشابهة على ضوء ذلك؛
- ✓ إمكانية انتقال الموارد بدرجة عالية بين الشركات العاملة في الصناعة؛
- ✓ عقلانية متخذ القرار في الشركة.

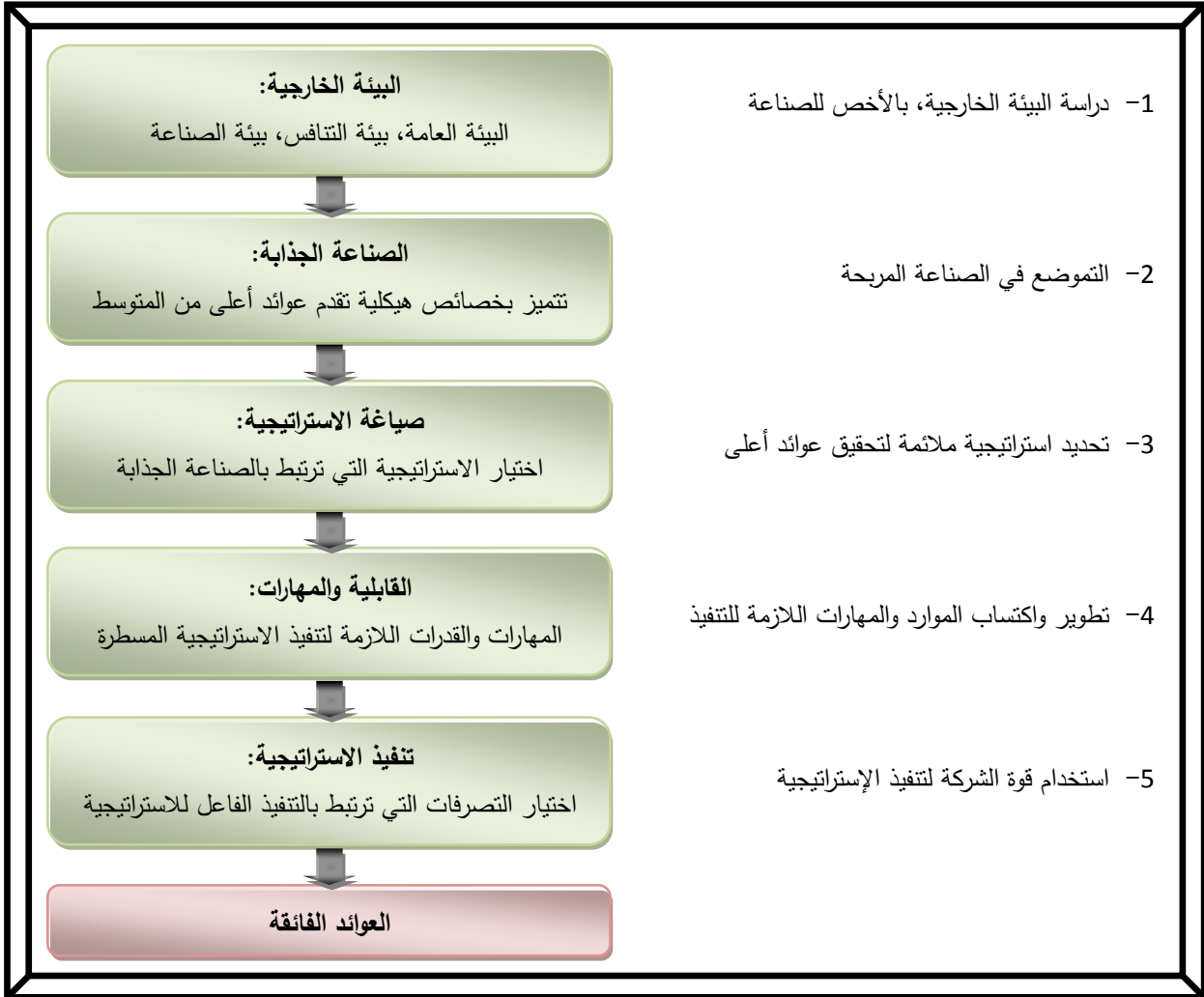
بالرغم من أن الافتراضات السابقة موضوعية إلا أنها في الكثير من الأحيان لا تتوافر جميعها.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 178-194.

\* انظر مدخل بورتر في نفس الفرع.

ويوضح الشكل الموالي مدخل المنظمة الصناعية.

شكل رقم 51: مدخل المنظمة الصناعية للتنافسية



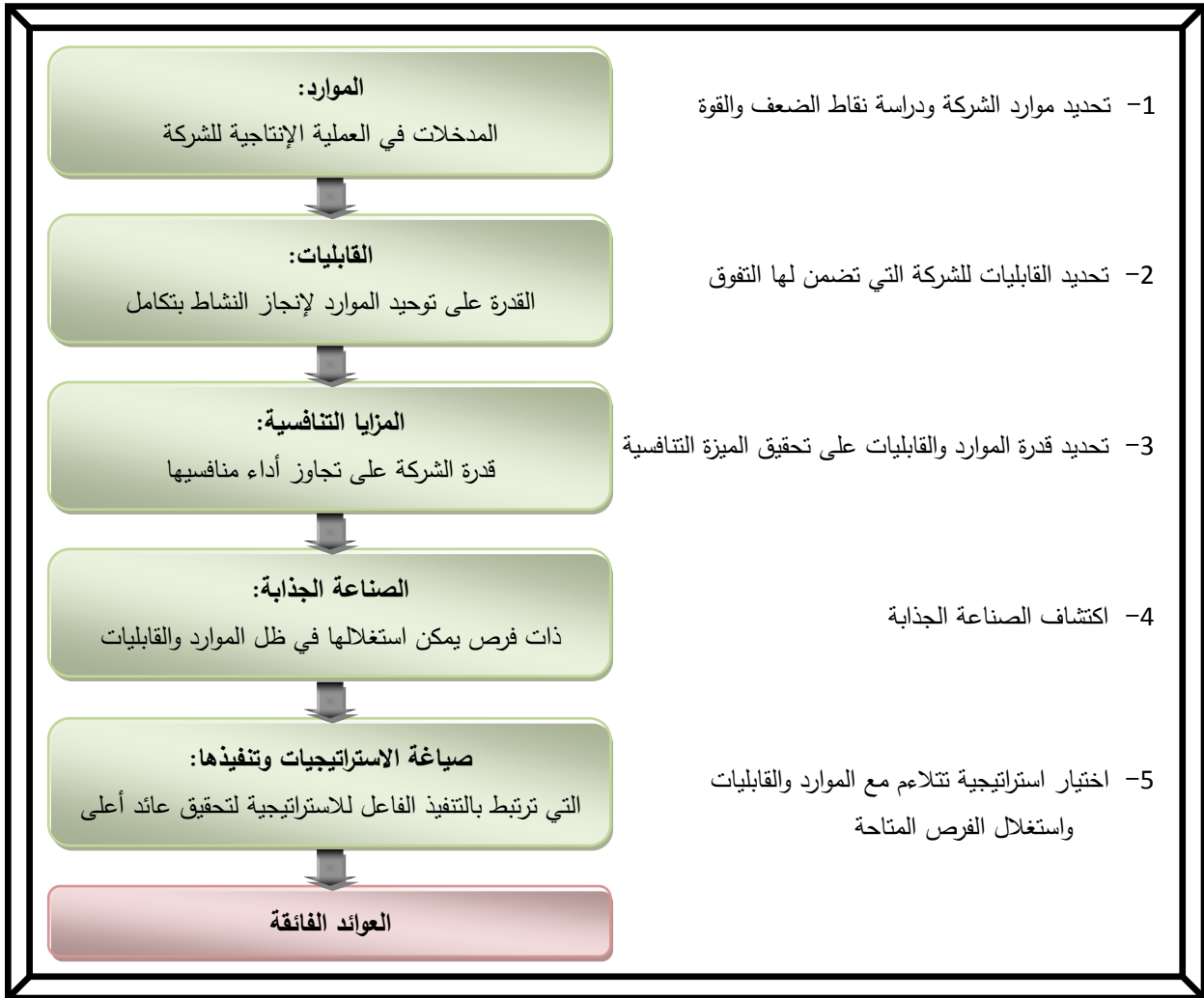
المصدر: سعد علي العنزي وجواد محسن رافعي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص 180.

(2) المدخل المستند للموارد: (Resource-Based Approach)

برز هذا المدخل بعد أن شهدت تسعينيات القرن الماضي تغيرا وتنوعا متسارعا في رغبات الزبون، وسرعة التقدم التكنولوجي والكثافة التنافسية، بسبب ظهور العولمة وقصر دورة حياة المنتجات، ونتيجة لذلك أصبحت القدرة على التقديم السريع لمنتجات متنوعة تلبي طلبات الزبون ذات أهمية حاسمة في التنافسية. يعتمد هذا المدخل على أن التباين في أداء الشركات راجع إلى القابليات والموارد المتميزة التي تمتلكها الشركة بدلا من الخصائص الهيكلية للصناعة.

ويوضح الشكل الموالي المدخل المستند للموارد في التنافسية.

### شكل رقم 52: المدخل المستند للموارد في التنافسية



المصدر: سعد علي العنزي وجواد محسن رافعي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص 182.

### (3) مدخل أصحاب المصالح: (Stakeholders Approach)

يعتقد أصحاب هذا المدخل بأنّ قدرة الشركة على إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح يمثل مصدراً للميزة التنافسية، وأنّ أصحاب المصالح لهم القدرة في التأثير على تنافسية الشركة. وأصحاب المصالح هم: "الأفراد أو الجماعات الذين يمكنهم التأثير، أو التأثير بالنتائج الاستراتيجية المتحققة ويمتلكون مطلوبات حتمية على أداء الشركة". وقد تم تصنيفهم إلى أصحاب مصالح أساسيين وأصحاب مصالح ثانويين. بينما صنفهم (Hitt et al., 2004 : 24) إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي: أصحاب مصالح سوق رأس المال وتشتمل هذه المجموعة حملة الأسهم والممولين الرئيسيين لرأس مال الشركة، أما المجموعة الثانية فهي: أصحاب مصالح سوق المنتج وتضم: الزبائن الرئيسيين للشركة، والمجهزين والمجتمعات المضيفة، والاتحادات التي تمثل قوة العمل، بينما أشار إلى المجموعة الثالثة من أصحاب المصالح بأصحاب المصالح المنظمين وتتضمن: كل العاملين في الشركة من الإداريين وغير الإداريين.

ويعرض الشكل المجموعات الثلاث لأصحاب المصالح.

شكل رقم 53: المجموعات الثلاث لأصحاب المصالح



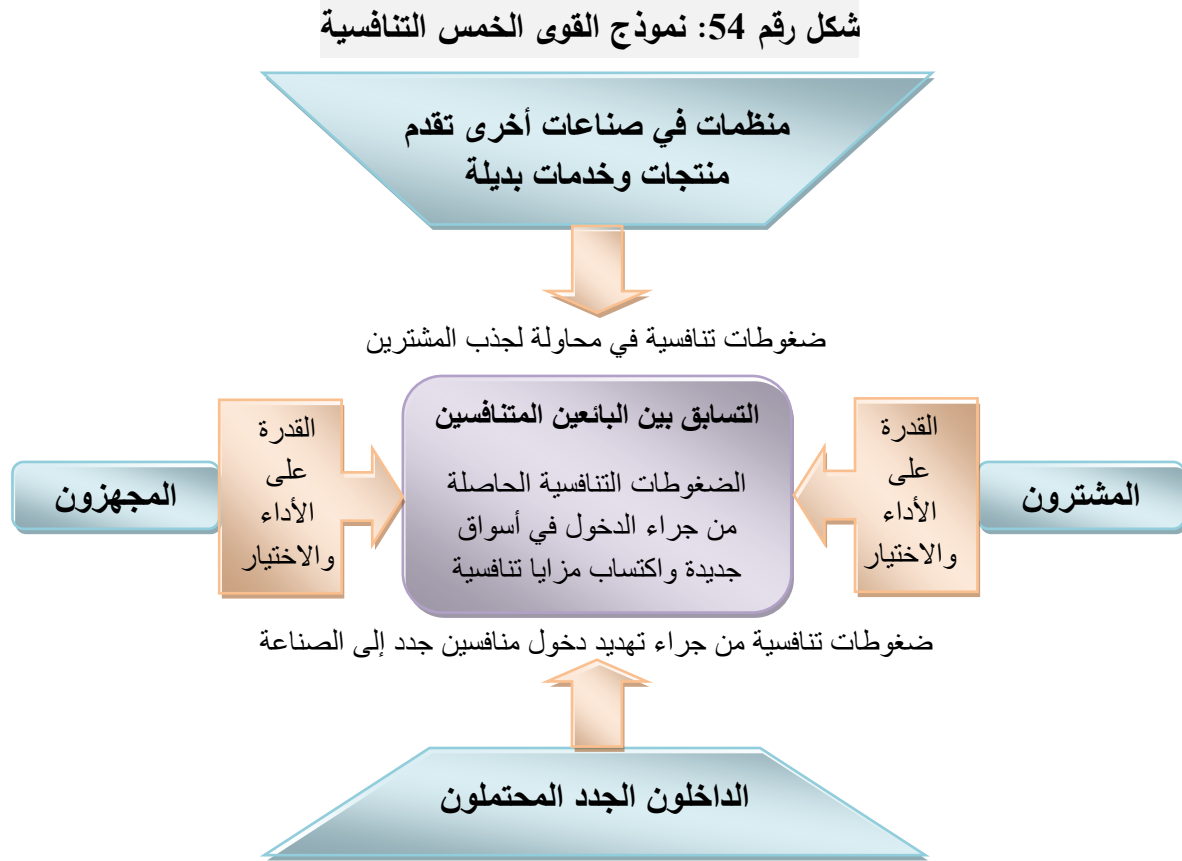
المصدر: سعد علي العنزي وحواد محسن رافعي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص 184.

وبذلك يتضح بأنّ الحصول على دعم أصحاب المصالح يُعد ضرورة استراتيجية لزيادة تنافسية الشركة وتحسينها، وإنّ الإدارة الفاعلة لأصحاب المصالح، عبر التنسيق بين أهدافها ومصالحها، تعمل رافعة لتنافسية الشركة.

#### (4) مدخل بورتير: (Porter's Approach)

إنّ بناء موضع تنافسي ضد تهديدات القوى التي تشكل المنافسة داخل الصناعة هو الهدف المركزي للاستراتيجية التنافسية. كما ويُعد تغيير قواعد لعبة التنافس التي تحدد جاذبية الصناعة لصالح الشركة أحد الأهداف النهائية للاستراتيجية التنافسية، وتتجسد قواعد المنافسة في القوى التنافسية الخمسة المطروحة من قبل (Porter) وهي: دخول منافسين جدد، تهديدات البدائل، القوة التفاوضية للزبائن، والقوة التفاوضية للمجهزين، والتنافس بين الشركات الموجودة في الصناعة. بينما يضيف Wheelen & Hunger 2004 قوة أخرى تمثلت بالقوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين.

إن مفهوم البيئة يتكون من عناصر الصناعة التي تتفاعل معها المؤسسات وتتنافس فيها؛ حيث إن طبيعة هيكل الصناعة يؤثر تأثيراً قوياً في تحديد قواعد التفاعل تنافسياً وفي تحديد الفرص الاستراتيجية المتاحة أمام الشركة<sup>1</sup>.



المصدر: هاشم فوزي العبادي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 339.

إن نجاح المؤسسة في ظل القوى الخمس يعتمد على تحويلها للضغوطات المسلطة عليها إلى مكاسب وميزات محرّكة لتنافسيّتها في السوق.

نستعرض فيما يلي وبشكل موجز القوى الخمسة المكونة لهيكل الصناعة على النحو الآتي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> هاشم فوزي العبادي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 339.

<sup>2</sup> راجع: سعد علي العنزري وجواد محسن رافعي، مرجع سابق، ص 188-192؛ هاشم فوزي العبادي وآخرون، مرجع سابق، ص 340-352؛ روبرت أ.بتس وديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية - بناء الميزة التنافسية-، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008، ص 153-140.

### أ) تهديدات الداخلين الجدد (Threats of New Entrance)

تجلب الشركات الجديدة الداخلة إلى الصناعة طاقة إنتاجية جديدة، بهدف كسب حصة سوقية والحصول على موارد كبيرة؛ مما يجبر الشركات الموجودة على أن تكون أكثر كفاءة وأن تتعلم طرائق جديدة للتنافس. تعتمد تهديدات المنتجات البديلة على مدى وجود حواجز للدخول ورد الفعل المتوقع من قبل المنافسين الموجودين في الصناعة؛ فإذا كانت حواجز الدخول بمستوى عال، ورد الفعل من جانب المنافسين الموجودين قويا فإن احتمالية هذا التهديد تتخفض وتتكون حواجز الدخول من مصادر متعددة منها: اقتصاديات الحجم، تنوع المنتجات، المتطلبات الرأسمالية العالية للدخول في الصناعة، تحويل التكاليف، صعوبة الوصول إلى منافذ التوزيع، السياسات الحكومية المشددة، منحى الخبرة والتعلم، العلاقات مع المجهزين، ردود الفعل الصارمة ... وغيرها.

وفيما يتعلق بشركات التأمين التكافلي فعليها أن تبتكر منتجات خاصة تنفرد بها عن مثيلاتها من شركات التأمين التجاري، وهذا ما يبني الولاء لدى الزبون، والبحث عن التجديد والابتكار لإرضاء رغبات الزبون بالاعتماد على منافذ توزيع متنوعة تتمثل أساسا في البنوك الإسلامية والمؤسسات الإسلامية المكملة لحلقات الاقتصاد الإسلامي، وليس عليها أن تغفل وسائل الاتصال الحديثة والتكنولوجيا المتطورة، لتثبيت وضعها في السوق وتحقيق نموها.

### ب) القوة التفاوضية للمجهزين (Bargaining Power of Suppliers)

يمكن للمجهزين ممارسة قوة تفاوضية بمستوى عال على الشركات التي تنافس ضمن الصناعة من خلال وسائل أساسية هي: زيادة الأسعار، وتخفيض مستوى الجودة للسلع أو الخدمات المقدمة. وقد يصبح المجهزون أصحاب نفوذ عال إذا تحققت بعض من العوامل الآتية<sup>1</sup>:

أولاً: عدد قليل من المجهزين الكبار يجهزون شركات متعددة؛

ثانياً: المنتج أو الخدمة فريدة في خصائصها وتحمل الشركات العاملة في الصناعة تكاليف تحويل عالية في حالة التحول إلى جهاز آخر؛

ثالثاً: إمكانية المجهزين التكاملي نحو الأمام والتنافس مباشرة مع آخرين موجودين حالياً في الصناعة؛

رابعاً: تشمل مشتريات الصناعة نسبة صغيرة من سلع وخدمات المجهزين؛

خامساً: علاقة المجهزين قوية.

لا يظهر جلياً نوع المجهزين الذين تتعامل معهم شركات التأمين على أساس أنها تقدم خدمات وليس سلع، غير أنه يمكن اعتبارهم الأطراف المشاركة في تقديم الخدمة، نذكر على سبيل المثال: الوكلاء والسماصرة، وكالات الدراسات، منافذ التوزيع الخارجية، مكاتب المحاماة... وأي طرف يساهم في سير عمل

<sup>1</sup> سعد علي العززي وجواد محسن رافعي، مرجع سابق، ص 189.

شركات التأمين بالشكل المطلوب، ولعل أهمية اختيار هذه الأطراف وخبرتها تلعب أهمية كبرى في نجاح عمل شركات التأمين التكافلي.

### ج- القوة التفاوضية للزبائن (Bargaining power of Buyers)

يمكن للمشتريين سواء سلع أو خدمات أن يمارسوا ضغوطا ملحوظة على الشركات القائمة لتأمين أسعار أقل أو خدمة أفضل<sup>1</sup>. يمتلك الزبائن قوة تفاوضية عالية عندما تتحقق بعض من العوامل الآتية<sup>2</sup>:

أولاً: يشتري الزبائن جزءا كبيرا من مخرجات الصناعة؛

ثانياً: هناك احتمالية بإمكانية الزبائن على التكامل إلى الخلف، من خلال تصنيع المنتجات نفسها؛

ثالثاً: يمكن للزبائن التحول إلى منتج آخر بأقل التكاليف لما لهم من دراية بالسوق؛

رابعاً: حساسية الزبائن تجاه الأسعار والتمايز في الخدمات بسبب هوامش الربح المنخفضة التي يحصل عليها المشتري؛

خامساً: المنتج الذي يشتريه الزبون لا يشكل أهمية كبيرة في الجودة النهائية للمنتج أو سعره، مما يجعله أكثر قدرة على التحول إلى البدائل الأخرى بدون التأثير على المنتج النهائي بصورة عكسية.

في شركات التأمين الزبون هو المستأمن، وفي شركات التأمين التكافلي يسمى المشترك، وتزداد قوة المشترين كلما كانت لديهم المعرفة والدراية الكافية بالتأمين وصوره أو ما يسمى بالوعي التأميني، وكذا مختلف المنتجات المتوفرة في السوق، كذلك تعد الشركات الكبرى الطالبة للتأمين إحدى أهم القوى المؤثرة في السوق، لأن لها قوة تفاوضية كبيرة، وعلى شركات التأمين التكافلي كسب الخبرة والتجربة لخوض مثل هذه التجارب، وإقناعها بمنتجاتها وخدماتها المتوفرة.

### د- تهديدات المنتجات البديلة (Threats of Substitute Products)

المنتجات البديلة هي السلع/الخدمات المتميزة من خارج الصناعة والتي تقدم نفس الوظائف التي تحققها المنتجات الخاصة بالصناعة. وطبقاً لـ (Porter) فإن المنتجات البديلة تحدد العوائد المحتملة من الصناعة وتضع سقفا لأسعار المنتجات المقدمة من قبل الشركات العاملة في الصناعة. يعتمد تأثير تهديدات المنتجات البديلة على كلف التحويل التي يتحملها الزبون، بالإضافة إلى السعر والجودة، والأداء مقارنة بالمنتجات الموجودة في الصناعة. كما أن التمايز عبر الأبعاد التي يقيّمها الزبائن (السعر، الجودة، خدمات ما بعد البيع، الموقع) يخفض من جاذبية المنتجات البديلة<sup>3</sup>.

وفي شركات التأمين يُلاحظ أن منتجات التأمين على الحياة يمكن أن تتنافس مع منتجات الادخار، لما تنتم به هذه الأخيرة من أنها توفر التغطية المستقبلية للمستأمن، بطريقة تشبه إلى حد كبير منتجات التأمين، إضافة إلى العلاوات التي يتحصل عليها صاحبها في النهاية.

<sup>1</sup> روبرت أ. بيتس وديفيد لي، مرجع سابق، ص 145.

<sup>2</sup> سعد علي العنزي وجواد محسن رافعي، مرجع سابق، ص 190.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 190.



## هـ - كثافة المنافسة بين الشركات في الصناعة (Intensity of Rivalry Among Competitors)

يساهم هذا العنصر في تحديد قوة الشركات ومن ثم مدى جاذبيتها<sup>1</sup>، كما تؤدي الكثافة التنافسية إلى تلبية حاجات الزبائن والضغط أكثر على تحسين الأداء<sup>2</sup>.

طبقاً لـ (Porter) فإن الكثافة التنافسية ترتبط بوجود عدد من العوامل الآتية<sup>3</sup>:

**عدد المنافسين:** عندما يكون عدد المنافسين قليلاً ومتساوياً في الحجم، يسهل مراقبة بعضهم البعض للتأكد من أي حركة قد يقوم بها أي منافس آخر؛

**معدل نمو الصناعة:** يؤثر معدل نمو الصناعة على السلوك التنافسي للشركات في مرحلة النمو؛

**التكاليف الثابتة:** تتطلب بعض الصناعات استثمارات رأسمالية عالية، ربما يسبب حراً في الأسعار وينتج عنها هوامش ربح منخفضة، ويصبح تحقيق الطاقة الكاملة امتيازاً خاصاً؛

**الطاقة:** إن تقديم طاقة إضافية إلى الصناعة من قبل منافس معين وبكميات كبيرة يزيد من المنافسة، فالمنافس يحاول تشغيل المصنع الجديد بكامل طاقته من أجل تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن، مما يسبب تخفيضاً في أسعار الصناعة بأكملها؛

**حواجز الخروج:** إن وجود حواجز خروج قوية لن تسمح للشركات بمغادرة الصناعة، ما يعني وجود طاقة زائدة، قد يزيد من حدة المنافسة؛

**تنوع المنافسين:** يعد التمايز مهماً، فالمنتجات والخدمات المتشابهة تجعل من الصعب إيقاف تحولات الزبائن بين المنافسين.

إن المنافسة غير العادلة القائمة بين شركات التأمين التكافلي وشركات التأمين التجاري ذات الخبرة الطويلة، قد تؤدي إلى انسحاب الكثير منها في ظل الظروف غير المواتية سواء التشريعية أو الاقتصادية، فطبيعة عمل شركات التأمين التكافلي يجب أن تضعها في خانة بعيدة عن مطامع شركات التأمين التجاري، ويجب أن تتوفر لها ظروف معينة ترفع من قيمتها وتحقق شفائيتها فيما يخص الجانب الشرعي.

## و- القوة النسبية لأصحاب المصالح (Reactive power of Other Stakeholders)

وهو القوة السادسة التي أضافها (Wheelen & Hunger, 2004) إلى نموذج "بورتر" ذي القوى الخمسة، ويتضمن مجموعة أصحاب المصالح من البيئة المهمة، ومن بينها: الحكومات، المجتمعات المحلية، الدائنون، الجمعيات التجارية، الاتحادات، حملة الأسهم، والصناعات التكميلية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 324.

<sup>2</sup> هاشم فوزي العبادي وآخرون، مرجع سابق، ص 342.

<sup>3</sup> سعد علي العنزي وجواد محسن رافعي، مرجع سابق، ص 190، 191.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص 192.

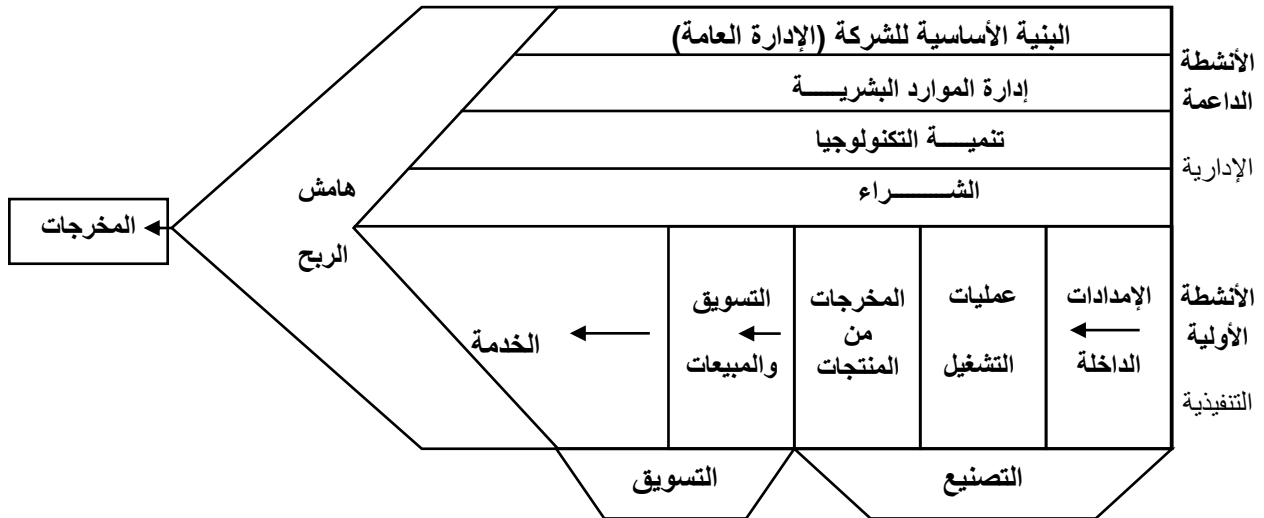
### 5) مدخل الاستحواذ على القيمة: (Value Capture)

تنتج الشركة قيمة من خلال أدائها للأنشطة المختلفة التي يطلق عليها أنشطة القيمة أو سلسلة القيمة<sup>1</sup>. تصف سلسلة القيمة كل الأنشطة التي تشكل الأداء الاقتصادي وإمكانات الشركة. إنها تصف الأنشطة المطلوبة لخلق قيمة للعملاء في سلعة أو خدمة معينة؛ ومن ثم فإن السلسلة تمثل إطار العمل الممتاز الذي من خلاله يستطيع المديرون تحديد حالات القوة والضعف لكل نشاط مقابل منافسي الشركة<sup>2</sup>. تصنف أنشطة القيمة إلى مجموعتين<sup>3</sup>:

**أنشطة القيمة الأولية:** هي التي تسهم بشكل مباشر في إنتاج وتقديم قيمة أكبر لعملاء الشركة من منافسيها، وتُعد أنشطة الإنتاج والبيع والتوزيع والتطوير من بينها؛

**أنشطة القيمة الداعمة:** هي التي توفر المدخلات والبنية الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية ومن أمثلتها: الموارد البشرية وأنظمة المعلومات والمحاسبة، وتتكامل كلا المجموعتين بروابط معينة لتكوّن سلسلة القيمة المبينة في الشكل الموالي.

شكل رقم 55: سلسلة القيمة



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص 96.

باستخدام هذا المدخل، إن الشركة تحقق ربحية أعلى من المعدل عن طريق الاستحواذ على القيمة. استناداً إلى (Porter, 1985) فإن القيمة المقرر الاستحواذ عليها هي الفرق بين ما يرغب الزبون في دفعه ثمناً للمنتجات أو الخدمات المقدمة في أي صناعة، وكلفة إنجاز النشاطات المحددة في إيجاد تلك المنتجات أو الخدمات. وإنه ضمن كل صناعة هناك مقدار محدد من القيمة (الهامش) ينبغي كسبه من أجل تحقيق ربحية أعلى من المعدل. الشركات داخل أي صناعة ينبغي أن تتنافس للاستحواذ على أكبر قدر ممكن من القيمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 330.

<sup>2</sup> روبرت أ. بيس وديفيد لي، مرجع سابق، ص 192.

<sup>3</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 330.

<sup>4</sup> سعد علي العززي وجواد محسن رافعي، مرجع سابق، ص 193.

## (6) مدخل خلق القيمة: (Value Cr ation)

إن الأسلوب الآخر للتفكير في استراتيجية الأعمال هو مدخل خلق القيمة. ففي ظل هذا المدخل تحقق الشركة ربحية أعلى من المعدل وتديمها بتسليم قيمة مميزة أو فريدة للزبائن، فبدلاً من هامش الصناعة المزمع الاستحواذ عليه، فإن القيمة هي الفائدة (Benefit) المفروض إيجادها للزبائن وتسليمها إليهم بالوقت المناسب<sup>1</sup>.

بالنسبة لشركات التأمين التكافلي، فإنّ لخلق قيمة جديدة في الخدمة أهمية كبيرة لمنافسة خدمات التأمين التجاري. وهو البحث عمّا هو جديد بخدمة التأمين التكافلي ولا يتوفر بخدمة التأمين التجاري، بهدف كسب شريحة واسعة من الراغبين في الشراء ثمّ كسب ولائهم.

### ثانياً: استراتيجيات التنافسية

إن أي شركة ملزمة بالعيش في أي بيئة تنافسية، كونها "تخضع لمنطق فعال، يجب أن تجد موارد للعمل، تنتج، تبيع، تولّد الأرباح لتوزيعها على المساهمين، وتفعل كل هذا على المديين القصير والطويل"، لذا وجب عليها تحديد رؤية مستقبلية لها على المدى الطويل باستخدام مجموعة من الاستراتيجيات التي تمكّنها من اكتساب مزايا تنافسية. فالاستراتيجية بالمفهوم الاقتصادي هي: "اختيار إدارة جديدة لشركة ما، مع مخططات وتصميمات تنظيمية وأنظمة، وطرق إدارة وتسيير أحسن لمنافسة وضرب المنافسين المشابهين في نفس المجال، ومن ثم هي ضرورية لتحديد مسار الشركة مستقبلاً"<sup>2</sup>.

### (1) مفهوم الاستراتيجية التنافسية

تُعرف الاستراتيجية التنافسية على أنها خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف، كما تُعرف أيضاً على أنها الاستراتيجية التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين.

تشمل عملية صياغة الاستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية<sup>3</sup>:

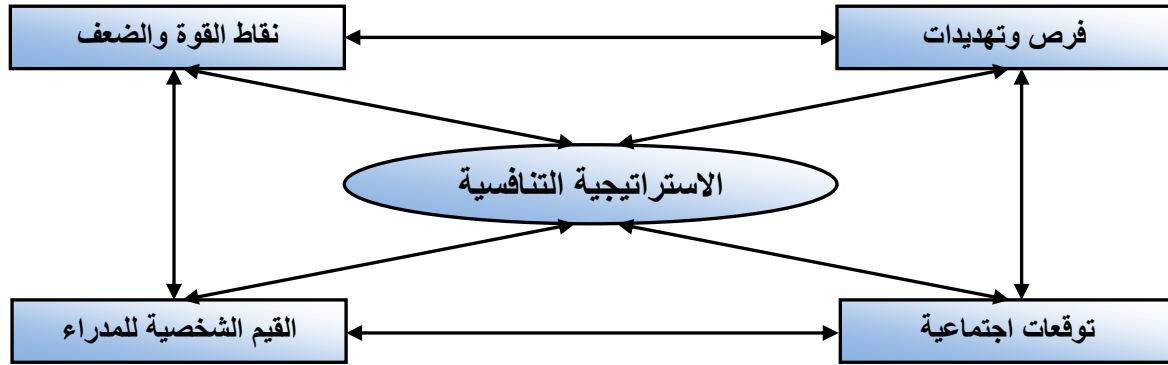
- نقاط القوة والضعف للمؤسسة؛
  - القيم الشخصية لمسيرتي المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية)؛
  - الفرص والتهديدات؛
  - التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتاثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي).
- والشكل الآتي يبين ذلك.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 193.

<sup>2</sup> عبد الكريم كافي، مرجع سابق، ص 142.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 145-147.

شكل رقم 56: الاستراتيجية التنافسية



المصدر: عبد الكريم كافي، الاستثمار الأجنبي والتنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2013،

ص 144.

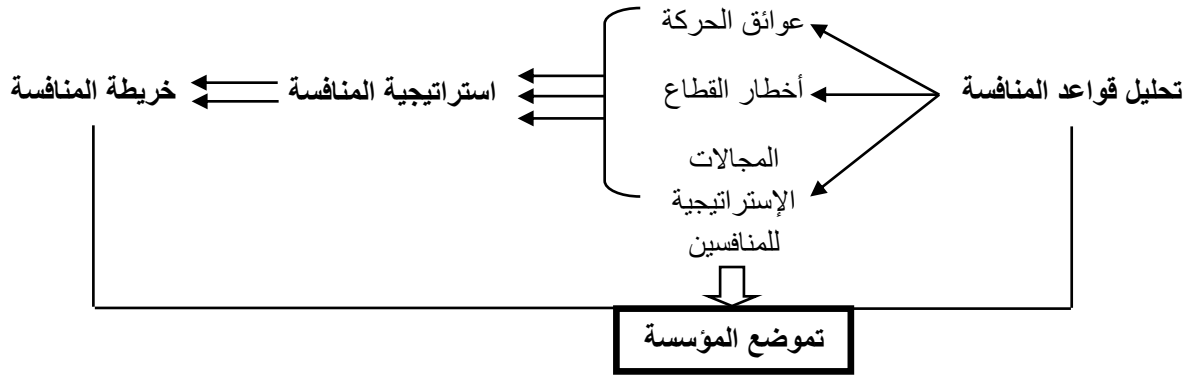
## (2) أهداف الاستراتيجية التنافسية

يمكن تلخيص أهداف الاستراتيجية التنافسية فيما يلي<sup>1</sup>:

- **الحيازة على الميزة التنافسية:** تُعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيس للاستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين؛ حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. تُعد عملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية، لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف ذوي العلاقة.
- **اكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية:** تعتمد الاستراتيجية التنافسية على تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية للشركة، إذ تمكّنها المعرفة الجيدة لظروف البيئة وأبعادها من الوصول إلى كيفية اكتساح الأسواق والتموقع واحتلال مركز ريادي فيها وتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:
  - الامتداد الجغرافي: أي البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها؛
  - امتداد القطاع من حيث عدد القطاعات المكتملة أو البديلة؛
  - درجة التكامل في المؤسسة؛
  - امتداد الجزء من حيث تنوع المنتجات والزيائن.
- إن معرفة ظروف الشركة تساعد على معرفة وضعيتها في البيئة التنافسية التي تعيش فيها، والتي تضمن لها الاستفادة من الفرص المتاحة والتأقلم مع المتغيرات وتجنب المخاطر والتهديدات إذا ما اتبعت استراتيجيات تنافسية مناسبة، وكل هذا يؤدي بالشركة إلى اكتساب ميزة تنافسية تجعلها في موقع ريادي على بقية المنافسين والشكل الموالي يبين مراحل تحليل هذه البيئة.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 145-147.

### شكل رقم 57: تحليل البيئة التنافسية



المصدر: عبد الكريم كاعي، الاستثمار الأجنبي والتنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2013، ص 147.

### (3) أنواع الاستراتيجية التنافسية

تُصمم الاستراتيجيات التنافسية لمساعدة الشركات على نشر سلسلة قيمها وبناء ميزتها التنافسية. تضع كل شركة استراتيجيتها التنافسية طبقاً لتحليل قوتها وحالات ضعفها، القيمة التي يمكنها تقديمها، البيئة التنافسية، الحاجة إلى العملاء. من أهمها ما يطلق عليها بالاستراتيجيات العامة<sup>1</sup>، وهي:

➤ **استراتيجية قيادة التكلفة:** الإنتاج بأقل تكلفة كلية في الصناعة؛

➤ **استراتيجية التمييز:** تمييز المنتج المعروض بطريقة أو بأخرى عن منتجات المنافسين الآخرين؛

➤ **استراتيجية التركيز:** التركيز على نسبة محدودة من السوق بدلاً من تغطية السوق ككل.

ترتكز هذه الاستراتيجيات الثلاثة على التكلفة، وتمييز المنتج، وتقسيم السوق، باعتبار هذه العوامل

أحد أبرز أدوات التنافس. ويمكن تفصيل هذه الاستراتيجيات كالاتي<sup>2</sup>:

#### (أ) استراتيجية قيادة التكلفة

تهدف استراتيجية قيادة التكلفة إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين؛ أي تجسّد هذه الاستراتيجية مدى قدرة الشركة أو وحدة الأعمال على تصميم وإنتاج وتسويق منتج مقارنة بدرجة كفاءة أعلى من المنافسين".

كنتيجة فإن هدفها هو الوصول إلى تحقيق المزايا التنافسية التالية:

- المؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل بحصانة ضد المنافسين الأقوياء؛

<sup>1</sup> روبرت أ. بيتس وديفيد لي، مرجع سابق، ص 302.

<sup>2</sup> راجع: عبد الكريم كاعي، مرجع سابق، ص 148-154؛ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص 103-118؛ روبرت أ. بيتس وديفيد لي، مرجع سابق، ص 302-322.

- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد. يتطلب بناء ميزة قائمة على التكاليف أن تستغل الشركة كل الدوافع الممكنة لها، والتي تسمح بتحقيق كفاءة أكبر في كل نشاط مضيف للقيمة، تتضمن هذه الدوافع: اقتصاديات الحجم، تأثيرات الخبرة أو منحى التعلم، درجات التكامل الرأسى، وحتى موقع أداء النشاط. يتوجب على شركات التأمين التكافلي الحذر من هذه الاستراتيجيات حتى لا تقع في مخاطر مالية كبيرة، وأن تبني سياستها السعرية على قواعد مناسبة.

### ب) استراتيجية التمييز

إن استراتيجية التمييز تعني "قدرة المؤسسة على توفير قيمة منفردة وعالية للعميل، ممثلة في منتج ذو جودة عالية أو مواصفات خاصة ومميزة، أو خدمات ما بعد البيع من أجل الحصول على قيم أعلى وأجدر من المنافسين الآخرين". الافتراض الأساسي وراء استراتيجية التمييز أن يكون العملاء على استعداد لأن يدفعوا أسعارا أكثر للمنتج المتميز. ولاستراتيجية التمييز أبعاد أهمها:

- تصميم مميز عن المنتجات المنافسة؛
  - الصورة العامة للشركة؛
  - تكنولوجيا متميزة؛
  - خصائص مميزة للمنتج وتحقيق الجودة؛
  - خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع؛
- حسب "كوتلر" هناك خمسة أبعاد للتمييز من منظور تسويقي كما هي موضحة في الجدول.

### جدول رقم 6: أبعاد استراتيجية التمييز

المنتج	الخدمات	الأفراد	نقاط البيع	الصورة
○ الشكل	○ سهولة الطلبات	○ الكفاءة	○ التغطية	○ الرموز
○ الوظيفة الاعتمادية	○ التسليم	○ اللباقة	○ الخبرة	○ الإعلام
○ الكفاءة	○ التركيب	○ المصداقية	○ الكفاءة	○ الأجواء
○ المطابقة	○ تكوين العملاء	○ الجدوى		○ الحوادث
○ الديمومة	○ النصح	○ الديمومة		
○ قابلية التصليح	○ التصليح	○ الاتصال		
○ النمط	○ خدمات أخرى			
○ الطراز				

المصدر: عبد الكريم كاكى، الاستثمار الأجنبي والتنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2013،

تمكّن هذه الاستراتيجية شركات التأمين الكافلي من التميز على الآخرين في منتج معين يكسب الولاء له من طرف الزبائن، ذلك لوجود ميزة تميزه عن بقية المنتجات، والتي تصبح حاجزا أمام دخول منافسين جدد للشركة صاحبة المنتج.

### ج) استراتيجية التركيز

هي "استراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من العملاء دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل؛ حيث تسعى المؤسسة التي تتبع هذه الاستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المُستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو الخدمة للعملاء بسبب التركيز على التميز".

تركّز الشركة عند وضع استراتيجيتها على ما يلي:

✓ شريحة معينة من العملاء في ظل سوق معين؛

✓ خط معين من خطوط الإنتاج؛

✓ منتج معين من مزيج المنتجات؛

✓ نمط معين من التكنولوجيا.

ويتّضح من خلال هذه الاستراتيجية أنها تأخذ في التطبيق العملي بعدين أساسيين:

**التركيز مع خفض التكلفة:** من خلال تقديم منتج منخفض التكلفة مقارنة بالمنافسين، وذلك بالتركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة من المستهلكين. وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة؛

**التركيز مع التميز:** يتم التركيز على شريحة محددة من العملاء الذين يرغبون في خدمة مميزة؛ حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التميز في منتجاتها.

يتّضح أن السمة المميزة لاستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، لأن الافتراض الأساسي الذي تقوم عليه هذه الاستراتيجية هو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف بشكل أكثر فاعلية عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.

بعد عرضنا للاستراتيجيات العامة للتنافس، والأهداف التي تحققها للمؤسسة، يمكن من خلال الجدول

أدناه إظهار مختلف متطلبات هذه الاستراتيجيات كما يلي:

### جدول رقم 7: متطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس

الاستراتيجية	متطلبات المهارات والموارد	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مصادر متعددة للحصول على الأموال وإمكانيات متاحة للحصول عليها</li> <li>- مهارات خاصة بالعملية التصنيعية</li> <li>- مهارات في قيادة قوى العمل</li> <li>- تصميم المنتج بكفاءة عالية</li> <li>- نظام توزيع منخفض التكاليف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضبط التكاليف</li> <li>- تقارير رقابية منظمة ودورية</li> <li>- هيكل تنظيمي محكم للسلطات والمسؤوليات</li> <li>- نظام للحوافز يعمل على ربط الأجر بالإنتاج</li> </ul>
التميز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرات تسويقية عالية</li> <li>- قدرات عالية في مجال البحوث</li> <li>- شهرة متميزة في مجال الجودة والتكنولوجيا</li> <li>- تميز خلاق في هندسة المنتج</li> <li>- تميز في خدمة المهارات والقدرة على جذبها</li> <li>- تعاون قوي مع قنوات التوزيع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعاون وثيق بين وظائف البحوث والتطوير وتنمية وتطوير المنتج والتسويق</li> <li>- معايير موضوعية وربطها بالحوافز بدلا من المعايير الكمية</li> <li>- القدرة على جذب المهارات العالية والكفاءات المبدعة</li> </ul>
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حزمة من السياسات السابقة موجهة مباشرة إلى الهدف الاستراتيجي المحدد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حزمة من السياسات السابقة موجهة مباشرة إلى الهدف الاستراتيجي المحدد</li> </ul>

المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2009، ص 329.

### ثالثا: مؤشرات قياس التنافسية

تختلف مؤشرات قياس التنافسية بالنسبة للمؤسسة والقطاع والدولة، وتتعدد النماذج التي تطرقت لها، ولأن هذه الدراسة تركز على تنافسية المؤسسة فسنتصر على مؤشرات قياس التنافسية للمؤسسة المتمثلة أساسا فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- الربحية

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، وكذلك الحصة من السوق تشكل مؤشرا على التنافسية إذا كانت الشركة تريد تعظيم أرباحها؛ أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من

<sup>1</sup> راجع: محمد عدنان ودبع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الرابع والعشرون، 2003، ص 11، 12، في الموقع الإلكتروني: [http://www.arab-api.org/images/publication/pdfs/93/93\\_develop\\_bridge24.pdf](http://www.arab-api.org/images/publication/pdfs/93/93_develop_bridge24.pdf)؛ حدادو علي، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، الملتقى الدولي حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، د.ت، ص 4-7، في الموقع الإلكتروني: [labocolloque5.voila.net/12AichaAmiche18.pdf](http://labocolloque5.voila.net/12AichaAmiche18.pdf).



السوق، ولكن الشركة يمكن أن تكون تنافسية في سوق تتجه نحو التراجع. ومن ثم فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها في المستقبل.

تعتمد الأرباح المستقبلية للشركة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل البحث والتطوير أو البراءات التي تحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى.

## 2- تكلفة الإنتاج

تمثل تكلفة الإنتاج مقارنة بباقي المنافسين مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ذلك الانخفاض في التكاليف على حساب الربحية المستقبلية للشركة، كما يمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلا جيدا لتكلفة الإنتاج المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

## 3- الإنتاجية الكلية للعوامل

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل (TFP) الفاعلية التي تحول فيها الشركة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، إلا أن هذا المؤشر لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج. كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من المكاتب، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل تُظهر مدى جاذبية المنتجات المعروضة من طرف الشركة على المستوى المحلي أو الدولي، ويمكن إرجاع نموها إلى التغييرات التكنولوجية أو إلى تحقيق وفورات الحجم. يمكن تفسير ضعف الإنتاجية باللا فاعلية التكنولوجية أو لا فاعلية الاستثمار أو بكليهما معا.

## 4- الحصة من السوق

يمكن للشركة أن تعظم أرباحها إذا استحوذت على جزء هام من السوق الداخلية، لكن هذا لا يعني أن الدولة تنافسية على المستوى الدولي.

الحصة من السوق لشركات التأمين تتمثل في مجموع صافي الأقساط للشركة على مجموع الكلي لأقساط التأمين في السوق التأمينية.

كلما كانت التكلفة الحدية لشركة منخفضة مقارنة بباقي المنافسين، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وربحيتها أكثر، فالحصة من السوق تترجم المزايا الإنتاجية أو تكلفة عوامل الإنتاج. لكن يحدث أن تقدم شركة ما منتجات أقل جاذبية من منتجات المنافسين الآخرين بافتراض تساوي العوامل المؤثرة الأخرى، فهذا يكون سببا لضعف حصتها من السوق.

هناك مؤشرات أخرى لقياس تنافسية الشركة منها مدى اعتمادها على الموارد البشرية المؤهلة وتحكمها في التكنولوجيا ونوعية إدارتها، فكلما كانت هذه الأخيرة تتميز بالتنظيم الجيد والأهداف الاستراتيجية كلما حققت ربحية وحصة أكبر في السوق وضمنت قدرة تنافسية مستدامة محليا وعلى الصعيد الدولي.

### المطلب الثالث: الكفاءة كمدخل لتعزيز تنافسية الشركات

تعد الكفاءة مدخلا مهما لتحقيق التنافسية لدى الشركة؛ حيث تسمح بخلق مزايا تنافسية توسع من الحصة السوقية وتخلق الولاء لدى العملاء.

#### أولاً: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية

العوامل الأربعة التالية تدخل في بناء المزايا التنافسية: الكفاءة، والجودة، والتجديد والاستجابة لحاجات العميل، وهي التي تمثل أسس البناء العامة للمزايا التنافسية التي يمكن لأي شركة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات والخدمات التي تنتجها وتؤديها، هناك علاقة متشابكة تضمهم. وعلى سبيل المثال: نستطيع القول أن الجودة المتفوقة يمكن أن تقود الكفاءة المتفوقة، بينما التجديد يدعم الكفاءة، والجودة والاستجابة لحاجات العميل.

#### 1- الكفاءة

ما الشركة إلا أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات. والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض ورأس المال والإدارة والمهارة التكنولوجية. أما المخرجات فهي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها الشركة. إن قياس الكفاءة تأخذ بعين الاعتبار مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة؛ فكلما كانت الشركة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة<sup>1</sup>، ولا يتم ذلك إلا بوجود عنصر المقارنة، وهكذا يساعد عامل الكفاءة الشركة على تحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة.

إن الوفورات الداخلية تتعلق بكفاءة المؤسسة الواحدة، فعندما تنمو المؤسسة الخاصة أو العامة تتوقف كفاءتها على مدى استفادتها من التخصص وتقسيم العمل، والإنتاج الكبير والقدرة على استخدام الموارد بصورة أفضل، ومن ثم تخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة. أما الوفورات الخارجية فلا تُسهم فقط في تحسين الكفاءة للمؤسسة الواحدة، بل تُسهم في رفع كفاءة المؤسسات الأخرى ومن ثم تحسين كفاءة الاقتصاد الوطني<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> شارلز هيل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 241.

<sup>2</sup> صالح السعيد، الكفاءة الاقتصادية لاستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة الإنتاجية بناء نموذج قياسي لمؤسسة القطن المعقم، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 12، جامعة سطيف 1، 2012، ص 122.

## 2- الجودة

تعني الجودة الوفاء بمتطلبات العميل، بل العمل على تجاوزها<sup>1</sup>؛ حيث تؤدي السلع والخدمات الوظائف المصممة لها بكفاءة عالية. وهذا المفهوم ينطبق على مجالات كثيرة.

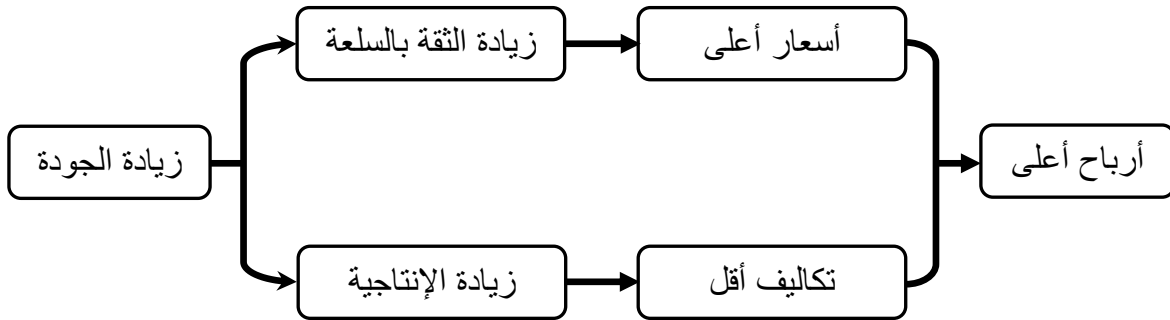
يُعد تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً، من خلال<sup>2</sup>:

**أولاً:** إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين. هذا المفهوم المدعّم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للشركة بفرض سعر عالٍ لمنتجاتها؛

**ثانياً:** الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة؛ فأقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معيبة أو خدمات ذات مستوى أقل من المستوى القياسي، أما اختصار عامل الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة. وهكذا نجد أن المنتج عالي الجودة لا يسمح للشركة فقط بفرض أسعار مرتفعة لمنتجاتها، ولكن يؤدي أيضاً إلى خفض التكلفة.

لقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية، ولا شك أن اهتمام الكثير من الشركات بجودة المنتجات يمكن اعتباره مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية، إذ أنّ ذلك قد أصبح في كثير من المجالات الصناعية أمراً حتمياً من أجل البقاء والاستمرار<sup>3</sup>.

### شكل رقم 58: تأثير الجودة على الربح



المصدر: شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 201.

## 3- التجديد

يمكن تعريف التجديد على أنه أي شيء حديث يتعلق بطريقة إدارة الشركة أو المنتجات التي تنتجها، ويشمل كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها الشركة. على المدى الطويل، يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد، ورغم

<sup>1</sup> فتيحة بوحرد، الدور الاستراتيجي للجودة كأداة تسويقية لخدمات التأمين دراسة تقييمية من منظور العملاء لجودة الخدمة بالشركة الجزائرية للتأمينات CAAT، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 12، جامعة سطيف 1، 2012، ص 212.

<sup>2</sup> شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 200.

<sup>3</sup> المصدر نفسه.

أن كل عمليات التجديد لا يتحقق لها النجاح؛ إلا أن عمليات التجديد التي تحرز نجاحا يمكن أن تشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية، لأنها تمنح الشركة شيئا متفردا (شيئا يفترق إليه منافسوها). يسمح التفرد للشركة بتمييز نفسها، ومن ثم اختلافها، فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها<sup>1</sup>.

يمكن للشركة أن تفرض سعرا عاليا للمنتج الفريد، وعندما يحين وقت نجاح المنافسين في محاكاة المنتج المُجدد؛ تكون الشركة المُجددة قد نجحت في إرساء ولاء قوي يصعب على المنافسين النيل منه.

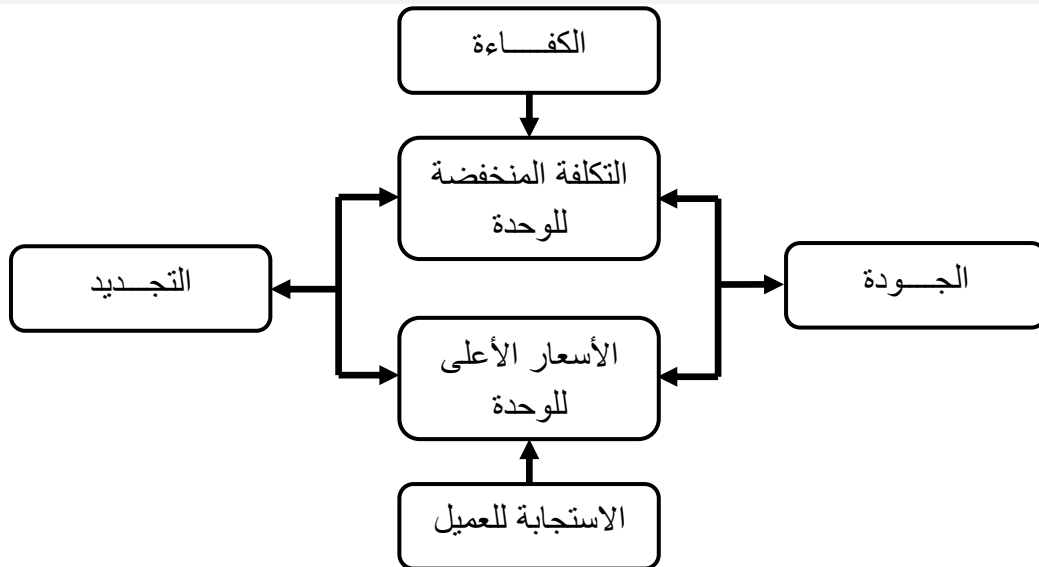
#### 4- الاستجابة للعميل

ذلك من خلال سعي الشركة الدائم لإشباع احتياجات ورغبات العملاء وتحقيق رضاهم التام عن المنتجات والخدمات وأسعارها وعلامتها، ويعزز هذا خدمات ما بعد البيع المتميزة للعملاء، كما أن الشراكة مع العملاء والحصول على مقترحاتهم يُسهم في تحقيق الإنتاج والتصميم المتميز والخدمات ذات الجودة العالية<sup>2</sup>.

لأن دورة حياة الخدمة التأمينية عكسية (يدفع المستأمن ثمن الخدمة أولا ثم يتلقاها إذا وقع الحادث المؤمن ضده)؛ فإن وقت الاستجابة للعميل بالنسبة لشركة التأمين، يرتبط أساسا بالوقت المستغرق في تسوية مستحقته المتعلقة بالتعويض.

إن الأثر البالغ الذي تخلّفه الأسس الأربعة لبناء المزايا التنافسية يمكن شرحه من خلال الشكل.

شكل رقم 59: تأثير الكفاءة والجودة والاستجابة للعملاء والتجديد على تكلفة الوحدة والسعر



المصدر: شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار

المرخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 205.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 201.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 429.

هذه العوامل الأربعة تشكل معا عاملا مساعدا للشركة لاستحداث مزيد من القيمة من خلال خفض التكلفة أو تمييز منتجاتها بالمقارنة مع منافسيها للتفوق عليهم.

### ثانيا: تحقيق الكفاءة المتفوقة كأساس للتنافسية

سنتعرض في هذا الفرع للخطوات المختلفة التي يمكن أن تتخذها الشركات على المستوى الوظيفي لرفع كفاءتها ومن ثم خفض تكاليف وحداتها.

#### 1- الإنتاج والكفاءة

ويتم تقوية الإنتاج بالارتكاز على اقتصاديات الحجم والتعلم والخبرة.

**اقتصاديات الحجم الكبير:** يُقصد باقتصاديات الحجم الكبير عمليات خفض تكلفة إنتاج الوحدة المرتبط بالإنتاج على نطاق واسع. وتمثل القدرة على توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج أحد مصادر اقتصاديات الحجم. أحد المصادر الأخرى لاقتصاديات الحجم الكبير هو القدرة على الإنتاج على نطاق واسع بما يمكن الشركة من الوصول إلى تقسيم العمل بشكل كبير وكذلك التخصص، والذي بدوره ينطوي على تأثير إيجابي على الإنتاجية، وذلك لأنه وبصورة رئيسية يمنح العاملين القدرة على اكتساب المهارة في تأدية مهام معينة<sup>1</sup>.

زيادة على العنصرين السابقين، فإن الشركات المشتريّة بأحجام كبيرة تتمتع عادة بقوة تفاوضية أعلى تخولها الحصول على تخفيضات الشراء، كما أن التكامل الرأسي الذي يسمح للشركة بتصنيع مدخلاتها بنفسها، يسمح لها بأن تكون في وضع أفضل من المنافسين الصغار من خلال تخفيض أنواع متنوعة من التكاليف، وعلى عدة مستويات<sup>2</sup>.

**آثار التعلم:** مع تصنيع المزيد والمزيد من منتج ما يصبح الأفراد أكثر مهارة وبراعة في أداء وظائفهم ويتم إدخال تحسينات على تنظيم المنتج، ونتيجة لذلك ينخفض الزمن الذي يستغرقه العامل في إنتاج الوحدة الواحدة، وتصبح وفورات التعلم أكثر وضوحا في العمليات الأكثر تعقيدا، ويأتي التعلم نتيجة لصقل وتنقيح الأنماط الروتينية التنظيمية<sup>3</sup>.

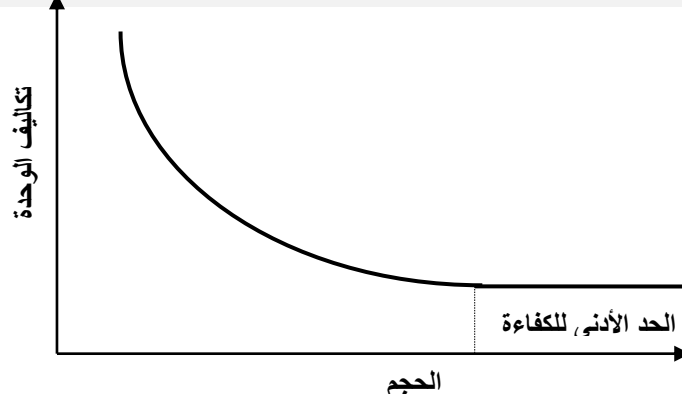
الشكل الموالي يوضح منحنى التكلفة للوحدة الواحدة على المدى الطويل.

<sup>1</sup> شارلزهل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 241.

<sup>2</sup> راجع: روبرت أ.بتس وديفيد لي، مرجع سابق، ص 242-246.

<sup>3</sup> فيليب سادلر، مرجع سابق، ص 282.

شكل رقم 60: منحنى نموذجي لتكلفة الوحدة على المدى الطويل

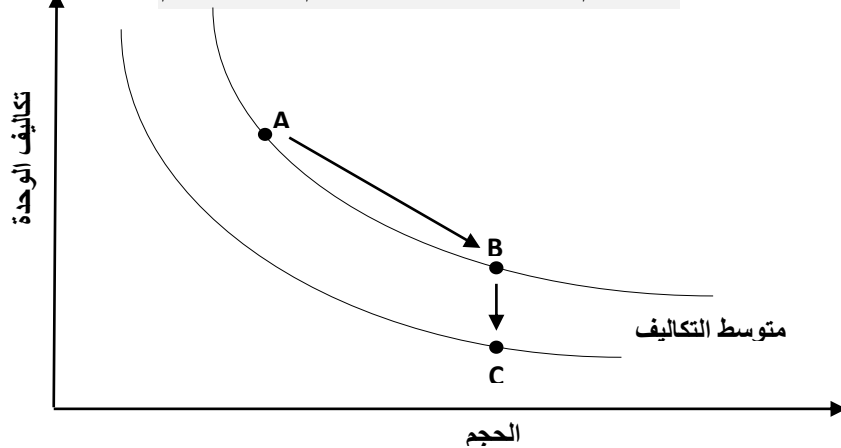


المصدر: شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 244.

وتزداد أهمية آثار التعلم عند تكرار مهمة معقدة تكنولوجيا، حيث يوجد المزيد لكي نتعلمه. رغم أن آثار التعلم عادة ما ترتبط بعمليات التصنيع، كما هو الحال في اقتصاديات الحجم، إلا أن هناك أسبابا للاعتقاد بمدى أهميتها في كثير من الصناعات الخدمائية<sup>1</sup>.

التعلم يتدرج ويتغير وينمو في ظل وجهات نظر متعددة، فالتحول من القلب كأساس للرؤية المشتركة إلى العقل كأساس للنماذج الذهنية، فإن الشركة تتحول من كونها أجزاء منفصلة إلى كونها نظام متكامل داخليا وخارجيا، يعمل على حل المشكلات في إطار متكامل<sup>2</sup>. والشكل الموالي يوضح أثر كل من العاملين السابقين.

شكل رقم 61: اقتصاديات الحجم وآثار التعلم



المصدر: شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 245.

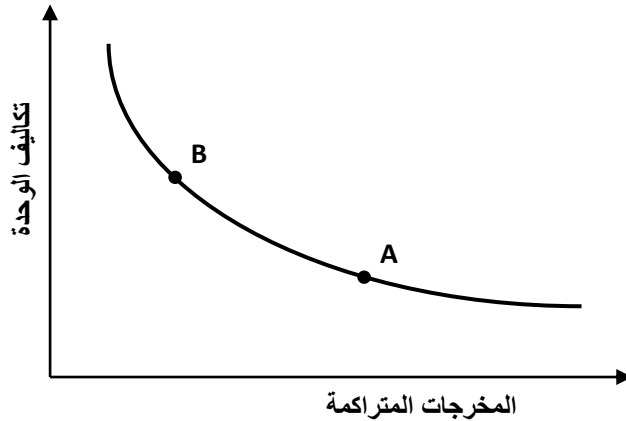
<sup>1</sup> شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 244.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 300، 301.

عند تصوفر منحنى مؤوسف الأؤامفة فف الأؤل الطوئل، نجد أن اؤؤصاءفاء الأؤم فؤؤمفن الأؤرك والانؤقال على طول المنحنى (مؤلا من A إلى B كما هو مؤوضؤ فف الشؤل السابق)، كما أن الأؤقق آؤار الأؤلم فؤؤمفن أؤولا فف الإؤاءه إلى أسفل لكامل المنحنى (كما هو الأال من B إلى C فف نفس الشؤل)؛ أؤف فرفؤع مؤدل كؤاءة كل من العمالة والإؤارة على مدار الوؤف فف أداء مؤامهم على مؤمفع مؤسؤواء المؤرؤاء<sup>1</sup>.

**منحنى الأؤبة:** عندما فؤراء أؤبة الشركة فف أداء نشاط ما، فإن أؤالف أداء هذا النشاط ءالبا فؤؤؤف بالنسبة لكل وؤة مؤؤؤة. فؤلق على هذا النوع من الأؤففض اؤؤصاءفاء الأؤبة. الأؤرار المؤسؤمر للنشاط الأؤف فؤمؤ بأؤءاء أؤسفناء مع كل أؤرار مؤؤالف فمؤل أساس اؤؤصاءفاء الأؤبة؛ فؤلئ الشركةاء القائمة فرص أكبر من الأؤن فؤما بعء لإؤءاء مؤل هذه الأؤسفناء، لأنها نمطفا فؤمؤع بأؤبة أكبر فف أؤسفر فؤؤسفن أنشؤؤها الأؤؤفلففة<sup>2</sup>. نجد فف هذا الإطار اسؤفافة شركةاء الأؤمفن الأؤارفة من هذه المؤبة على أؤاب الشركةاء الأؤالففة الأؤبة النشأة.

شؤل رقم 62: منحنى أؤبة نمؤؤؤف



المؤسر: شارلز هل وؤارفؤ وؤنز، الإؤارة الاسؤراؤفؤفة، أؤؤمة ومراؤة رفاعف مؤمء رفاعف ومؤم سفء أؤمء عبء المؤعال، ءار المرفؤ للنشر، المملكة العرففة السؤوففة، 2001، ص 246.

شؤل كل من اؤؤصاءفاء الأؤم وآؤار الأؤلم، الأساس لظاهرة منحنى الأؤبة، وكلما ازءاء مؤدل الأؤم المؤراؤم لءئ الشركة على مدار الوؤف، فإنها فؤؤسب الفؤرة على الأؤقق كل من اؤؤصاءفاء الأؤم وآؤار الأؤلم، فؤؤبع ذلك انؤفاض أؤالف الوؤة مع ارؤفاع مؤدل أؤراؤم المؤرؤاء. لا شك أن الأؤمفة الاسؤراؤفؤفة لمنحنى الأؤبة واضؤة، فؤؤكد ذلك أن فؤاءة مؤدل إنؤاؤ الشركة ونسبفها من أؤص السوق سوف فمؤها مؤزفا فؤلق بالأؤالف على صعبء المنافسة، وهكذا نجد فف الشؤل السابق أن الشركة A فؤسؤؤذ على مؤزفا فؤلق بالأؤالف بأؤر مما فؤسؤؤذ علىه الشركة B<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> شارلز هل وؤارفؤ وؤنز، مرؤع سابق، ص 245.

<sup>2</sup> روبرؤ. أ. بؤس وءففء لف، مرؤع سابق، ص 246، 247.

<sup>3</sup> شارلز هل وؤارفؤ وؤنز، مرؤع سابق، ص 246، 247.

العمليات الأكثر أهمية التي تسهل تخفيض التكاليف مع نمو الحجم المتراكم عبارة عن تعلم الفرد، إعادة تصميم المنتج، وتحسين العملية<sup>1</sup>؛ وهذا عندما تحس الشركة بعدم الرضا عن مستواها.

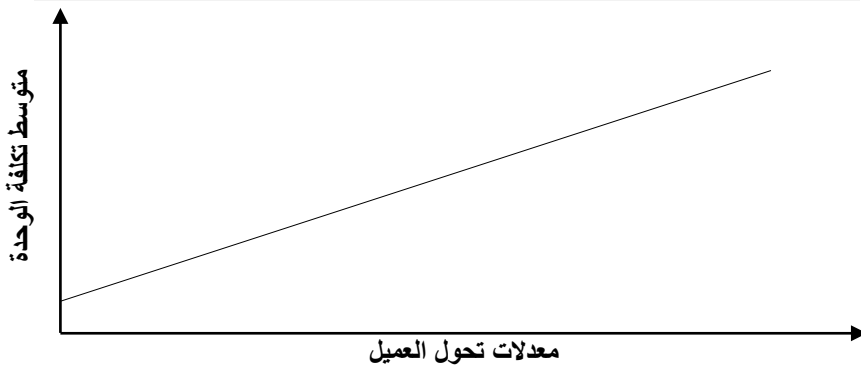
**التصنيع المرن:** المشكلة في اقتصاديات الحجم تكون في الموازنة بين انخفاض تكلفة الوحدة والتنوع في الإنتاج. يُعرف التصنيع المرن بأنه تحديد الأساليب والطرق التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بعمليات تصنيع المنتج أو طريقة أداء الخدمة التي تسلّم للعميل، إنه استراتيجية تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات لتخفيض تكاليف التجميع، إن الهدف منه هو تخفيض الوقت المطلوب لعملية ما<sup>2</sup>.

بالإضافة إلى تحسين الكفاءة وخفض التكاليف، تمنح تقنيات التصنيع المرن الشركات القدرة على تصنيع الطلبات وفق الطلب حسب رغبة مجموعة صغيرة من المستهلكين، بتكلفة يمكن إنجازها فقط من خلال نظام الإنتاج بكميات كبيرة على أساس مخرجات معيارية. تلك التقنيات تساعد الشركة على إنتاج الوحدات وفق الطلب وبكميات كبيرة، مما يترتب عليه رفع معدل الاستجابة للعميل<sup>3</sup>.

## 2- التسويق والكفاءة

يمكن أن يكون لاستراتيجية التسويق التي تنتهجها الشركة تأثيرا كبيرا على مستوى الكفاءة وهيكل التكلفة، ويمكن أن تحدد استراتيجية التسويق الموقع الذي تتبناه الشركة بالنظر إلى نظام التسعير والترويج والإعلان وتصميم المنتج والتوزيع، وذلك قد يلعب دورا رئيسيا في رفع معدل كفاءة الشركة. إن **معدلات تحول العميل:** هي النسبة المئوية من عملاء الشركة الذين يتحولون كل عام إلى المنافسين. تتحدد معدلات التحول بالنظر إلى ولاء العملاء، والذي هو دالة على قدرة الشركة على إرضاء عملائها، ونظرا لأن اكتساب عميل جديد يقتضي تحمل تكاليف ثابتة في كل مرة من مرات الإنتاج، وخصوصا فيما يتعلق بالإعلان والترويج، لذا توجد علاقة مباشرة بين معدلات التحول والتكاليف. كما في الشكل<sup>4</sup>.

شكل رقم 63: العلاقة بين متوسط تكلفة الوحدة ومعدلات تحول العميل



المصدر: شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 255.

<sup>1</sup> روبرت أ. بيس وديفيد لي، مرجع سابق، ص 247.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 457.

<sup>3</sup> شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 251، 254.

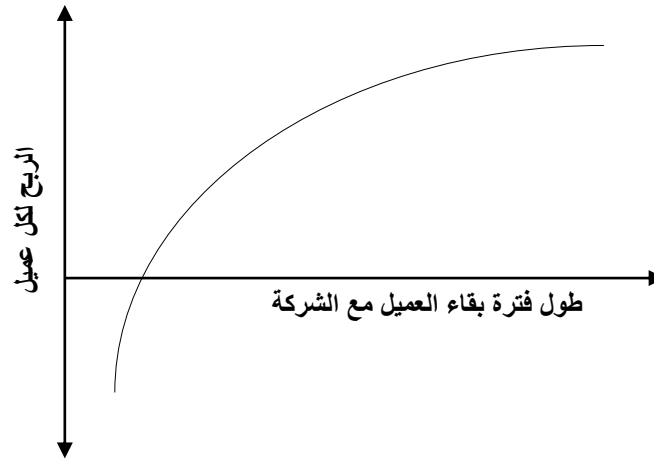
<sup>4</sup> المرجع السابق، ص 255.



كلما طالت فترات احتفاظ الشركة بالعميل؛ كلما زاد حجم مبيعات الوحدة، وكلما انخفض متوسط تكلفة الوحدة في كل حالة بيع، وكذلك فإن نظام إدارة العلاقة مع العملاء هو طريقة فعالة لتجميع البيانات والمعلومات عن الطرق التي يستجيب بها العملاء لمنتجات الشركة، إنه استراتيجية وظيفية قوية تُستخدم لبناء تحالف قوي بين منتجات الشركة وحاجات العملاء<sup>1</sup>.

العلاقة الأخرى المُوضحة في الشكل الموالي هي بين وقت بقاء واستمرار العميل مع الشركة، ومعدل الربح بالنسبة لكل عميل (علاقة موجبة)، ونظرا للتكاليف الثابتة المترتبة على اكتساب عملاء جدد، وكذلك تقديم الخدمات للعملاء الذين يبقون مع الشركة لوقت قصير قبل التحول إلى المنافسين، فقد ينتج عن ذلك أرباح سلبية. كلما طالت فترة بقاء العميل مع الشركة، كلما ارتفع معدل التكاليف الثابتة لاكتسابه، والتي يمكن توزيعها على عمليات الشراء المتكرر من قبل ذلك العميل، التي تساهم في رفع نسبة الربح لكل منهم<sup>2</sup>.

#### شكل رقم 64: العلاقة بين ولاء العميل والربح لكل عميل



المصدر: شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 256.

هناك فائدة اقتصادية أخرى تترتب على ولاء العملاء طويل المدى، تتجسد في الإعلان والدعاية المجانية التي يوفرها العملاء للشركة، إذ يتحدث العملاء الموالون للشركة كثيرا عن المنتج، وينتج عن ذلك زيادة حجم المبيعات. إن المكوّن المحوري لتطوير استراتيجية لتخفيض معدلات تحويل العميل، هو أن يتم التحديد الدقيق لأولئك العملاء الذين يتحولون، والبحث عن سبب تحولهم والتصرف بناء على هذه المعلومات حتى لا يتحول عملاء آخرون لنفس الأسباب في المستقبل. وللقيام بذلك يجب أن يكون هناك نظام للمعلومات ضمن الوظيفة التسويقية قادر على اقتفاء أثر عملية تحول المستهلكين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 441.

<sup>2</sup> شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 255.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 256، 257.

### 3- إدارة المواد والتخزين اللحظي (JIT) والكفاءة

إن دور إدارة المواد في الكفاءة لا يقل أهمية عن دور الإنتاج والتسويق، وتشمل إدارة المواد مختلف الأنشطة الضرورية لتوفير المواد التي تدخل في العملية الإنتاجية وتوصيل المنتجات تامة الصنع للمستخدم النهائي من خلال نظام التوزيع. ومن ثم أي تخفيض ولو بسيط في تلك التكاليف يؤثر على الربحية<sup>1</sup>.

يمكن تحسين كفاءة إدارة المواد من خلال تطبيق نظام التخزين اللحظي (JIT)؛ الذي يسمح بتوافر مكونات وأجزاء المنتج على خطوط تجميع الإنتاج عند الطلب، وهذا يخفض التكاليف<sup>2</sup>.

إن أحد الانتقادات الأساسية لنظام التخزين اللحظي هو أن الشركة لا يكون لديها احتياطي من المخزون لمواجهة قصور التوريد أو زيادة الطلب، وبالطبع هناك بعض الطرق للتقليل من تلك الآثار السلبية من بينها عدم الاعتماد على مورد وحيد وإتباع سياسة تعدد مصادر التوريد (لا تقتصر هذه الحالة على الشركات الإنتاجية والصناعية، بل تعدتها إلى الخدمات التي تصاحبها في الغالب سلع. مثل تزويد المستأمنين بجهاز الكتروني خاص لتسهيل التواصل معهم دون عناء).

### 4- استراتيجية البحوث والتطوير والكفاءة

تلعب سياسة البحوث والتطوير المتميزة دورا هاما في رفع الكفاءة من جانبين<sup>3</sup>:  
المجال الأول: تصميم المنتج بحيث يسهل تصنيعه بتقليل عدد الأجزاء المكونة للمنتج، وتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل وتخفيض تكلفة إنتاج الوحدة؛  
المجال الثاني: جعل الشركة رائدة في تطوير عمليات التصنيع؛ بحيث تساعد عمليات التطوير هذه في إعطائها ميزة تنافسية.

### 5- استراتيجية الموارد البشرية والكفاءة

إن إنتاجية العاملين تُعتبر أهم المحددات الرئيسية لكفاءة الشركة وهيكل تكلفتها، فكلما زادت كفاءة العمل انخفضت تكلفة الوحدة المنتجة، ويمكن أن نشير هنا إلى ثلاث وسائل لرفع الإنتاجية تشمل: تدريب العاملين، وفتح الإدارة الذاتية، وربط الأجر بالأداء كالاتي<sup>4</sup>:

**تدريب العاملين:** الأفراد هم المدخلات الرئيسة والمحرك الأساس للعملية الإنتاجية، والشركة التي تستطيع توظيف أفراد يتمتعون بمهارات عالية أمامها فرصة أكبر لتكون أعلى كفاءة من الشركة التي توظف أفراد منخفضي الكفاءة. الأفراد ذوي المهارات العالية باستطاعتهم أداء أعمالهم بطرق أسرع وأكثر دقة، كما أنهم أكثر قدرة على تعلم العمليات المعقدة التي تميز الطرق الإنتاجية الحديثة، ويساعد التدريب إلى حد كبير في رفع مستوى كفاءة الأفراد.

<sup>1</sup> شارلزهل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 253.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 457.

<sup>3</sup> شارلزهل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 258، 259.

<sup>4</sup> راجع: شارلزهل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 259، 261؛ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 458، 459.

فرق الإدارة الذاتية: وقد شرعت شركات قليلة في استخدامها حتى منتصف الثمانينات، إلا أنها أخذت في الانتشار السريع منذ ذلك الحين، ولا شك أن النمو الذي اعترى خلايا التصنيع المرن، قد سهل انتشار فرق الإدارة الذاتية بين مشروعات التصنيع. ويضم الفريق النموذجي ما بين خمسة إلى خمسة عشر موظف، يتولون إنتاج منتج كامل، أو الاضطلاع بمهمة شاملة. يتعلم كل أعضاء الفريق المهام ذات العلاقة ويتناوبون على الوظائف فيما بينهم من وظيفة لأخرى، ويترتب على ذلك تكوين فريق عمل يمتاز بالمرونة.

يستطيع أعضاء الفريق تعويض غياب البعض منهم وملء فراغهم، كما يضطلع الفريق أيضا بواجبات ومهام إدارية، مثل تنظيم العمل وجدولة الإجازات، وإعداد الطلبات الخاصة واستخدام وتعيين أعضاء جدد. ويقوم أعضاء الفريق بتحمل المسؤوليات الكبرى، ويتضمن ذلك عمليات التفويض للأعضاء التي يمكن النظر إليها على أنها وسائل تحفيز.

يتجسد أثر الفرق الذاتية للإدارة في ارتفاع معدل الإنتاجية بنسبة 30% أو أكثر مع زيادة ملحوظة في جودة المنتج، كما يتحقق من التوفير في النفقات نتيجة الاستغناء عن المراقبين والمشرفين واستحداث هيكل وظيفي مسطح داخل الشركة.

الأجر مقابل الأداء: يعمل الناس من أجل الحصول على المال، لذا فإنه لا يكون من المستغرب أن ربط الأجر بالأداء يمكن أن يرفع إنتاجية الموظف؛ إلا أن الموضوع ليس بالبساطة ويتجسد في مجرد طرح نظام للحوافز، إذ أنه من المهم أن نحدد ونعرف أي نوع من الأداء جدير بالمكافأة وكيف. تعتقد بعض الشركات الأكثر كفاءة في العالم أن التعاون بين الموظفين يُعد ضروريا لتحقيق المكاسب المتعلقة بالإنتاجية لذلك فإنها لا تربط بين الأجر والأداء الفردي، وبدلا من ذلك تربط الأجر بأداء الفريق أو الجماعة.

## 6- البنية الأساسية والكفاءة

نظرا لأنّ البيئة التحتية تساعد في خلق وتهيئة البيئة التي تنمو وتعمل من خلالها الأنشطة المرتبطة بخلق القيمة، فإنّ ذلك يترتب عليه الإسهام في تحقيق الأهداف المرتبطة بالكفاءة، وفوق ذلك تؤدي البنية الأساسية إلى تعزيز التعاون بين الوظائف المختلفة في السعي وراء تحقيق أهداف الكفاءة<sup>1</sup>.

يتأسس التزام الشركة تجاه الكفاءة على طبيعة قيادة الإدارة العليا، وتتجسد مهمة القيادة في صياغة رؤية يمكن التعرف من خلالها على الحاجة إلى جميع وظائف الشركة للتركيز على تحسين وتطوير كفاءتها، ولا يكفي مجرد تحسين كفاءة الإنتاج والتسويق أو البحث والتطوير. إذ أنّ تحقيق الكفاءة المتفوقة يتطلب التزاما كاملا من الشركة نحو تحقيق هذا الهدف، ويمكن فقط للإدارة العليا القيام بصياغة هذا الهدف، ومن المهام الإضافية التي يتعين على القيادة الاضطلاع بها، هي تسهيل التعاون والتنسيق المطلوب بين الوظائف المتقاطعة من أجل تحقيق الكفاءة المتفوقة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> شارلز هيل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 262.

<sup>2</sup> المصدر نفسه.

نجد ضمن الجدول الموالي ملخصاً بالأدوار الأولية التي يجب أن تضطلع بها الوظائف المختلفة من أجل تحقيق الكفاءة المتفوقة، ويقتضي الأمر التزام واسع النطاق على مستوى الشركة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة، وتلعب الإدارة العليا دوراً رئيسياً في هذه العملية.

### جدول رقم 8: الأدوار الأساسية لمختلف وظائف خلق القيمة في تحقيق الكفاءة المتفوقة

وظيفة خلق القيمة	الأدوار الأساسية
البنية التحتية (القيادة)	1- توفير التزام الشركة على نطاق واسع نحو الكفاءة 2- تسهيل التعاون بين الوظائف
الإنتاج	1- تبني اقتصاديات الحجم، والتعليم والخبرة 2- تطبيق نظم تصنيع مرنة
التسويق	1- تبني مفهوم التسويق النشط للحاق بمنحنى الخبرة 2- تقليص معدلات تحول العميل ببناء الولاء للعلامة
إدارة المواد	1- تطبيق نظم « JIL » للتوريد في الوقت المحدد
البحث والتطوير	1- تصميم المنتج بحيث يسهل تصنيعه 2- التطلع دائماً للتحديث
الموارد البشرية	1- استخدام البرامج التدريبية لبناء المهارات 2- تطبيق واستخدام فرق الإدارة الذاتية 3- استخدام مفهوم الأجر مقابل الأداء

المصدر: شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 263.

### ثالثاً: التغيير الاستراتيجي كأداة للحفاظ على الكفاءة

هو عبارة عن تحرك الشركة بعيداً عن وضعها القائم اتجاه وضع مستقبلي مرغوب فيه بغرض رفع وتعزيز ميزتها التنافسية. خلال العقد الأخير مارس الكثير من بين (أكبر 500 شركة) نوعاً ما من التغيير الاستراتيجي، وذلك عندما حاول مديروها دعم وتقوية الكفاءات الأساسية لشركاتهم، واستحداث أخرى جديدة للمنافسة بشكل أكثر فاعلية. تبنت معظم هذه الشركات واحدة من بين ثلاثة أنواع رئيسية من عمليات التغيير الاستراتيجي، وهي إعادة الهندسة (Reengineering)، وإعادة الهيكلة (Restructuring)، والتجديد والتحديث (Innovation)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 728.

## 1- إعادة الهندسة

يحتاج المديرون لتطوير استراتيجية وهيكل جديد تحت ضغوط التغييرات الحادة المتوقعة في البيئة المحيطة، مثل ظهور منافسين أقوى جدد أو التقدم التقني، وذلك لرفع مستوى أداء أنشطتهم، وإحدى الطرق لتغيير الشركة لتهيئة الظروف للعمل بكفاءة أعلى هي استخدام إعادة الهندسة وإعادة تصميم جوهرية للعمليات من أجل تحقيق تحسينات ملموسة على بعض المقاييس الأساسية والحديثة للأداء مثل التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة<sup>1</sup>.

يمكن تعريف إعادة هندسة العمليات بأنها "تحليل وإعادة تصميم للعمليات الرئيسية الاستراتيجية (دون الهامشية) بشكل ابتكاري جذري دون التقيد مسبقاً بأي افتراضات أو مسلمات بشأن الوضع الحالي للعمليات"، والهدف تحسين سريع وجوهري في مجالات الأداء<sup>2</sup>.

نظراً لأنّ عمليات إعادة الهندسة تركّز على العمليات وليس على الوظائف، فإنه يتعيّن على الشركة التي تقوم بإعادة الهندسة أن تتبنى دائماً أسلوباً مختلفاً لتنظيم أنشطتها. إنّ الشركات التي تضطلع بإعادة الهندسة غالباً ما تتعمّد تجاهل الترتيب القائم للمهام والأدوار وأنشطة العمل، وهم يبدؤون عملية إعادة الهندسة مع العميل (وليس المنتج أو الخدمة)، ويتساءلون كيف نعيد تنظيم الطريقة التي ننجز بها أعمالنا وعملياتنا المرتبطة بالنشاط لتأمين أفضل مستوى من الخدمة وأقل تكلفة للسلع والخدمات للعميل؟<sup>3</sup>.

بناءً على ذلك عندما تطرح هذه الشركات التساؤل الأخير، فإنهم يدركون وجود طرق أكثر فاعلية لإعادة تنظيم أنشطتهم. وعلى سبيل المثال، نجد أن إحدى عمليات الشركة التي تضم حالياً أعضاء من عشرة وظائف مختلفة يعملون بالتتابع من أجل توفير سلع وخدمات، يمكن أن تُنجز من قبل فرد واحد أو عدد قليل من الأفراد مقابل جزء من التكلفة، وذلك يُعد عملية إعادة هندسة. غالباً ما تصبح المهام الفردية أكثر تعقيداً، ويتم تقسيم الأفراد إلى فرق تضم وظائف متنوعة؛ وذلك عندما يتم إعادة هندسة العمليات بغرض خفض التكاليف ورفع معدلات الجودة<sup>4</sup>.

## 2- إعادة الهيكلة

هو نمط من التعديل يعتمد المديرون الاستراتيجيون لتنفيذ التغيير الاستراتيجي من أجل تحسين الأداء. وتقوم إعادة الهيكلة على خطوتين أساسيتين<sup>5</sup>:

أولاً: تقوم الشركة بتغيير التمييز والتكامل بحذف بعض الإدارات والأقسام أو المستويات من الهرم الوظيفي؛

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 728.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 155، 156.

<sup>3</sup> شارلز هيل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 729.

<sup>4</sup> المصدر نفسه.

<sup>5</sup> المصدر نفسه.

ثانياً: تتجه الشركة إلى تقليص عدد الموظفين لتخفيض تكاليف التشغيل، هذه التغييرات التي تطرأ في العلاقات بين الأجزاء أو الوظائف تُعد أمراً شائعاً في برامج إعادة الهيكلة.

هناك أسباب كثيرة تكمن وراء حتمية إعادة الهيكلة (ضرورة تقليص حجم الأعمال). في بعض الأحيان تطرأ تغييرات على بيئة العمل يصعب التنبؤ بها، كأي تغيير في التقنية أو كساد عالمي قد يؤدي إلى تقليص الطلب على منتجات الشركة.

تعتمد إعادة الهيكلة على عدة اعتبارات، نذكر منها<sup>1</sup>:

- ✓ المتطلبات الفنية للأداء (احترام توالي وتناسق العمليات)؛
- ✓ حجم الأداء أو الإنتاج المُقدر على ضوء تقديرات الطلب؛
- ✓ الطاقة الإنتاجية المتاحة.

في أغلب الحالات تضطر الشركات إلى تقليص أحجامها وتسريح موظفيها نظراً لصعوبة استمرار مراقبة الطرق التي يُؤدون بها عملياتهم الأساسية، ونظراً لعدم إحداث التغييرات الإضافية لاستراتيجياتهم وهياكلهم كي تتهيأ الظروف أمامها لاحتواء التكاليف والتوافق مع الظروف المتغيرة<sup>2</sup>.

### 3- التجديد أو التحديث

إنّ إعادة الهيكلة غالباً ما تُعد عملية ضرورية، لأنّ التغييرات التي تطرأ على التقنية، تجعل الوسائل التي تعتمد عليها الشركة في عمليات إنتاج السلع والخدمات قديمة، أو قد تجعل المنتجات والخدمات نفسها قديمة الطراز. مثلاً نجد أن التقنيات الحديثة قد جعلت تكلفة تصنيع أجهزة الحاسب أقل وجعلتها أكثر قوة وغيّرت من رغبات المستهلك، وإذا ما أرادت الشركات ألاّ تتخلف عن السباق التنافسي لإنتاج سلع وخدمات جديدة؛ فإنه يتعيّن عليها اتخاذ خطوات وإجراءات لتقديم منتجات أو تطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات مقابل تكلفة منخفضة<sup>3</sup>.

إنّ الاستخدام المتواصل لهذا الأسلوب يحقّق للشركة، ليس فقط ميزة تنافسية، ولكن ميزة تنافسية مستدامة، عبر إجراء مراجعات استراتيجية على فترات متكررة وبشكل دائم؛ وهذا ما يسمح لها بالحفاظ على مركزها التنافسي لفترة زمنية طويلة<sup>4</sup>.

إنّ التحديث والتجديد هو العملية التي تستخدم بها الشركات مهاراتها ومواردها لابتكار تقنيات جديدة أو سلع أو خدمات جديدة؛ بما يمكن تلك الشركات من أن تتغير وتستجيب بشكل أفضل لاحتياجات العملاء، غير أن هذا التغيير يترافق بمستوى عالٍ من المخاطرة، وذلك نظراً لأنّ نتائج أنشطة البحوث والتطوير غالباً

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 167.

<sup>2</sup> شارلز هيل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 733.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 734-736.

<sup>4</sup> فيليب سادلر، مرجع سابق، ص 30.

ما تكون غير مؤكدة. فبهنما يؤءل الةأةة إلى نوعلة الةغفر الةل الةطلع إليها الشركة (لقدلم لةفنة، منلآة ءةةة مرلآة)، إلا أنه قد يؤءل إلى نوع من الةغفر ىرغبون فى الةبهن (لآفنال غير فعالة، منلآة لا ىرغب فىها المسلهك)<sup>1</sup>.

إنّ لآصلم الةكنولولآا الءةةة ولةفلهها ىلّم أارآ الشركة، وعللها أن الةكلف ولةلآعم مع هةه الةصلملآة حسب ظرولها ومطلبلآة السوق الءل لآعمل فىه<sup>2</sup>. كل ذلك لآءمة عمللآة الةأةةة والةلؤلر لآضمان اسلمرارلة الشركة ونمولها.

فى مآولة لرفع مءلآة نآآ عمللة الةأةةة ولةلؤلر منلآ ءةةة، الةآهت شركات كةةرة ذال الةفنة العاللة إلى لؤلر دور نصفر المنلآ (Product Champion)، مع لعلن مءفر ذو آبرة لفرأس فرلآ ءةةة ىلؤل قفالة مشرول ءةةة منذ بلالآهه وآل لسلولقه الآارلآا، ومن بلن كل أنواع برامآ الةغفر الةل ىسللآ المءفرول الاسلرلآلآلون لةفلهذا، نآ أن الةأةةة والةآءةة ىملك أكبر الإمكانات لآآقل النآآ على المءل الطولل، ولكنه أفضا ىلآضن أكبر المخاطر المآلملة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> شارلزهل وآارلآ ءونز، مرآع سابق، ص 734، 735.

<sup>2</sup> سلء مآء ءال الرب، مرآع سابق، ص 241.

<sup>3</sup> شارلزهل وآارلآ ءونز، مرآع سابق، ص 735، 736.

## خلاصة الفصل الثاني

الكفاءة بصفة عامة مصطلح يعكس في ذاته وجود المقارنة، سواء تعلق الأمر بنسبة معدل الإنتاجية (المدخلات/المخرجات) المحقق إلى أفضل نسبة إنتاجية ممارسة من قبل شركات أخرى، أو من قبل الشركة نفسها خلال سنوات عدة، أو النسبة إلى الإنتاجية المتوقعة للشركة نفسها. ولذلك يُعد المفهوم نسبيا ومرنا يخضع لنوع الدراسة وأهداف الباحث. أما الكفاءة التشغيلية فتتعلق بنوع مدخلات ومخرجات ترتبط أساسا بالعمل التشغيلي للشركة. ومن خلال هذا الفصل توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ تختلف الكفاءة التشغيلية عن الكفاءة الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية، حسب نوع المدخلات والمخرجات المستخدمة في الدراسة، وحسب المدخل المختار في تحديد المدخلات والمخرجات؛
- ✓ تختلف الكفاءة عن الإنتاجية التي تعني العلاقة بين المدخلات والمخرجات، والفعالية التي تعني تحقيق الأهداف المسطرة، والأداء الذي يجمع بين تحقيق الكفاءة والفعالية معا؛
- ✓ ترتبط الكفاءة التشغيلية بدرجة أولى بأداء العامل البشري لأنه المحرك الأساس للعملية التشغيلية؛
- ✓ يمكن لشركات التأمين التكافلي تحسين كفاءتها من خلال العديد من الاتجاهات سواء تعلق الأمر بكفاءة وفورات الحجم والنطاق وكفاءة الاستثمار وغيرها؛
- ✓ يمكن قياس الكفاءة التشغيلية بطرق معلمية كأسلوب تحليل الحدود العشوائي، وطرق لا معلمية كأسلوب تحليل مغلف البيانات، الذي تمّ اختياره في الدراسة التطبيقية؛
- ✓ التنافسية تتبني على أسس مثل الجودة والنوعية والكفاءة، هذه الأخيرة تُعد أساسا لبناء المزايا التنافسية للشركة؛
- ✓ يمكن الاستدلال على تنافسية الشركات من خلال مؤشرات مثل الربحية، التكاليف، الإنتاجية الكلية، الحصة السوقية. وتتقاطع مكونات الكفاءة في عدد من جزئيات هذه المؤشرات كالإنتاجية التي تُحتسب على أساسها الكفاءة، والتكاليف التي ترتبط أساسا بألية الكفاءة التشغيلية؛
- ✓ الكفاءة من الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية للشركات، عبر ما توفّره من تخفيض لعنصر التكاليف في الشركة؛
- ✓ يمكن الحفاظ على كفاءة الشركة وتنافسيتها في السوق عبر استخدام أساليب التغيير الاستراتيجي المتمثلة في إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة وعامل التجديد والتحديث.



## الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية مقارنة بين تجربة  
دول مجلس التعاون الخليجي  
والتجربة الماليزية

## مقدمة الفصل الثالث

يرتبط الجانب التطبيقي لأي دراسة بما يتوافر في الواقع العملي من بيانات وإحصاءات رسمية وموثقة متعلقة بالعناصر النظرية للدراسة، ولذلك فإن الباحث مقيد بما هو متوافر من معلومات في الميدان. وبهدف احتواء متطلبات الدراسة وعناصر العنوان الأساسية في الجانب التطبيقي دون إهمال ل: أولاً الجانب التحليلي، المرتبط أساساً بجانب المقارنة بين تجارب دول مجلس التعاون الخليجي وماليزيا في التأمين التكافلي؛ وثانياً الجانب القياسي، المتمثل في دراسة أثر الكفاءة التشغيلية على تنافسية شركات التأمين التكافلي.

تم اختيار السوق الماليزي للدراسة القياسية لأنه الوحيد الذي يتوافر على الحد الأدنى للبيانات التي تتطلبها الدراسة القياسية، زيادة على إمكانية الوصول إليها بسهولة.

نتيجة لما سبق، سنتعرض في هذا المحور لمبحثين هما:

واقع وآفاق التأمين التكافلي بين تجربة دول مجلس التعاون الخليجي والتجربة الماليزية؛  
دراسة أثر الكفاءة التشغيلية على تنافسية شركات التأمين التكافلي في السوق الماليزي.

## المبحث الأول: واقع وآفاق التأمين التكافلي بين تجربة دول مجلس التعاون الخليجي والتجربة الماليزية

سنتعرض في هذا المبحث إلى النقاط التالية:

- واقع صناعة التأمين التكافلي؛
- تحليل التأمين التكافلي بين تجربة دول مجلس التعاون الخليجي والتجربة الماليزية؛
- ظروف وتحديات التأمين التكافلي في دول مجلس التعاون الخليجي وماليزيا.

### المطلب الأول: واقع صناعة التأمين التكافلي

تشهد صناعة التأمين التكافلي نموًا هائلًا فاق كل التوقعات خلال السنوات الأخيرة، وبرزت هذه الصناعة لتوقّر لأكثر من مليار ونصف مسلم منتجات تأمينية متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية.

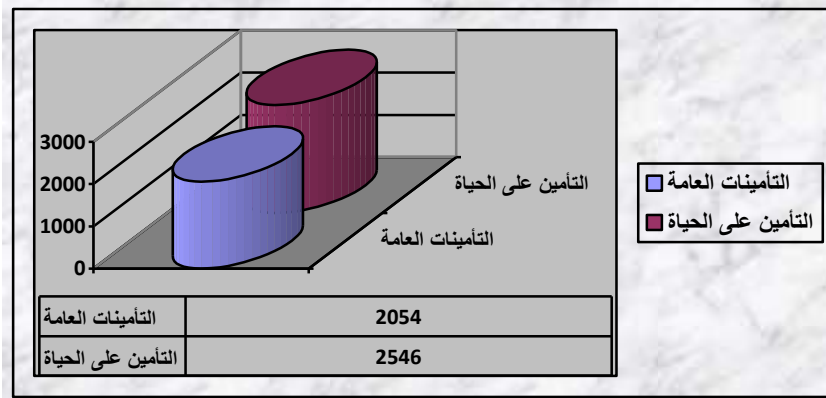
#### أولاً: أرقام وإحصاءات التأمين والتأمين التكافلي

تشهد صناعة التأمين التكافلي نموًا كبيرًا عقب الأزمة المالية العالمية (2007-2008)، ما جعلها موضع اهتمام شركات التأمين العالمية، ويأتي ذلك عقب النمو الذي حقّقه هذا القطاع في 2008؛ حيث وصل إلى 5,3 مليار دولار آنذاك مرتفعًا بـ 29% مقارنة بالسنوات السابقة. لكنه تراجع في السنوات الأخيرة من معدل نمو يقارب 22% خلال الفترة 2007-2011 إلى معدل نمو 16% عام 2013، ومعدل نمو 14% عام 2014، لتصل قيمة الاشتراكات 12 مليون دولار<sup>1</sup>، وهي نسبة ضئيلة جدًا مقارنة بمجموع الأقساط العالمية.

وصلت أقساط التأمين العالمية في عام 2013 إلى 4,6 تريليون دولار؛ أي حوالي 6% من الناتج المحلي العالمي مقسّمة حسب فروع التأمين<sup>2</sup>. كما في الشكل الموالي:

#### شكل رقم 65: أقساط التأمين العالمية حسب الفروع

الوحدة: مليار دولار أمريكي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

<sup>1</sup> Global Takaful Insights 2014 market updates, EY Building a better working world, 2014, p 7, in web site: www.ey.com.

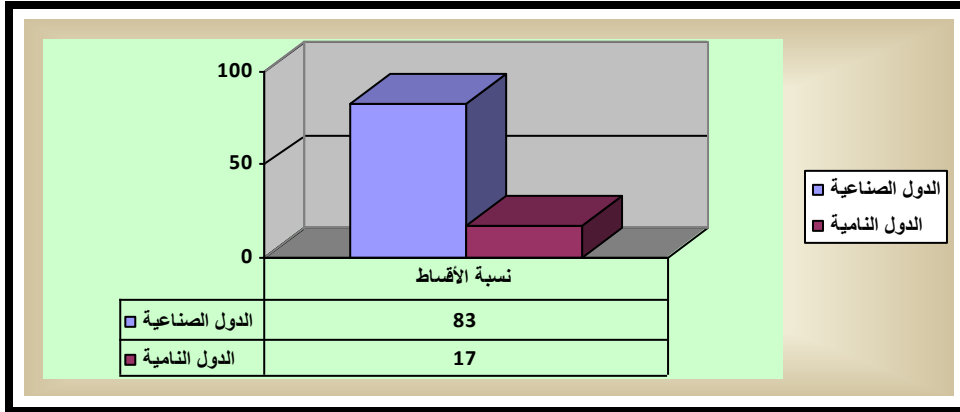
<sup>2</sup> Direct premiums written, sigma explorer, in web site: http://www.sigma-explorer.com/index.html.

يرجع التباين في حصص أقساط التأمين في كل نوع بالنظر إلى التقدير الجُزافي لمبلغ التأمين في التأمين على الحياة (باتفاق الطرفين)؛ ومن ثم ارتفعت قيمها وهذا ما رفع من قيم أقساط التأمين على الحياة على حساب حجم أقساط التأمينات العامة.

أمّا عن نصيب الدول الصناعية والنامية من هذه الأقساط فيمكن تبيانها في الشكل المبسط الموالي.

### شكل رقم 66: أقساط التأمين العالمية بين الدول الصناعية والنامية

الوحدة: نسبة مئوية (%)

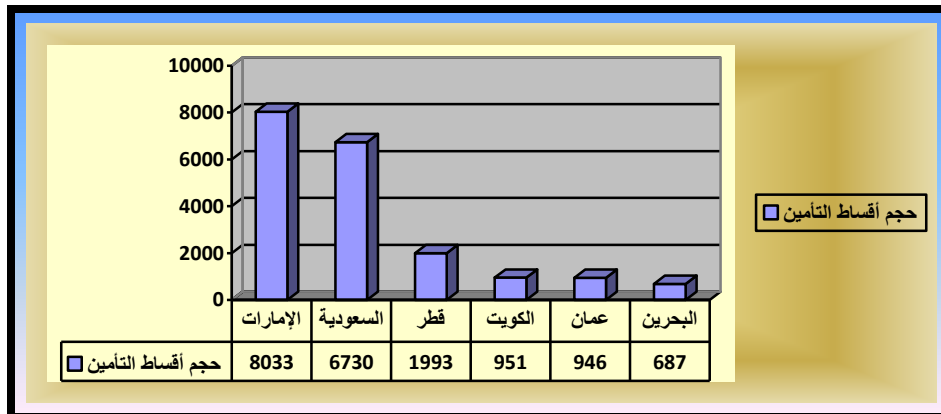


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على <http://www.sigma-explorer.com/index.html>

وكان نصيب دول الشرق الأوسط وآسيا الوسطى في هذا الحجم، 47 مليار دولار أي 1% من مجمل الأقساط، و6% من أقساط الدول النامية. من هذه القيمة 11845 مليون دولار أمريكي تأمينات الحياة. تحتل الإمارات المرتبة الثانية بعد إيران في هذه المنطقة، هذه الأخيرة تمتلك حجم أقساط تبلغ 9000 مليون دولار أمريكي. يبلغ إجمالي أقساط التأمين بدول مجلس التعاون الخليجي 19343 مليون دولار أمريكي عام 2013، ويمثل قطاع التأمين التكافلي ما نسبته 10% من السوق<sup>1</sup>، وكانت النسب الجزئية كما في الشكل الموالي.

### شكل رقم 67: نصيب دول مجلس التعاون الخليجي من حجم أقساط التأمين

الوحدة: مليون دولار أمريكي

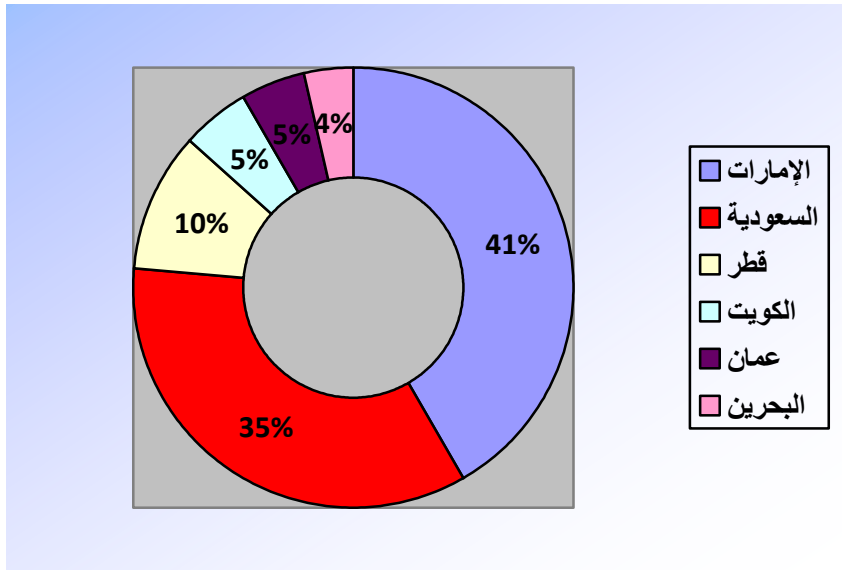


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع الإلكتروني <http://www.sigma-explorer.com/index.html>

<sup>1</sup> sigma explorer, in web site : <http://www.sigma-explorer.com/index.html>.

لتكون النسب المئوية لأقساط دول مجلس التعاون الخليجي في الشكل الموالي.

**شكل رقم 68: نسب أقساط التأمين في دول مجلس التعاون الخليجي**



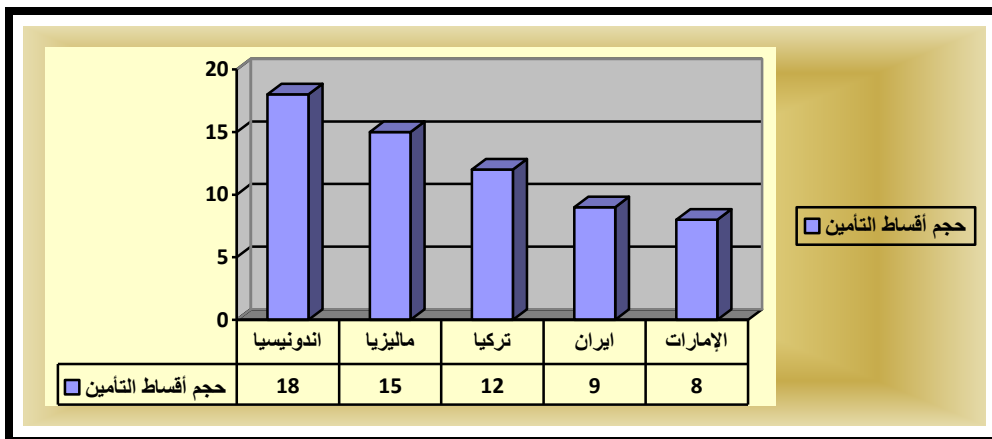
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الشكل السابق

ومن ناحية الدول الإسلامية عامة فإن ماليزيا هي الدولة الأكثر تقدماً تأمينياً بعد اندونيسيا إذ يبلغ مجموع أقساطها 15346 مليون دولار أمريكي، ويمثل التأمين التكافلي نسبة 13% منها، كما ينشط في السوق 45 شركة تأمين، منها 12 شركة تأمين تكافلي<sup>1</sup>.

وفيما يلي ترتيب الدول الإسلامية الخمس الأولى من حيث حجم أقساط التأمين.

**شكل رقم 69: أولى الدول من حيث أقساط التأمين في العالم الإسلامي**

الوحدة: مليار دولار



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع الالكتروني <http://www.sigma-explorer.com/index.html>

<sup>1</sup> Islamic finance Outlook 2015, Standard & Poor's rating services, 2014, p50, in web site: [www.standardpoors.com](http://www.standardpoors.com).

وتعدّ المملكة العربية السعودية وماليزيا أضخم سوقين للتكافل على مستوى العالم، إذ وصل حجم المساهمات الإجمالي في السعودية إلى 5.4 مليار دولار أمريكي في عام 2013؛ بينما بلغ 1.9 مليون دولار أمريكي في ماليزيا<sup>1</sup>.

### ثانياً: مؤشرات قطاع التأمين التكافلي

إلى بداية عام 2014: بلغ عدد شركات التأمين التكافلية الإسلامية 216 شركة<sup>2</sup>، معظمها شركات تأمين مباشر وبعضها شركات إعادة تأمين، والبعض الآخر مختلطة، وقد كان عددها 206 شركة نهاية عام 2013 موزعة على 35 دولة في العالم بالتوزيع التالي:

#### جدول رقم 9: التوزيع الجغرافي لشركات التأمين التكافلي لعام 2013

عدد الشركات	المنطقة
78	منطقة الخليج
42	منطقة الشرق الأقصى
38	منطقة الشرق الأوسط
58	باقي المناطق

Source: GCC home to most number of takaful operators, Insurance Research Center, in web site: <http://www.irc.ac.ir/en/news/news.php?newsid=1110>

بدأ التأمين الإسلامي في الثلث الأخير من القرن الماضي وتحديداً في سنة 1979، وكانت البداية في السودان كما أسلفنا، أي أنه مضى على العمل في التأمين الإسلامي حوالي ثلاثة عقود، تطوّر من خلالها هذا التأمين من جميع النواحي حيث ازداد<sup>3</sup>:

- عدد الشركات: من شركتين في عام 1979 إلى 216 شركة حتى بداية عام 2013 إلى 235 شركة نهاية 2014 حسب بعض المواقع الإلكترونية والأخبار؛
- أقساط التأمين (الاشتراكات): بلغت حتى نهاية 2008 حوالي 5,3 مليار دولار لتصل إلى 10,7 مليار دولار نهاية 2012 أي تضاعفت؛
- الانتشار: من دولتين عام 1979 إلى 33 دولة في العالم حتى عام 2009 وما يفوق 35 دولة بداية 2013؛

<sup>1</sup> Global Takaful Insights 2014 market updates, EY Building a better working world, 2014, p 8, in web site: www.ey.com.

<sup>2</sup> Islamic finance Outlook 2015 , Standard & Poor's rating services, 2014, p23, in web site: www.standardpoors.com.

<sup>3</sup> أنظر: صالح أحمد بدار، التأمين التكافلي الإسلامي، في الموقع الإلكتروني: <http://www.kantakji.com/fiqh/d223.doc>؛ Global Takaful Insights 2014 market updates, EY Building a better working world, 2014, p 7, in web site: www.ey.com.

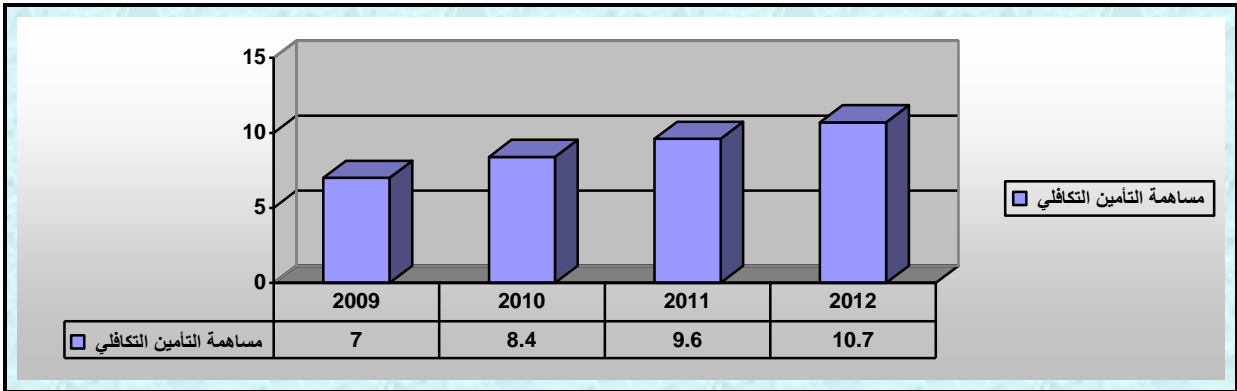
تأثرت صناعة التكافل بالأزمة المالية من جانب الاستثمار؛ إذ أنّ العوائد كانت أقلّ من السابق، وقد خسرت بعض شركات التكافل في بعض استثماراتها، ورغم ذلك هناك اتجاه متزايد إلى التكافل يتأتى من رغبة الشركات في الاستفادة من نمو الطلب عليه في السوق العالمية، خاصة أنّ هذا القطاع كان الأقلّ تأثراً بتداعيات الأزمة؛ حيث إنّ أكثر خسائر التأمين خلالها كانت استثمارية جزاءً نشاط الشركات في المشتقات المالية، وهي أدوات استثمارية تعاني من الانتقاد الشرعي.

أكد تقرير "آفاق التكافل العالمي 2014"، أنّ حجم المساهمات في قطاع التكافل العالمي يشهد نمواً متزايداً ليتجاوز 10.7 مليار دولار خلال عام 2012، في أعقاب النمو الذي حقّقه القطاع بنسبة 16% في عام 2011؛ حيث وصل إلى 9.6 مليار دولار آنذاك<sup>1</sup>.

ويمكن تمثيل التطور الحاصل خلال أربع سنوات من 2009 إلى 2012 بالمخطط الموالي.

### شكل رقم 70: نمو حجم مساهمة التأمين التكافلي

الوحدة: مليار دولار أمريكي



Source: Global Takaful Insights 2014 market updates, EY Building a better working world, 2014, p 7, in web site: www.ey.com.

أثبتت صناعة التكافل العالمية خلال السنوات الأخيرة مرونة كبيرة في مواجهة الأزمة الاقتصادية العالمية، ولعبت مجموعة من العوامل دوراً مؤثراً في نمو الصناعة، في مقدّمها النمو القوي الذي عرفته منتجات التكافل الصحي في دول الخليج وتأمينات الحياة في دولة ماليزيا.

وقد وصلت معدلات النمو العالمي السنوي للتكافل إلى 39% في السنوات القليلة الماضية. في منطقة المشرق العربي وإفريقيا بنسبة 18% خلال الفترة بين 2005 و2008، 135% في شبه القارة الهندية؛ بينما شهدت منطقة جنوب شرق آسيا نمواً بنسبة 28%، ومنطقة الخليج بمعدل 45%، وكانت دولة الإمارات العربية المتحدة هي الأسرع نمواً في أسواق التكافل على مستوى العالم، حيث حققت نمواً سنوياً بمعدل 135%<sup>2</sup>. غير أنّ هذه المعدلات انخفضت كثيراً حالياً ولكنها تبقى معدلات نمو جيدة للقطاع.

<sup>1</sup> Global Takaful Insights 2014 market updates, EY Building a better working world, 2014, p 7, in web site: www.ey.com.

<sup>2</sup> "نمو وطلب عال على صناعة التأمين في دول الخليج"، مجلة المصرفية، العدد 14، في الموقع الإلكتروني:

.http://www.almasrifiah.com/2010/06/01/article\_400601.pda

### ثالثاً: الإنجازات المنبثقة ذات العلاقة بشركات التأمين التكافلية

تبعاً للاعتماد على المؤسسات المالية الإسلامية، وظهور شركات التأمين الإسلامية؛ انبثقت عن هذا التوجّه والمنحى الاقتصادي مؤسسات حديثة في الاقتصاد الإسلامي، وهي<sup>1</sup>:

#### 1- هيئة المعايير والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية

سابقاً هيئة المحاسبة المالية للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، وهي منظمة دولية غير هادفة للربح تقوم بإعداد وإصدار معايير المحاسبة المالية والمراجعة والضبط وأخلاقيات العمل والمعايير الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية خاصة، والصناعة المصرفية والمالية الإسلامية على وجه العموم، كما تنظّم الهيئة عدداً من برامج التطوير المهني (وخاصة برنامج المحاسب القانوني الإسلامي وبرنامج المراقب والمدقق الشرعي)؛ بهدف رفع كفاءة الموارد البشرية العاملة في هذه الصناعة وتطوير هياكل الضوابط لدى مؤسساتها.

تأسست الهيئة بموجب اتفاقية بين عدد من المؤسسات المالية الإسلامية بتاريخ 26 فيفري 1990 في الجزائر، وقد تمّ تسجيل الهيئة في 27 مارس 1991 في مملكة البحرين. وبصفتها منظمة دولية مستقلة؛ تحظى الهيئة بدعم كبير من المؤسسات ذات الصّفة الاعتبارية حول العالم. وقد حصلت الهيئة على الدّعم الكبير لتطبيق المعايير الصادرة عنها؛ حيث تُعتمد هذه المعايير اليوم في مملكة البحرين ومركز دبي المالي العالمي والأردن ولبنان وقطر والسودان وسوريا والعديد من الدول في العالمين العربي والإسلامي، إضافة إلى استراليا التي أصدرت أدلة إرشادية مستمدة من معايير الهيئة وإصداراتها.

**أهداف الهيئة:** عام 1998م تم إدخال تعديلات على النظام الأساسي للهيئة. وشملت هذه التعديلات توسيع أهداف الهيئة. وقد نصت المادة الرابعة من النظام الأساسي المعدل على أن الهيئة تهدف في إطار أحكام الشريعة الإسلامية إلى<sup>2</sup>:

- تطوير فكر المحاسبة والمراجعة والمجالات المصرفية ذات العلاقة بأنشطة المؤسسات المالية الإسلامية؛
- نشر فكر المحاسبة والمراجعة المتعلقة بأنشطة المؤسسات المالية الإسلامية وتطبيقاته عن طريق التدريب وعقد الندوات وإصدار النشرات الدورية وإعداد الأبحاث والتقارير وغير ذلك من الوسائل؛
- إعداد وإصدار معايير المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية وتفسيرها للتوفيق ما بين الممارسات المحاسبية التي تتبعها المؤسسات المالية الإسلامية في إعداد قوائمها المالية، وكذلك

<sup>1</sup> راجع: أحمد محمد صباغ، الوضع المهني والاقتصادي لصناعة التأمين التعاوني في العالم العربي، في الموقع الإلكتروني:

www.iefpedia.com/arab/?p=17475، تاريخ الاطلاع: 2010/05/24.

<sup>2</sup> راجع الموقع الرسمي لهيئة المعايير والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية التالي: www.aaofii.com



التوفيق بين إجراءات المراجعة التي تتبع في مراجعة القوائم المالية التي تعدها المؤسسات المالية الإسلامية؛

- مراجعة وتعديل معايير المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية لتواكب التطور في أنشطة المؤسسات المالية الإسلامية والتطور في فكر وتطبيقات المحاسبة والمراجعة؛
- إعداد وإصدار ومراجعة وتعديل البيانات والإرشادات الخاصة بأنشطة المؤسسات المالية الإسلامية فيما يتعلق بالممارسات المصرفية والاستثمارية وأعمال التأمين؛
- السعي لاستخدام وتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة والبيانات والإرشادات المتعلقة بالممارسات المصرفية والاستثمارية وأعمال التأمين، التي تصدرها الهيئة، من قبل كل من الجهات الرقابية ذات الصلة والمؤسسات المالية الإسلامية وغيرها ممن يباشر نشاطا ماليا إسلاميا ومكاتب المحاسبة والمراجعة.

يتكون الأعضاء المشاركون من الفئات التالية:

- ✓ المؤسسات المالية الإسلامية التي تعمل وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها في جميع أنشطتها؛
- ✓ الهيئات الرقابية والإشرافية التي تشرف على مؤسسات مالية إسلامية وتشمل البنوك المركزية ومؤسسات النقد وما في حكمها؛
- ✓ الجامع والهيئات الفقهية الإسلامية ذات الشخصية المعنوية.

أما الأعضاء المراقبين فيتكونون من الفئات التالية:

- الهيئات والجمعيات المسؤولة عن تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة و/ أو عن إعداد معايير المحاسبة والمراجعة؛
- مكاتب وشركات المحاسبة والمراجعة القانونية الممارسة ذات الاهتمام بأعمال المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية؛
- المؤسسات المالية التي تمارس أنشطة مالية إسلامية ضمن نشاطاتها الأخرى؛
- مستخدمي القوائم المالية للمؤسسات المالية الإسلامية سواء كانوا أفرادا أم هيئات.

كما تمنح الهيئة الإجازة والشهادات المهنية في مجالات المحاسبة ومعاييرها والمراجعة والتحليل المالي والصيرفة الإسلامية لأفراد والمؤسسات، بالإضافة إلى شهادات التدقيق والرقابة الشرعية. وتقوم الهيئة بنفسها أو بالاشتراك مع جهات أخرى تحددتها بعمليات التدريب والتأهيل والمنح.

## 2- مجلس الخدمات المالية الإسلامية IFSB

هو هيئة دولية تضع معايير لتطوير وتعزيز صناعة الخدمات المالية الإسلامية؛ وذلك بإصدار معايير رقابية ومبادئ إرشادية لهذه الصناعة، والتي تضم قطاع البنوك وسوق المال والتأمين الإسلامي. افتتحت رسمياً 3 نوفمبر 2002، وبدأت عملها في 10 مارس 2003، وبناءً على ما سبق، فإن عمل مجلس الخدمات المالية الإسلامية يعد متمماً لعمل لجنة بازل للإشراف المصرفي، والمنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية، والجمعية الدولية لهيئات الإشراف على التأمين.

بلغ عدد أعضاء مجلس الخدمات المالية الإسلامية في شهر أبريل 2015، 188 عضواً، يمثلون 61 سلطة إشرافية ورقابية من 45 دولة، و 8 منظمات دولية، و 119 منظمة فاعلة في السوق (المؤسسات المالية والشركات المهنية والاتحادات النقابية)<sup>1</sup>.

الجدير بالذكر أن ماليزيا البلد المستضيف لمجلس الخدمات المالية الإسلامية، قد سنت لذلك قانوناً يعرف باسم قانون مجلس الخدمات المالية الإسلامية لعام 2002، ويعطي هذا القانون مجلس الخدمات المالية الإسلامية الحصانة والامتيازات التي تُمنح في العادة للمنظمات الدولية والبعثات الدبلوماسية.

**أهداف المجلس:** تتمثل أهداف مجلس الخدمات المالية الإسلامية بالآتي<sup>2</sup>:

1. العمل على تطوير صناعة خدمات مالية إسلامية على نحو قوي وشفاف، من خلال تقديم معايير جديدة أو ملائمة لمعايير دولية قائمة، متنسقة مع مبادئ الشريعة الإسلامية؛
2. تقديم الإرشاد حول آليات الإشراف والرقابة الفعالة للمؤسسات التي تقدم منتجات مالية إسلامية، والعمل على تطوير معايير لصناعة الخدمات المالية الإسلامية للمساعدة في تحديد، وقياس، وإدارة المخاطر، مع الأخذ في الاعتبار المعايير الدولية المعنية خاصة حسابات الدخل والنفقات؛
3. التواصل والتعاون مع المنظمات الدولية المختلفة، التي تضع حالياً معايير لاستقرار وتقوية الأنظمة النقدية والمالية الدولية، فضلاً عن التواصل والتعاون مع منظمات الدول الأعضاء؛
4. تحسين وتنسيق المبادرات الرامية إلى تطوير الآليات والإجراءات، التي تساعد على القيام بالعمليات، خاصة إدارة المخاطر؛
5. تشجيع التعاون بين الدول الأعضاء في تطوير صناعة الخدمات المالية الإسلامية؛
6. العمل على تدريب وتنمية مهارة الموارد البشرية، فيما يتعلق بالرقابة الفعالة لصناعة الخدمات المالية الإسلامية؛
7. إعداد الأبحاث، ونشر الدراسات، والاستطلاعات عن صناعة الخدمات المالية الإسلامية؛

<sup>1</sup> راجع الموقع الرسمي لمجلس الخدمات المالية الإسلامية التالي: www.ifsb.org  
<sup>2</sup> المصدر نفسه.

8. تأسيس قاعدة بيانات للمصارف الإسلامية والمؤسسات المالية وخبراء صناعة الخدمات المالية الإسلامية.

إنّ المعايير التي يُعدّها مجلس الخدمات المالية الإسلامية تتبّع إجراءات مفصّلة تمّ وصفها في وثيقة "الإرشادات والإجراءات لإعداد المعايير والمبادئ الإرشادية"؛ والتي تشمل من بين العديد من الأمور: إصدار مسوّد مشروع، عقد ورش عمل، وفي حالة الضرورة عقد جلسات استماع. وقد أصدر المجلس حديثاً مشروع معيار متطلبات الملاءة للتأمين التكافلي.

### 3- المركز الإسلامي الدولي للمصالحة والتحكيم -دبي-

يمثل المركز الإسلامي الدولي للمصالحة والتحكيم لبنة أساسية في البنية التحتية للصناعة المالية الإسلامية باعتباره مؤسسة دولية مستقلة غير ربحية متخصصة في فض كافة النزاعات المالية أو التجارية التي تنشأ بين المؤسسات المالية أو التجارية والتي تختار تطبيق الشريعة الإسلامية في فض نزاعاتها. وجاء تأسيس المركز بتضافر جهود كل من البنك الإسلامي للتنمية والمجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية ودولة الإمارات العربية المتحدة بصفتها دولة المقر<sup>1</sup>.

تمّ التوقيع على اتفاقية مقر المركز مع دولة الإمارات العربية المتحدة بمناسبة انعقاد الاجتماع السنوي للبنك الإسلامي للتنمية بظهران سنة 2005؛ حيث تقرّر إقامة المركز في إمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة.

**مهام المركز:** تتمثل أهم الخدمات التي يقدمها المركز في<sup>2</sup>:

(أ) ينظم المركز ويشرف على خدمات المصالحة والتحكيم ليساعد المؤسسات المالية على تجاوز كل الصعوبات الناتجة عن النزاعات بمختلف أنواعها؛

(ب) يسعى المركز إلى أن تستجيب الأحكام الصادرة تحت رعايته وإشرافه للشروط الأساسية لصدور الأحكام حتى يتم تسهيل تنفيذ الحكم إذا ما طلب ذلك من القاضي الوطني؛

(ج) يقدم المركز قائمة من المحكمين والخبراء من داخل العالم الإسلامي ومن خارجه مشهود لهم بالنزاهة والكفاءة المهنية؛

(د) يوفر المركز استشارات عن التحكيم عموماً والتحكيم الإسلامي خصوصاً؛

(هـ) ينظم المركز دورات تدريبية في مجال تخصصه وذلك لنشر ثقافة التحكيم والصيغ البديلة في فض النزاعات؛

<sup>1</sup> راجع الموقع الرسمي للمركز الإسلامي الدولي للمصالحة والتحكيم التالي: www.iicra.com  
<sup>2</sup> المصدر نفسه

و) يعمل المركز على إصدار نشرات متعددة المواضيع في إطار عمله وبشكل دوري تُرسل إلى المؤسسات المالية الإسلامية.

#### 4- المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية -البحرين-

تم تأسيسه بموجب المرسوم رقم 2001/30 بتاريخ 16 ماي 2001 تنفيذًا للنظام الأساسي للمجلس الذي أقره رؤساء البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، الذي عُقد في مقر البنك الإسلامي للتنمية بجدة بتاريخ 10 جويلية 1999؛ والذي تنص المادة الثانية منه على أن يكون مقر المجلس ومركز إدارته في دولة البحرين، ووافقت دولة البحرين على ذلك.

يضم المجلس العام اليوم 112 عضوا من 30 دولة حول العالم، ويُعرف بأنه أحد المنظمات والبنات الرئيسة في بنية المالية الإسلامية. ويهدف المجلس العام إلى دعم صناعة الخدمات المالية الإسلامية من خلال تمثيلها والدفاع عنها فيما يخص السياسات الرقابية والمالية والاقتصادية التي تصب في المصلحة العامة لأعضائه، ودعم تطوير صناعة الخدمات المالية الإسلامية من خلال تعزيز أفضل الممارسات. وعليه، فإن أعمال المجلس العام تستند على أهدافه الإستراتيجية وهي<sup>1</sup>:

أ) دعم السياسات والنظم الرقابية؛

ب) البحوث والمنشورات؛

ج) نشر الوعي وتبادل المعلومات؛

د) دعم التطوير المهني.

#### 5- الوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف IIRA

هي الوكالة الوحيدة للتصنيف بدأت أعمالها عام 2005، أنشئت لتوفّر لأسواق المال الإسلامي سلسلة المعايير التي تشمل مجموعة كبيرة من الأدوات المالية وخاصة الأدوات المالية الإسلامية، كما تعمل على تعزيز مستوى الخبرة التحليلية في تلك الأسواق.

وتتطلع الوكالة أن تكون نقطة مرجعية للتصنيفات الائتمانية التي تعمل وفقا لمبادئ الشريعة.

تُرعى الوكالة الإسلامية الدولية من قبل مختلف مؤسسات التنمية، والمصارف الرائدة والمؤسسات المالية غير المصرفية فضلا عن وكالات التصنيف. إن المؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص والبنك الإسلامي للتنمية هم أحد أبرز المساهمين بحصة مجتمعة حوالي 72%. إن عمليات الشركات المساهمة تتمركز في 11 بلدا مختلفا، الذين يمثلون الأسواق الرئيسية للوكالة. حصلت الوكالة الإسلامية الدولية

<sup>1</sup> راجع الموقع الرسمي للمجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية التالي: [www.cibafi.org](http://www.cibafi.org)

للتصنيف على رخصة من البنك المركزي البحريني للعمل كمؤسسة خارجية لتقييم الائتمان. كما وتعتبر الوكالة ضمن قائمة وكالات التصنيف المصدقة لبنك التنمية الإسلامي<sup>1</sup>.

#### 6- مؤشر "داو جونز" الإسلامي لخدمة حركة الاستثمار في أسهم واكتتابات المؤسسات المالية الإسلامية المنضوية تحت مظلة السوق العالمي داو جونز في نيويورك

هو أحد عناصر حزمة المؤشرات التي تمتلكها "داو جونز" للمؤشرات المالية، ويعبر المؤشر المالي الإسلامي عن حرص المستثمرين العرب والمسلمين على الاستثمار الحلال طبقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية، سواء في أسواق السلع والخدمات أو في الأسواق المالية. كما تُتيح هذه المؤشرات قياس الأداء لتلك الاستثمارات الإسلامية؛ ومن ثم إمكانية التخطيط الأمثل عند النظر لمستقبلها.

كما يعبر المؤشر أيضاً عن اهتمام المؤسسات المالية الغربية بقطاع التمويل الإسلامي الذي يتزايد الطلب على منتجاته، لاسيما بين مسلمي العالم البالغ عددهم 1,5 مليار نسمة.

#### 7- الاتحاد العالمي لشركات التكافل والتأمين الإسلامي

رابطة شركات التأمين الإسلامية سابقاً، لقد تطّلب التزايد المستمر في عدد شركات التأمين الإسلامية أن يكون لتلك الشركات رابطة تجمعها وتُعنى بشؤونها، وقد تمّ بالفعل تأسيس رابطة شركات التأمين الإسلامية كمؤسسة من مؤسسات الاتحاد العام العربي لشركات التأمين في البحرين، وقد سبقها الاتحاد العالمي لشركات التكافل والتأمين الإسلامي في السودان.

بادرت شركة التأمين الإسلامية - الخرطوم بطرح فكرة تكوين الاتحاد عام 1985م. ثم عززت ذلك الشركة الإسلامية للتأمين وإعادة التأمين - البحرين بتبنيها فكرة قيام هذا الاتحاد، وقد عبّر عن ذلك مجلس إدارة الشركة خلال اجتماعه بتاريخ 15 نوفمبر 1986م. لذا تبلورت فكرة قيام اتحاد شركات التأمين الإسلامية عام 1986/1985م لدى الشركات القائمة آنذاك وهي<sup>2</sup>:

1. شركة التأمين الإسلامية - الخرطوم؛
2. الشركة الإسلامية العربية للتأمين (إياك) - جدة؛
3. شركة التكافل الإسلامية - البحرين؛
4. شركة البركة للتأمين - الخرطوم؛
5. بيت إعادة التأمين السعودي التونسي (بست ري) - تونس؛
6. الشركة الإسلامية للتأمين وإعادة التأمين (بريكو) - البحرين.

<sup>1</sup> راجع الموقع الرسمي للوكالة الإسلامية للتصنيف التالي: [www.iirating.com](http://www.iirating.com)  
<sup>2</sup> راجع الموقع الرسمي للاتحاد العالمي لشركات التكافل والتأمين الإسلامي الآتي: [www.ifti-sd.org](http://www.ifti-sd.org)

إسهامات الاتحاد: خلال الفترة الماضية تمثل نشاط الاتحاد في الآتي<sup>1</sup>:

- (أ) تزكية روح التعاون بين الشركات الأعضاء لاسيما في منطقة السودان والسعودية وتونس؛
- (ب) أسهم الاتحاد بفاعلية في وضع القوانين واللوائح التي تنظم الآن صناعة التأمين في السودان والتي أدت إلى أسلمة قطاع التأمين بأكمله وأصبحت جميع شركات التأمين في السودان تعمل وفق المنهج الإسلامي؛
- (ج) أسهم الاتحاد بفاعلية في تكوين هيئة رقابة شرعية عليا لمراقبة التأمين بالسودان الغرض منها مراقبة العمل التأميني في السودان عبر وظيفة مراقب التأمين، هذا بالإضافة إلى اعتماد أعضاء هيئات الرقابة الشرعية التي تشرف على أعمال شركات التأمين السودانية؛
- (د) تحصل الاتحاد على اتفاقية المقر مع حكومة السودان التي أصبح بموجبها يتمتع بكل ما يتعلق بالشخصية الدبلوماسية؛
- (هـ) تحصل الاتحاد على موافقة حكومة السودان بمنحه قطعة أرض لإقامة مقر الأمانة العامة للاتحاد.

#### 8- هيئات الرقابة الشرعية

إنّ أهمّ ما تميّز به المؤسسات المالية الإسلامية عن غيرها من المؤسسات المثيلة هو وجود هيئات للرقابة الشرعية، مؤلفة من كبار علماء فقه المعاملات الإسلامية المشهود لهم بالعلم والخبرة والمعرفة؛ والتي تعمل على ضبط ورقابة أعمال وأنشطة المؤسسات المالية الإسلامية لتكون جميع التصرفات الصادرة عنها وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

لقد فرضت المؤسسات المالية الإسلامية على نفسها وضمن عقد التأسيس والنظام الأساسي الخاص بها، وجود هيئة رقابة شرعية تعمل على حماية حقوق جميع المتعاملين مع هذه المؤسسات والحكم على مدى التزامها بالضوابط والقواعد التي تقرّها الشريعة الإسلامية.

كما تقوم هيئة الرقابة الشرعية بإعداد تقرير سنويّ تبين فيه مدى التزام المؤسسات المالية الإسلامية بالأحكام الشرعية الخاصة بفقه المعاملات الإسلامية، فيما يخص المعاملات المالية والحسابية وكذلك مراجعة العقود والاتفاقيات، وما يصدر عن هذه المؤسسات من مستندات، وأهمّها شروط اتفاقيات إعادة التأمين الإسلامي، والعقود والوثائق الصادرة عنها، كذلك تقوم هيئات الرقابة الشرعية بحماية حملة الوثائق أو المودعين في البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية بالحلول محلّهم عند الضرورة.

<sup>1</sup> المصدر نفسه.

## المطلب الثاني: تحليل أرقام التأمين التكافلي بين تجربة دول مجلس التعاون الخليجي وماليزيا

تواصل صناعة التأمين التكافلي نموها الإيجابي والمقبول خلال السنوات الأخيرة، على الرغم من الانخفاض الذي مسّ معدلات النمو مؤخرًا، وتُعد التجربة الماليزية رائدة في السوق الآسيوي، ولها خصوصيات تميزها عن تجارب دول مجلس التعاون الخليجي، وهذا ما سنوضحه فيما يلي بالاعتماد على تقرير آفاق التأمين التكافلي 2014، تجدر الإشارة إلى أن هذا المطلب ككل مترجم عن تقرير آفاق التأمين التكافلي 2014 وتقرير آفاق التأمين 2013، لأنها أحدث التحليلات والإحصاءات الخاصة بالتأمين التكافلي.

### أولاً: مستجدات وإحصاءات التأمين التكافلي

تختلف آفاق النمو والربحية لشركات التأمين التكافلي بشكل كبير بالنظر إلى السوق ونضج الصناعة والهياكل التنظيمية للقطاع. على الرغم من التقلبات الأخيرة في الأسواق المالية، يواصل التأمين التكافلي تحقيق معدلات نمو جيدة خاصة على مستوى ثلاث أسواق رئيسية هي: المملكة العربية السعودية، الإمارات العربية المتحدة، ماليزيا. يتحكم في وضع التأمين التكافلي اتجاهات السوق والمستجدات التنظيمية التي تسهم بشكل فعال في دفع وتيرة نمو هذا القطاع.

**(1) اتجاهات السوق الرئيسية:** تتسم الأسواق السابقة الذكر ببعض الخصوصيات التي تميّزها عن تجربة بعضها البعض حيث:

- برزت ماليزيا باعتبارها أكبر دولة في العالم من حيث سوق التكافل العائلي لتكون رائدة في المجال، مع ما تتميز به من التقيد والثبات على النماذج المستخدمة وكذا وضوح الجوانب التنظيمية للقطاع؛
- تعمل شركات التأمين الإسلامية في المملكة العربية السعودية تحت نموذج متميز عن النماذج المنتشرة في باقي الدول العربية، فأغلب الشركات عبارة عن تعاونيات فريدة من نوعها؛
- بالنسبة لسوق المملكة العربية السعودية، فإن التغييرات التنظيمية التي رفعت من نسب الاحتياطات بالإضافة إلى اعتماد التسعير الاكتواري، أثرت على النتائج المالية لقطاع تأمين السيارات والتأمين الصحي. ومع ذلك فإن اللوائح الجديدة التي تخص قرارات التأمين الإجباري للمركبات العمومية، فضلا عن مسؤولية الطرف الثالث الإجبارية للتأمين على المباني العامة عالية المخاطر، قد تساعد على تعزيز السوق في المدى المتوسط؛

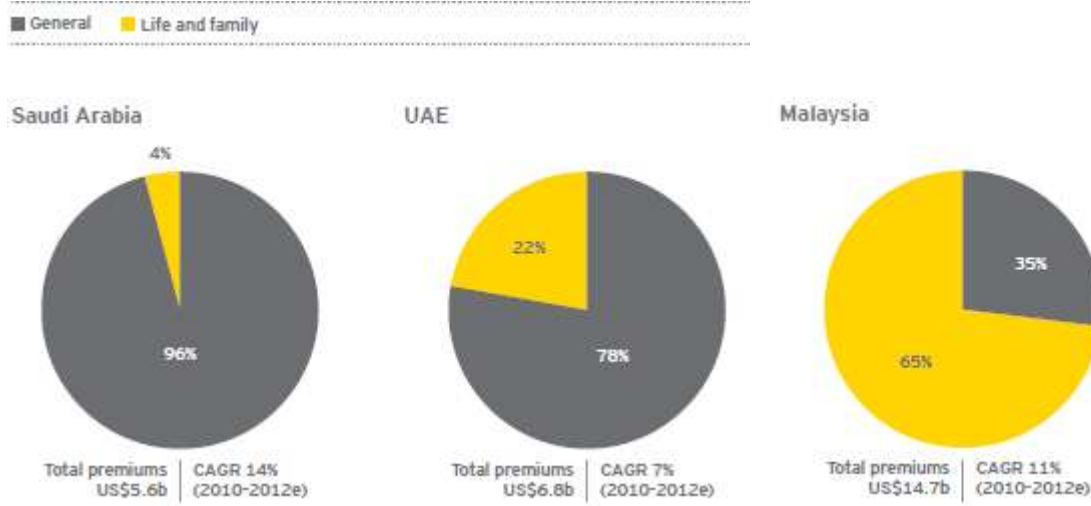
- ربحية شركات التأمين التكافلي في باقي دول مجلس التعاون الخليجي لا تزال تعاني بسبب آثار المنافسة الشديدة. بعض الشركات تسعى إلى جذب شرائح جديدة من المجتمع، وأخرى تبحث عن فرص الاندماج مع شركات أخرى لتحقيق النمو والاستمرار؛

- بلغ إجمالي مساهمة ماليزيا في التكافل العائلي ما قيمته 4.5 مليار رنجت (1.4 مليار دولار)، مع نمو متذبذب لقطاع التأمين العام. وما ساهم في تطوير القطاع بماليزيا رقابة البنك المركزي من خلال وضع

إطار للعمل مضبوط، بالإضافة إلى العديد من التوصيات التي تُفضي على العمل مرونة كافية، كذلك سياسات الإفصاح عن المنتج، وتطوير قنوات التوزيع.

ويُظهر الشكل الموالي أهم اختلاف بين طبيعة هيكل التأمين التكافلي بماليزيا الغالب عليه التكافل العائلي ودول مجلس التعاون الخليجي الغالب على إسهاماتها التكافل العام.

شكل رقم 71: هيكل اشتراكات التأمين التكافلي بين ماليزيا والإمارات والسعودية



Source: Global Takaful Insights 2013 market updates, EY Building a better working world, 2013, p 55, in web site: www.ey.com.

- عمليات الاندماج والاستحواذ الخارجية: في عام 2013، جذبت صناعة التأمين في ماليزيا لاعبين جدد من كندا والولايات المتحدة الذين حرصوا على توسيع دائرة انتشارهم بدمج شركات محلية والاستحواذ عليها وقد شمل هذا شركات تأمين تكافلي، مثل: استحوذ الأمريكية الدولية للتأمين American International Assurance Bhd's على 60% من ملكية شركة إحسان العامة للتكافل ING Public Takaful Ehsan Berhad.

(2) **المستجدات التنظيمية لسوق التأمين التكافلي:** اتسع نطاق الإصلاحات التنظيمية الذي مس أسواق التأمين التكافلي في دول مجلس التعاون الخليجي ودولة ماليزيا، غير أنّ الاختلاف يكمن في مدى تطور المرحلة. بعض الدول استحدثت تنظيمًا جديدًا ومتكاملاً لقطاع التأمين التكافلي كما الحال بالنسبة للإمارات، وأخرى لا زالت تنظّم القطاع ببعض اللوائح والقوانين، بينما ماليزيا تحاول استحداث آليات جديدة لتنظيم القطاع، وإصلاح بعض النقائص الموجودة بحسب التجارب السابقة فيه. كذلك:

- استحدثت مؤسسة النقد العربي السعودي "ساما" (SAMA) معايير جديدة تدعو شركات التأمين التعاونية بالمملكة إلى حساب الاحتياطيات على أساس الدراسات الاكتوارية، وكذلك بالنسبة إلى حساب الأسعار. هذه الخطوة من قبل مؤسسة النقد العربي السعودي أتت لتنفيذ اللوائح الصادرة عام 2004، ويرى المراقبون أنها بمثابة اختبار لمرونة القطاع. وتبقى هناك فجوة كبيرة بين استصدار القوانين وتنظيمها في معظم دول مجلس التعاون الخليجي؛

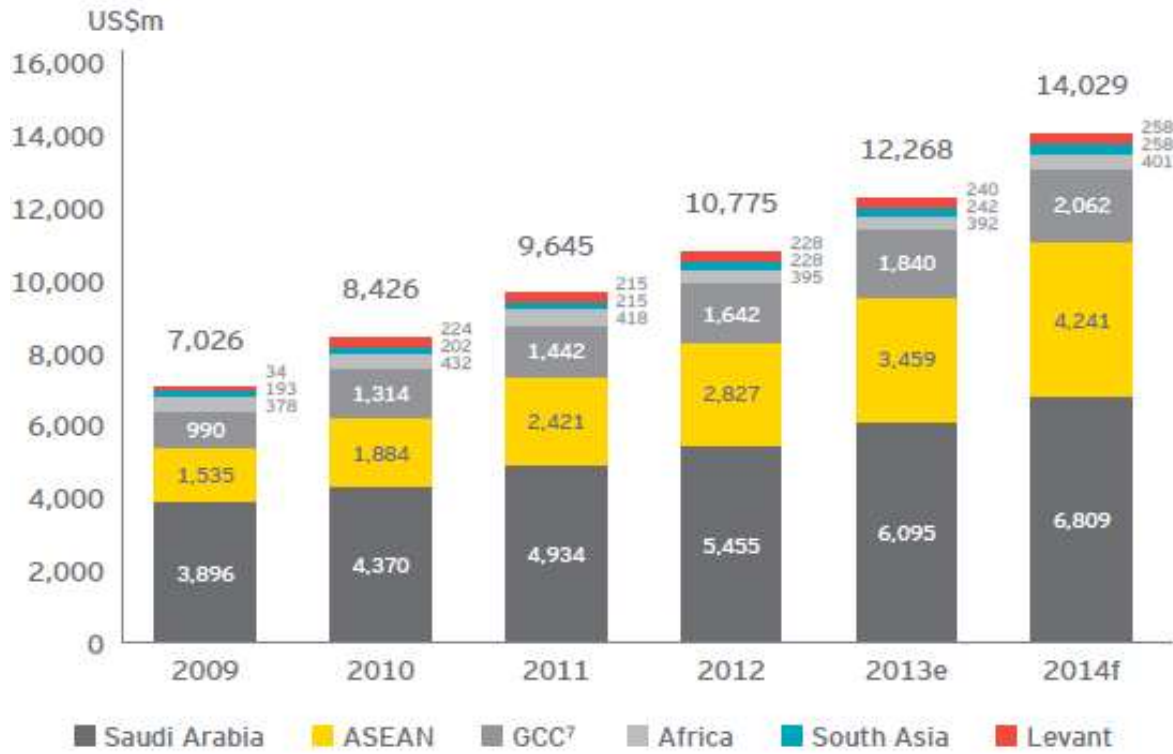


- تركّز البحرين على موقف الملاة المالية، من خلال بحث إصدار إطار جديد بهذا الخصوص يعزّز من الكفاءة التشغيلية للشركة، ومن ثم الحفاظ على مصلحة جميع الأطراف المعنية؛
  - الإمارات العربية المتحدة تكثّف إجراءات حوكمة الشركات من خلال نظام التكافل 2010، والذي من بين أمور أخرى يحظر على شركات التأمين التقليدية فتح نوافذ إسلامية، إضافة إلى تطبيق حوكمة الشركات، بما في ذلك متطلبات محددة تتعلق بضمان الامتثال للأحكام الشرعية في عملياتها. وتنفيذ هذه اللوائح قد يؤدي إلى زيادة مرونة صناعة التأمين التكافلي؛
  - عمان تضع مسودات قانون التكافل: بعد مرحلة ما بعد رفع القيود المفروضة منذ عقود طويلة على القطاع عام 2011، انتقلت عمان بسرعة إلى وضع لوائح التأمين التكافلي؛
  - ماليزيا تحدد إصلاحات واسعة النطاق: في أواخر عام 2013، أصدر بنك "نيجارا" الماليزي ورقة تتعلق بإطار مفهوم التكافل العائلي للجميع. يشمل مجموعة واسعة من المقترحات في مجالات عدة من بينها: مرونة التشغيل، الإفصاح عن المنتج، قنوات التوزيع وممارسات السوق. بالإضافة إلى ذلك أعلنت ميزانية 2014 لدولة ماليزيا عن برنامج تكافل الذي يوفّر الحماية للأسر ذوي الدخل المحدود، في حالة الوفاة أو العجز الدائم بسبب حادث.
- هذه التطورات التنظيمية والاتجاهات العامة للأسواق انعكست على نتائج وأرقام صناعة التأمين التكافلي في المنطقة.

### (3) إجمالي اشتراكات التأمين التكافلي العالمي 2014

- تقدر مساهمة التأمين التكافلي المتوقعة لعام 2014 قيمة 14 مليار دولار أمريكي، من قيمة محسوبة 12.3 مليار دولار عام 2013، بعد أن حقق مجموع اشتراكات تعادل 10.77 مليار دولار أمريكي عام 2012.
- والشكل الموالي يوضح نمو التأمين التكافلي خلال الفترة 2009-2014، ونسب توزيعه في العالم.

### شكل رقم 72: نمو حجم اشتراكات التأمين التكافلي

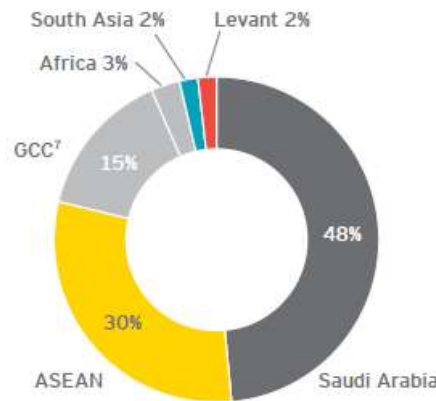


Source: Global Takaful Insights 2014 market updates, EY Building a better working world, 2014, p 7, in web site: www.ey.com.

يواصل قطاع التأمين التكافلي نموه بمعدل 14% عام 2014. بعد أن وصل في سنوات سابقة إلى معدلات لا تتراوح 25%، وهذا نتيجة للاستراتيجيات غير المحكمة والتنظيمات غير الواضحة في الأسواق. رغم ذلك يبقى معدل النمو للصناعة ايجابيا ومقبولا.

دول آسيا (ماليزيا، إندونيسيا، بروناي، سنغافورة، تايلاند)، مدفوعة بآليات اقتصادية قوية واصلت تحقيق معدلات نمو مزدهر بـ 22%، بينما دول مجلس التعاون الخليجي ماعدا المملكة العربية السعودية سجّلت معدل نمو 12%.

### شكل رقم 73: نسب حجم اشتراكات التأمين التكافلي

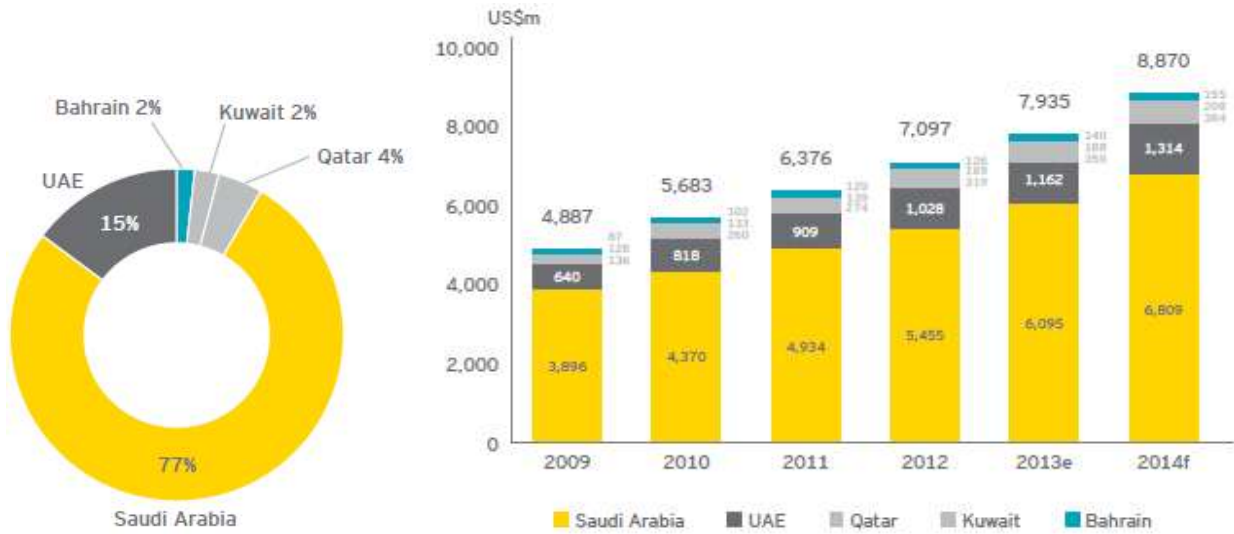


Source: Global Takaful Insights 2014 market updates, EY Building a better working world, 2014, p 7, in web site: www.ey.com.

من الشكل السابق، تمثل التعاونيات في المملكة العربية السعودية ما يقارب 48% من الحصة الإجمالية لاشتراكات التأمين التكافلي، تليها دول آسيا متمثلة في ماليزيا واندونيسيا بما يقارب 30% من إجمالي مساهمات التأمين التكافلي، ثم باقي دول مجلس التعاون الخليجي بنسبة 15%، وأخيرا دول إفريقيا وجنوب آسيا ودول المشرق بنسبة 7%.

وفيما يلي تفصيل لحجم اشتراكات التأمين التكافلي ونسبها بالنسبة لدول مجلس التعاون الخليجي.

#### شكل رقم 74: نمو حجم ونسب اشتراكات التأمين التكافلي بدول الخليج



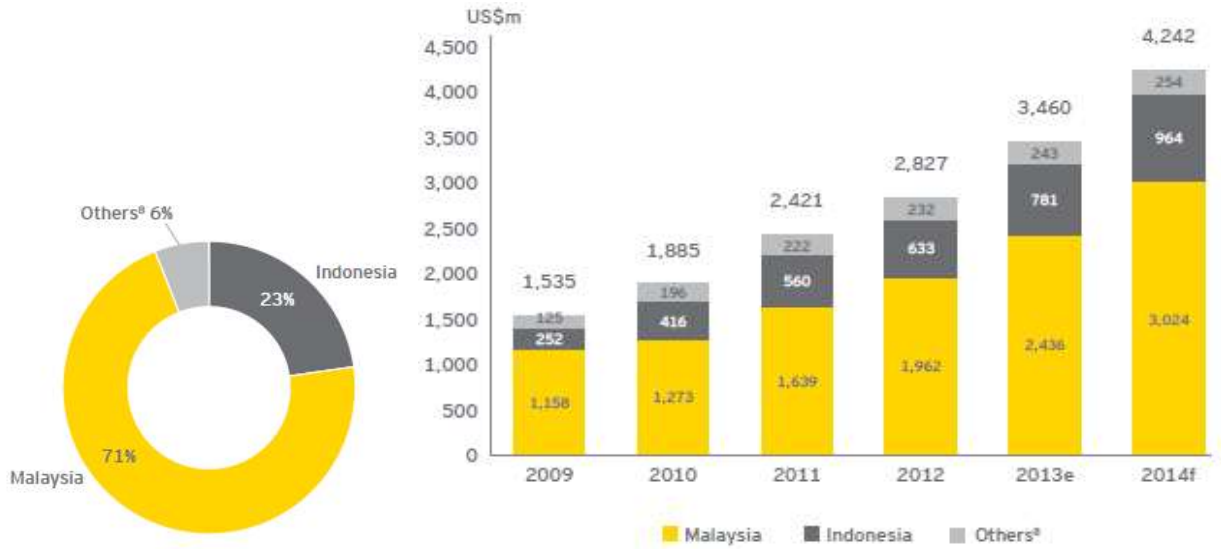
Source: Global Takaful Insights 2014 market updates, EY Building a better working world, 2014, p 8, in web site: www.ey.com.

في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي التي حققت إجمالي اشتراكات يقدر بـ 9.8 مليار دولار أمريكي عام 2014، و 7.9 مليار دولار أمريكي عام 2013، تبلغ حصة السعودية منها 77%، تليها الإمارات العربية المتحدة بـ 15%، ثم بقية الدول بـ 8% فقط من مساهمات التكافل الإجمالية.

من عام 2013 إلى 2014، كانت وتيرة النشاط الاقتصادي في السعودية والإمارات العربية المتحدة متواضعة بنسب نمو 4% و 4.6%. على الرغم من ذلك تبقى الإمارات أحسن دولة عربية سباقا في ميدان استحداث تنظيم خاص بهذا القطاع مرن ويسمح بتطويره أكثر مستقبلا.

تعرف دول الآسيان تطورا سريعا في جميع ميادين الاقتصاد ما انعكس إيجابا على قطاع التأمين التكافلي، وفيما يلي تفصيل لحجم اشتراكات التأمين التكافلي ونسبها بالنسبة لدول الآسيان.

## شكل رقم 75: نمو حجم ونسب اشتراكات التأمين التكافلي بدول الآسيان



Source: Global Takaful Insights 2014 market updates, EY Building a better working world, 2014, p 8, in web site: www.ey.com.

في منطقة الآسيان، بلغت مساهمة التأمين التكافلي 4.2 مليار دولار أمريكي عام 2014 بعد أن كانت تقدر بـ 3.5 مليار دولار أمريكي عام 2013.

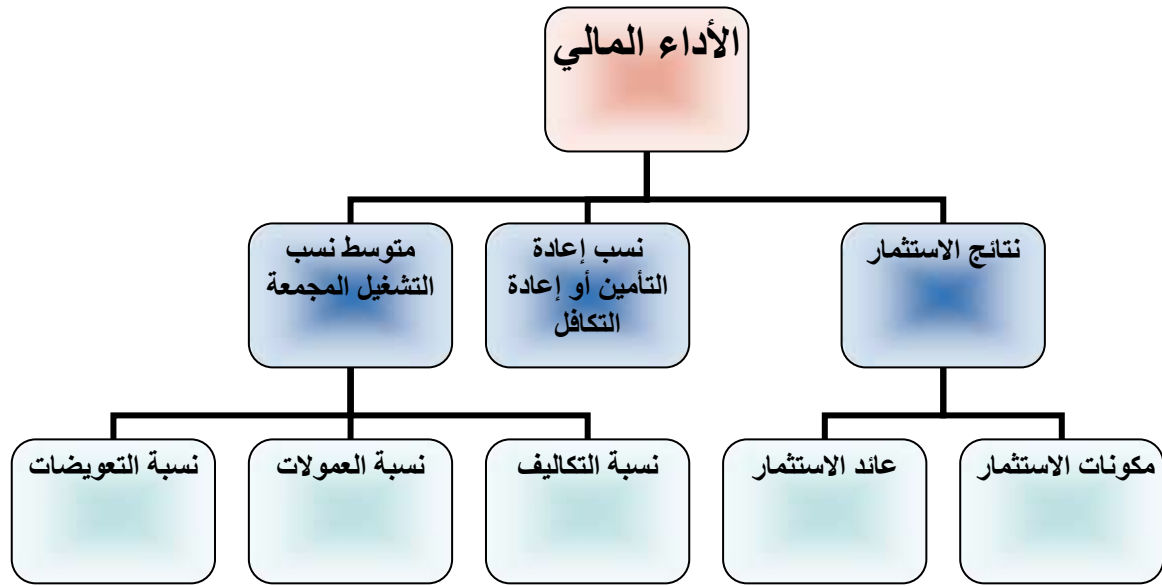
ماليزيا لديها حصة ما يقرب من ثلاثة أرباع السوق (71%) من إجمالي المساهمات، أما إندونيسيا فتستقر عند قيمة 23%، وباقي الدول (بروناي وسنغافورة وتايلاند) 6% من إجمال المساهمات. يُقدّر معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي لكل من دولة ماليزيا وإندونيسيا بـ 5% عام 2014.

### ثانيا: الأداء المالي لصناعة التأمين التكافلي في دول مجلس التعاون الخليجي وماليزيا

تعتمد البيانات والنتائج على تقرير آفاق التأمين التكافلي (EY globale takaful insight 2013)، والذي اعتمد على عينة من البيانات المالية لعدد من شركات التأمين التكافلي العاملة في الأسواق الرئيسية، وانقسم التحليل إلى قسمين: عمليات التأمين وإدارة الاستثمار. تجنباً لتكرار المرجع نشير إلى أن الباحث قام بترجمة التقرير من ص 26-35، وحلل النتائج.

البيانات تمتد على فترة زمنية من 2010 إلى 2012 من عينة من شركات التأمين التكافلي والتعاونيات وشركات التأمين التقليدية العاملة بدول مجلس التعاون الخليجي (البحرين والكويت وقطر والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة)، وماليزيا.

شكل رقم 76: منهج الدراسة والتحليل



Source: Global Takaful Insights 2013 market updates, EY Building a better working world, 2013, p 26, in web site: www.ey.com.

لا يزال الأداء المالي تحدياً لمعظم شركات التأمين التكافلي في العديد من الأسواق في دول الخليج وماليزيا، ونظراً للخصوصيات التي تتسم بها كل سوق فإن نتائج الأداء أيضاً تختلف تبعاً لذلك، ويمكن اختصار أهم النسب والنتائج في الجدول الموالي.

جدول رقم 10: المؤشرات المالية الأساسية لعام 2012

Key ratios (% 2012)	GCC (excluding Saudi Arabia)	Saudi Arabia <sup>1</sup>	Malaysia <sup>2</sup>	
Claims ratio	64	69	62	نسبة التعويضات
Commission ratio	4	3	13	نسبة العمولات
Expense ratio	38	23	24	نسبة التكاليف
Combined operating ratio	106	95	99	نسبة التشغيل المجمع
Investment yield	6	3	5	عائد الاستثمار
Return on equity	0.4	4	13	عائد الأسهم

Source: Global Takaful Insights 2013 market updates, EY Building a better working world, 2013, p 27, in web site: www.ey.com.

يرجع التحسن المتعلق بنسب التشغيل إلى انخفاض نسب التكاليف التشغيلية الكلية.

تستمد النسب المالية للأداء المالي من البيانات المالية المنشورة لعينة من شركات التأمين التقليدية وشركات التكافل، هذه المؤشرات متوفرة في التقارير المالية للشركات. ويمكن بيان أهم النتائج من تحليل التقارير المالية فيما يخص الجوانب التشغيلية فيما يلي:

**أ) كفاءة العمليات:** هي عنصر لا بد لشركات التأمين التكافلي أن توليها أهمية كبيرة لضمان استمرارها وتقدمها في السوق أمام منافسيها من الشركات التقليدية، ويلاحظ عليها الآتي:

- معظم شركات التأمين التكافلي لم تحقق حجم كبير للأعمال على الرغم من التكاليف الكبيرة المُنفقة خلال السنوات الثلاث؛

- نسبة التكاليف في شركات التأمين التكافلي أعلى من مثيلاتها من شركات التأمين التقليدية؛

- توزيع القدرات مع الحفاظ على جودة الخدمة من التحديات الرئيسة لتحسين أداء شركات التأمين التكافلي؛

- توقعات عوائد المساهمين تختلف عموماً بمقارنة التأمين التكافلي ونماذج التأمين التقليدي.

**ب) نوعية العمليات التأمينية:** كذلك مهمة جداً لضمان وصول الخدمة للعميل بالجودة المطلوبة، وفي هذه الأسواق يلاحظ:

- معظم شركات التأمين التكافلي الحديثة صغيرة الحجم مما يحدّ من قدرتها على الوصول إلى الجودة وإرضاء العميل ومن ثمّ ينعكس سلباً على نسب التعويضات؛

- هناك تركيز كبير لتسويق التأمين نظراً لضعف الخطوط التسويقية سواء فيما يتعلق بالوسطاء والأداء التشغيلي وكذا صغر حجمها.

**ج) متطلبات رأس المال والملاءة:** يجب الارتكاز فيها على طبيعة وخصوصية شركات التأمين التكافلي، وما يلاحظ في الواقع العملي ما يلي:

- صرامة متطلبات الملاءة ورأس المال تجعل من الصعب على الشركات الصغيرة منافسة الشركات الكبيرة، وهذا يحتم عليها رفع حجم عملياتها أو الاندماج لتلبية هذه المتطلبات؛

- نتيجة وجود رسملة أفضل للشركات قد تؤثر على ربحية وعوائد المساهمين في المدى القصير والمتوسط.

ترتبط المقارنة بين الأسواق المدروسة بعدد من النسب الأساسية في تحليل الأداء تشمل ما يلي:

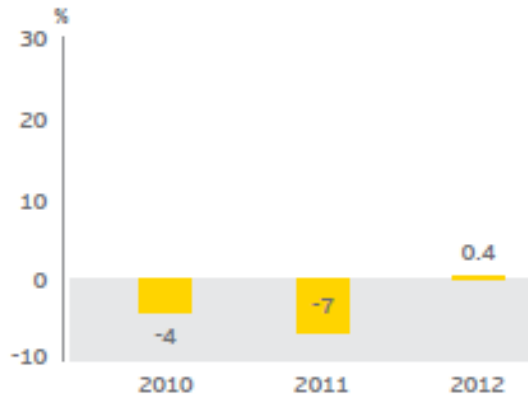
**1) متوسط العائد على حقوق المساهمين:** هو الربح أو الفائض قبل الضرائب والاشتراكات الإلزامية الأخرى (زكاة أموال المساهمين) على مجموع حقوق المساهمين.

في الأسواق الرئيسة، تحسّن متوسط العائد على حقوق المساهمين ROE خلال عام 2012 مقارنة

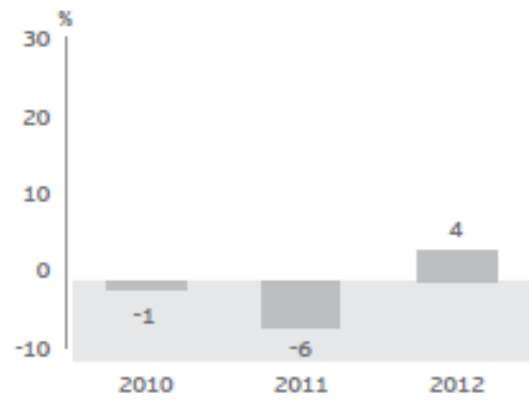
بعام 2011.

شكل رقم 77: متوسط العائد على حقوق المساهمين

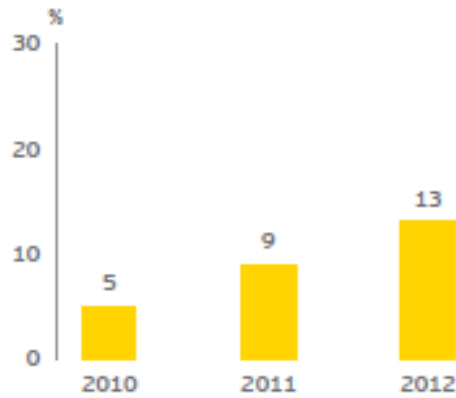
GCC sample (excluding Saudi Arabia)



Saudi Arabia sample



Malaysia sample



■ Cooperative ■ Takaful

Source: Global Takaful Insights 2013 market updates, EY Building a better working world, 2013, p 29, in web site: www.ey.com.

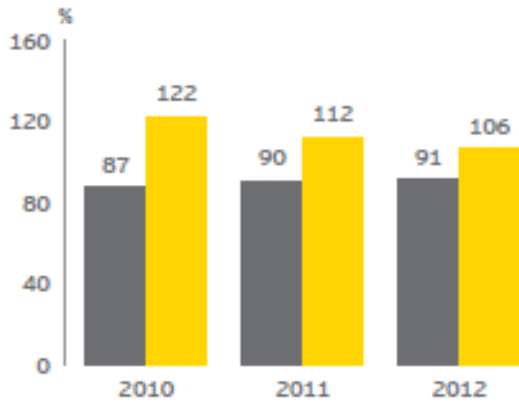
على الرغم من تحسّن معدل الربحية في السوق السعودية ودول مجلس التعاون الخليجي إلا أنها تبقى أقل ربحية من عينة دولة ماليزيا التي حققت معدلات موجبة ومنتزيدة خلال مدة الدراسة. ما يدل على ربحية أكبر للاستثمار في السوق الماليزية في مجال التأمينات.

(2) متوسط نسبة التشغيل المجمعّة: نسبة التعويضات + نسبة العمولات + نسبة التكاليف

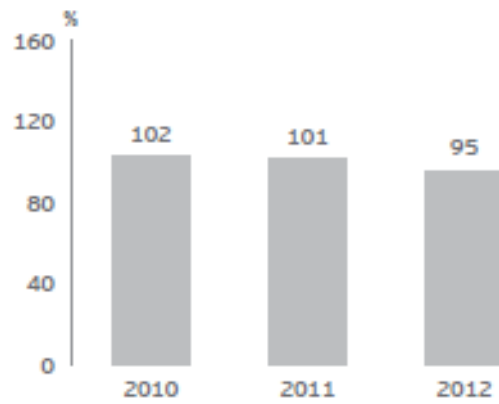
ما يلاحظ من خلال الشكل الموالي تحسن النسبة العائد بالدرجة الأولى إلى انخفاض التكاليف.

شكل رقم 78: متوسط نسبة التشغيل المركبة (المجمعة)

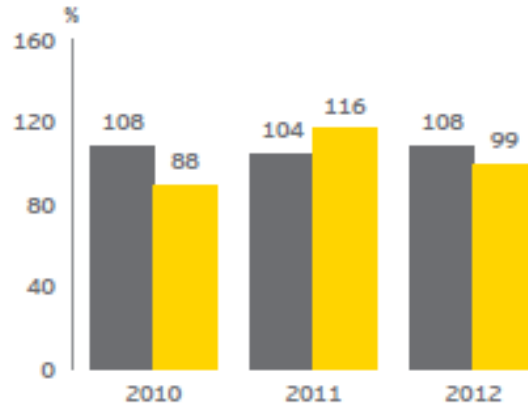
GCC sample (excluding Saudi Arabia)



Saudi Arabia sample



Malaysia sample



■ Conventional ■ Cooperative ■ Takaful

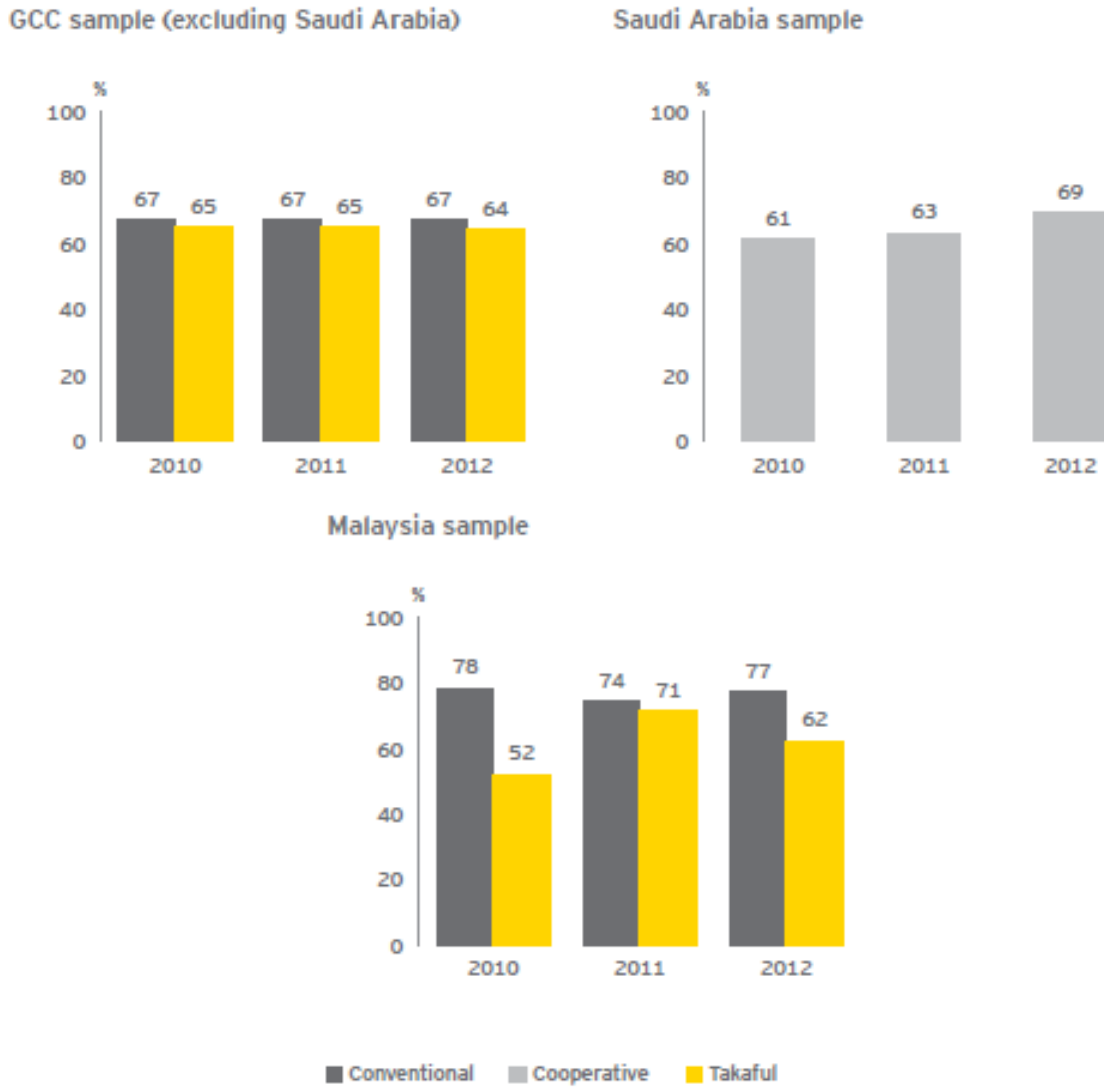
Source: Global Takaful Insights 2013 market updates, EY Building a better working world, 2013, p 30, in web site: www.ey.com.

عام 2011، ارتفعت النسبة إلى 116% بالنسبة لشركات التأمين التكافلي مقارنة بنسبة 104% بالنسبة للشركات التقليدية، يرجع بالأساس إلى ارتفاع التكاليف وانتشار التسعير التنافسي في السوق.

(3) متوسط نسبة التعويضات: صافي التعويضات المدفوعة مقسومة على صافي الأقساط المكتسبة أو الاشتراكات. وتُمثل النتائج في الشكل الموالي.



### شكل رقم 79: متوسط نسبة التعويضات



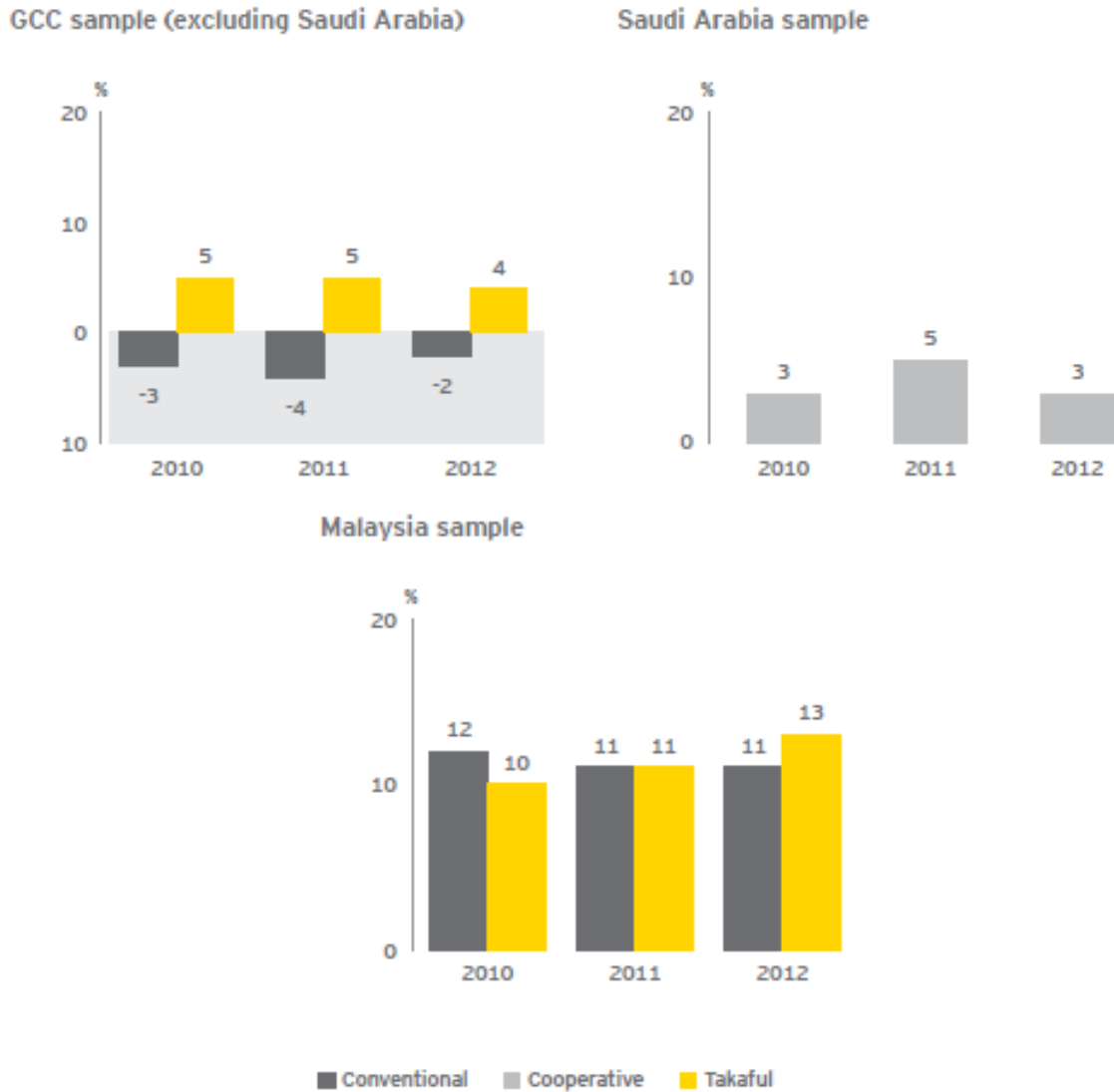
Source: Global Takaful Insights 2013 market updates, EY Building a better working world, 2013, p 31, in web site: www.ey.com.

باستثناء المملكة العربية السعودية، يُلاحظ تحسن في نسبة التعويضات بمرور الزمن. في ماليزيا هناك فجوة بين النسبة للتأمين التكافلي والتأمين التقليدي تتقلص تدريجياً بدخول السوق شركات تأمين تكافلي حديثة، بالإضافة إلى أنه يعكس نضج الشركات التقليدية وتطور سياساتها ما أدى إلى نسبة تعويضات أعلى. في المملكة العربية السعودية، نسبة التعويضات تدهورت خلال السنوات الثلاث الأخيرة، يرجع ذلك أساساً إلى ارتفاع التعويضات في تأمين السيارات والتأمين الصحي.

في عام 2012 سجل تأمين الممتلكات والحريق ارتفاع ما يقارب 47% في التعويضات المدفوعة. على مدار السنوات الثلاث يُلاحظ استقرار النسبة في 64-65% بباقي دول مجلس التعاون الخليجي.

(4) متوسط نسبة العمولات: صافي العمولات المدفوعة مقسوماً على صافي الأقساط المكتسبة أو الاشتراكات. وتُعرض النتائج في الشكل الموالي.

### شكل رقم 80: متوسط نسبة العمولات



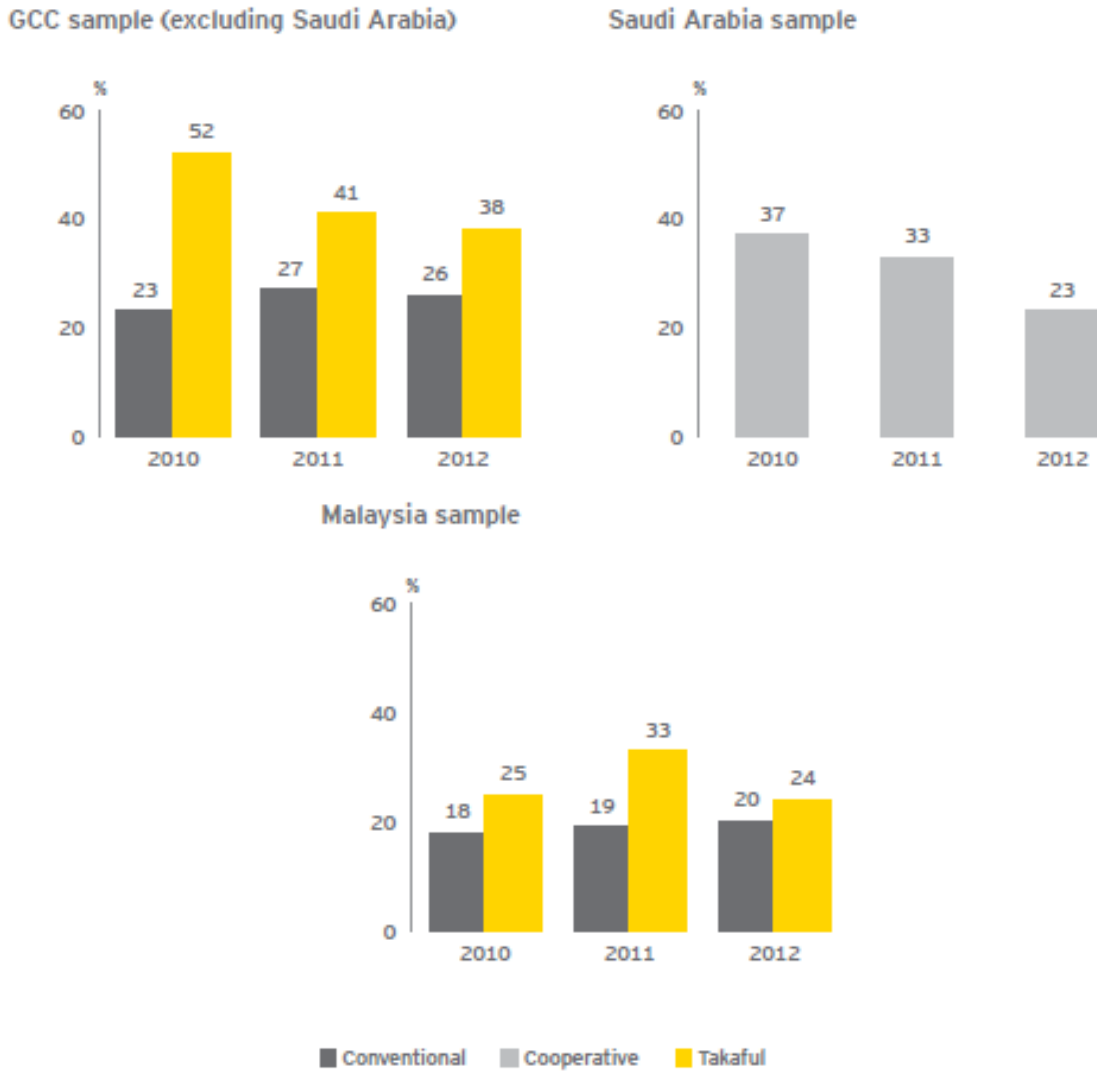
Source: Global Takaful Insights 2013 market updates, EY Building a better working world, 2013, p 32, in web site: www.ey.com.

على الرغم من المنافسة السائدة، يُلاحظ استقرار نسبة المطالبات.

تعمل شركات التأمين التقليدية في دول مجلس التعاون الخليجي بميزة تنافسية في السوق؛ حيث يسمح حجمها الكبير بدفع عمولات أقل، والاحتفاظ بالمزيد من المخاطر دون الحاجة إلى إعادة التأمين. في عام 2012، نسبة التعويضات لشركات التأمين التكافلي بماليزيا أعلى من نسبتها لدى الشركات التقليدية التي قد تكون نتيجة اشتداد المنافسة مع دخول شركات تأمين تكافلي جديدة بعد عام 2010.

**(5) متوسط نسبة التكاليف:** إجمالي التكاليف الإدارية مقسوما على صافي أقساط التأمين المكتسبة أو الاشتراكات. وهي مُمتلئة بالشكل الموالي.

### شكل رقم 81: متوسط نسبة التكاليف

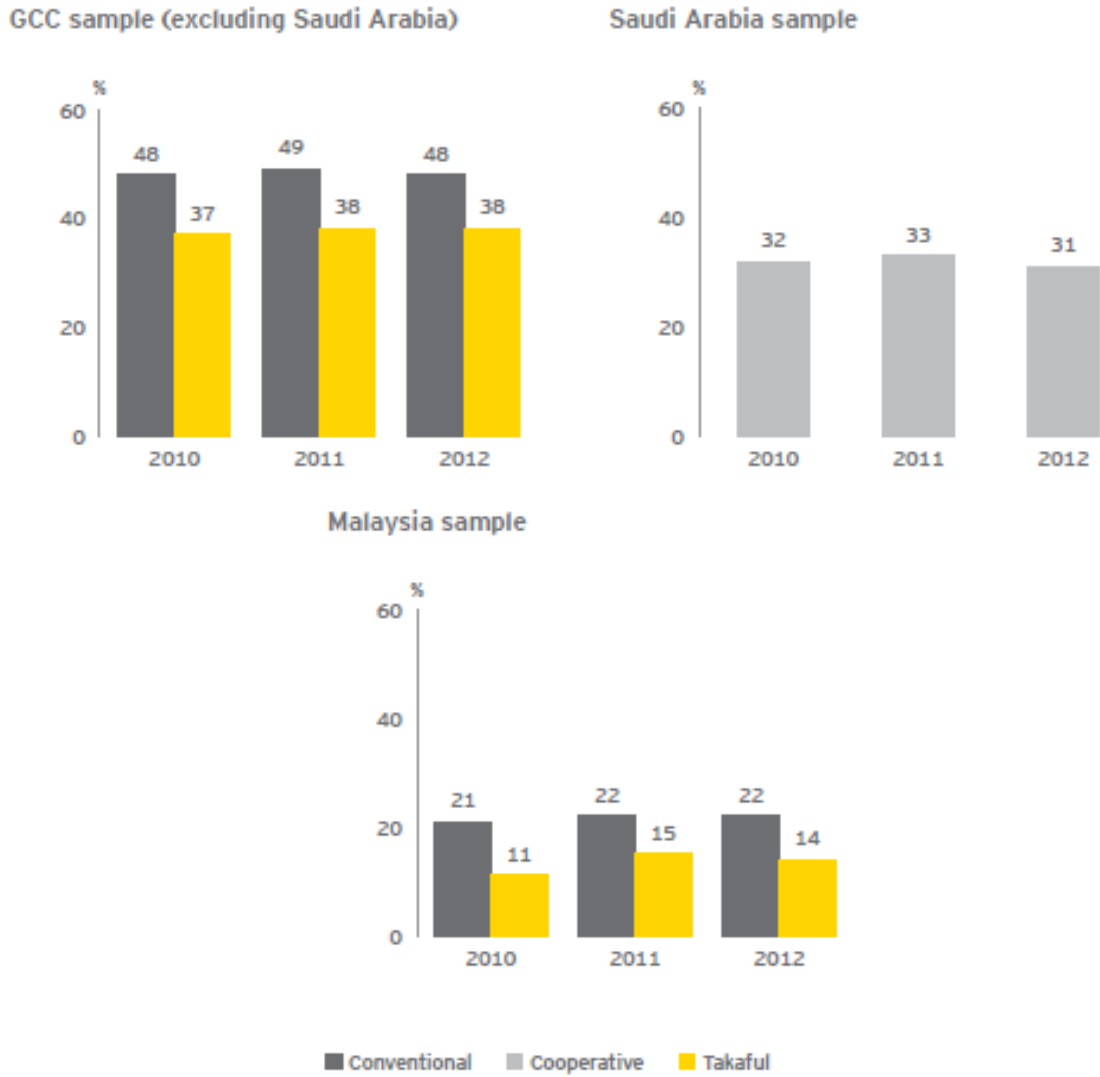


Source: Global Takaful Insights 2013 market updates, EY Building a better working world, 2013, p 33, in web site: www.ey.com.

يُلاحظ انخفاض متوسط نسبة التكاليف بالنسبة للأسواق الرئيسية. يُلاحظ انخفاض متوسط نسبة التكاليف لشركات التأمين التكافلي في ماليزيا ودول مجلس التعاون الخليجي على الرغم من أنها بقيت أعلى من متوسط النسبة لدى مثيلاتها من الشركات التقليدية. بالنظر إلى حجم شركات التأمين التكافلي مقارنة بشركات التأمين التقليدية، يصبح التحكم بالتكلفة أهم تحد تواجهه الشركات التكافلية لمنافسة نظائرها. بالنسبة لشركات التأمين التكافلي حديثة النشأة لا بد لها من التأثير على كفاءتها التشغيلية عبر خطط وسياسات مستحدثة لتطوير أداءها في السوق.

(6) متوسط نسبة إعادة التأمين أو إعادة التكافل: الأقساط المكتتبة أو الاشتراكات المتنازل عنها لإعادة التأمين أو إعادة التكافل مقسوما على إجمالي الأقساط المكتتبة أو الاشتراكات. وهي بالشكل الآتي:

## شكل رقم 82: متوسط نسبة إعادة التأمين

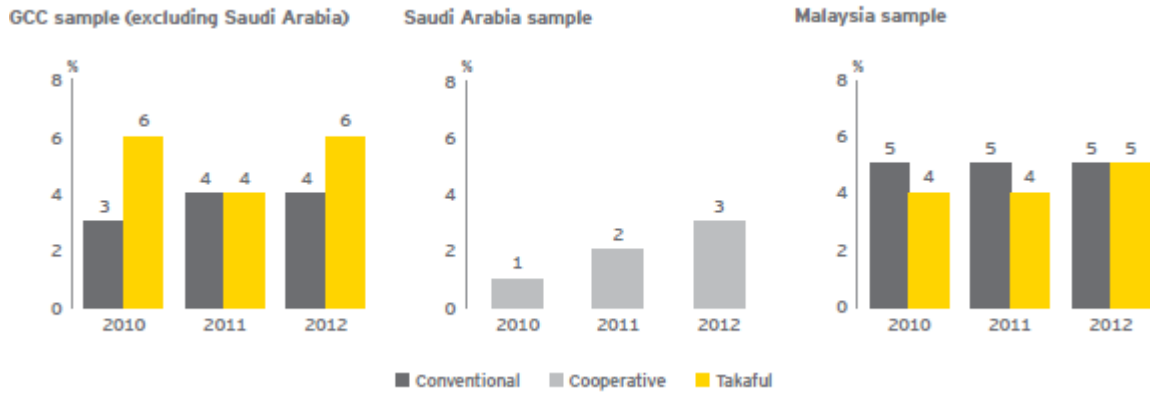


Source: Global Takaful Insights 2013 market updates, EY Building a better working world, 2013, p 34, in web site: www.ey.com.

على عكس ماليزيا، سواء شركات التأمين التكافلي بدول مجلس التعاون الخليجي أو الشركات التعاونية بالسوق السعودي فهي تتنازل بنسب أعلى لشركات إعادة التأمينية. تركز العمليات التأمينية بماليزيا على التكافل العائلي الذي يمثل حوالي نسبة 78% من قطاع التكافل، بالمقارنة مع دول الخليج العربي التي تركز على التكافل العام. دول مجلس التعاون الخليجي والمملكة العربية السعودية تكتتب في التكافل العام بالأكثرية، وهي نوع أكثر تقلبا وحاجة لعمليات إعادة التأمين.

(7) متوسط العائد على الاستثمار: إجمالي الدخل من الاستثمار مقسوما على مجموع الاستثمارات. يمكن توضيحها بالشكل الموالي.

### شكل رقم 83: نمو حجم مساهمة التأمين التكافلي



Source: Global Takaful Insights 2013 market updates, EY Building a better working world, 2013, p 35, in web site: www.ey.com.

العائد الاستثماري لشركات التأمين التكافلي وشركات التأمين التقليدي في دول مجلس التعاون الخليجي وماليزيا هي في المتوسط في حدود 4% إلى 5%.

عوائد الاستثمار للتعاونيات في المملكة العربية السعودية أخذت في التحسن، ولكن لا تزال منخفضة نسبياً. باقي دول مجلس التعاون الخليجي، يُلاحظ تفوق التأمين التكافلي على التأمين التقليدي من حيث العائد.

مكونات الاستثمار: هناك ثلاث أسواق متميزة ومختلفة من حيث ميولها للمخاطرة الاستثمارية من خلال الشكل الموالي.

### شكل رقم 11: مكونات الاستثمار

Average share of investment % 2010-12	GCC (excluding Saudi Arabia)	Saudi Arabia	Malaysia
Equity	25	7	11
Sukuk	2	22	58
Deposit	41	44	23
Other investments <sup>1</sup>	32	26	9
Total <sup>2</sup>	100	100	100

Source: Global Takaful Insights 2013 market updates, EY Building a better working world, 2013, p 35, in web site: www.ey.com.

شركات التأمين التكافلي بدول مجلس التعاون الخليجي تستثمر بنسبة 25% في الأسهم، بينما شركات التأمين التكافلي الماليزية فلديها ما يقرب 60% من استثماراتهم في الصكوك (راجع إلى التركيز الكبير على التكافل العائلي)، في حين تعتمد التعاونيات في المملكة العربية السعودية على الاستثمار في الودائع.

### ثالثا: آفاق صناعة التأمين التكافلي في المنطقة

على الرغم من النمو القوي للتأمين التكافلي، إلا أن معدلات اختراقه للسوق منخفضة في المتوسط 2% فقط، هذا يدل على إمكانات توسع كبيرة جدا في الأسواق، خاصة في الأسواق سريعة النمو مثل تركيا وإندونيسيا. في المدى القريب والمتوسط يُتوقع استقرار صناعة التأمين التكافلي، نظرا إلى استقرار الاقتصاد الكلي، ووجود تركيبة سكانية كبيرة وشابة من المسلمين، كما هو الحال في ماليزيا والإمارات العربية المتحدة وإندونيسيا وتركيا.

من المرجح أن تكون المملكة العربية السعودية السوق الأساسية المسيطرة على نصف إجمالي أقساط التأمين التكافلي بين دول الخليج العربية، ثم الإمارات وقطر ومؤخرا عمان، وستواصل هذه الدول تطوير منتجات التأمين التكافلي.

أسواق الآسيان بقيادة ماليزيا وإندونيسيا، تهيمن حاليا على حصة ثلث سوق التأمين التكافلي، ولديهم احتمالات نمو للسوق مواتية، مدفوعة بعوامل عدة منها:

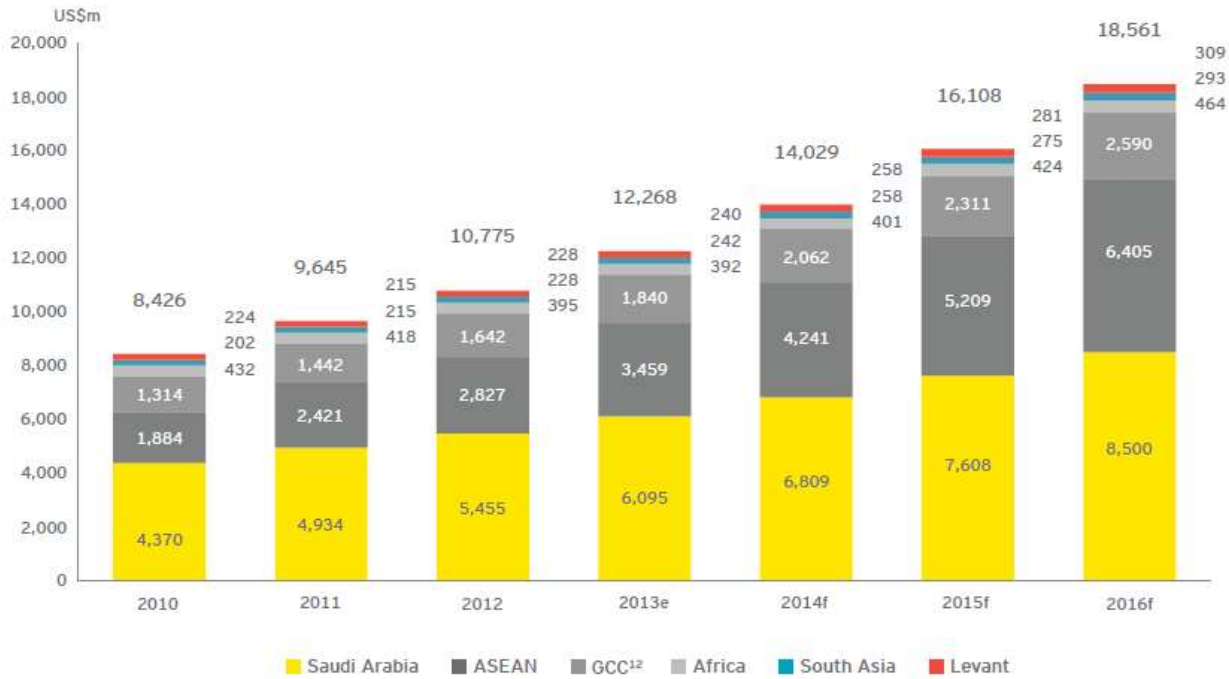
- ✓ عدد السكان المسلمين الكبير وغالبية من الشباب مع عمالة جيدة في الميدان؛
- ✓ الإصلاحات التنظيمية واسعة النطاق لاعتماد أفضل الممارسات في جميع أنحاء العالم؛
- ✓ قدرة عالية لتدويل التأمين التكافلي، واستحداث منتجات تتوافق ورغبات المستأمنين.

يمكن دراسة آفاق التأمين التكافلي على مستويين كلي وجزئي.

#### على المستوى الكلي

يُتوقع أن سوق التأمين التكافلي العالمي سينمو بمعدل 14% سنويا بين عامي 2013-2016، لتصل قيمة إجمالي اشتراكات التأمين التكافلي عام 2017 سقف 20 مليار دولار أمريكي، ومن المرجح أن تحافظ دول مجلس التعاون الخليجي ودول الآسيان على نموها في الخمس سنوات القادمة. كما هو موضح بالشكل الموالي.

### شكل رقم 84: آفاق نمو حجم مساهمة التأمين التكافلي



Source: Global Takaful Insights 2014 market updates, EY Building a better working world, 2014, p 12, in web site: www.ey.com.

يُلاحظ من الشكل نمو متسق وبنسب متزنة بين الدول للسنوات المحققة ومن ثم للسنوات المتوقعة، ولذلك فإن ما يحتاجه التأمين التكافلي هو ابتكار آليات جديدة دافعة له دون الوقوع في الشبهات الشرعية، والبعد قدر الإمكان عن محاكات واقع التأمين التقليدي سواء فيما يتعلق بالتنظيم أو المنتجات، التي لا بد لها من مراعاة الخصوصية لهذا النوع، ولا بأس من الاستفادة من تجاربه وتطبيقاته التقنية خاصة فيما يتعلق بالتسويق والإدارة وغيرها.

#### على المستوى الجزئي

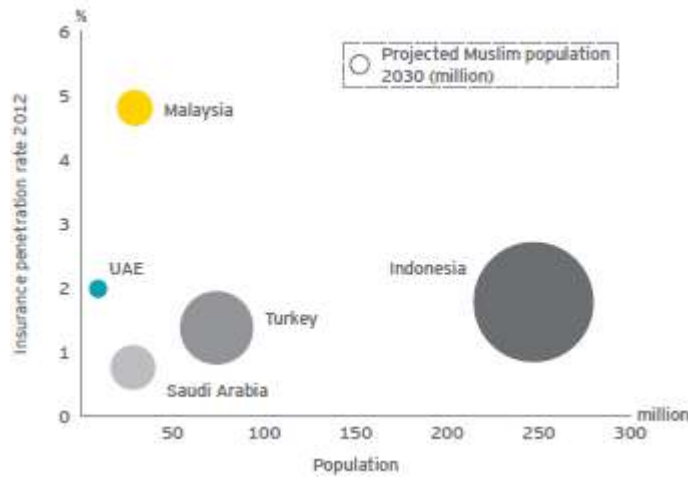
على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي، المنافسة والقضايا التشغيلية وعدم وجود كفاءات عالية، لا زالت تشكل تحدياً، وهي تهدد ربحية شركات التأمين التكافلي، نتيجة ليس فقط للاستراتيجيات غير المناسبة ولكن أيضاً بسبب عدم وجود لوائح تنظيمية موحدة تسمح بالعمل في عدة نماذج مختلفة.

التحدي الرئيسي للسوق السعودي هو عدم وجود اقتصاديات الحجم، وعدم الوصول إلى رأسمال كبير ونقص الربحية، خاصة بالنسبة لتأمينات السيارات التي لا تظهر فيه شركات التأمين الانضباط في التسعير.

على الرغم من شدة المنافسة، إلا أن هناك إمكانات للنمو في مجالات التكافل العائلي والطبي، لاسيما في أسواق النمو السريع مثل الإمارات العربية المتحدة وماليزيا وإندونيسيا.

يمكن تمثيل أسواق النمو السريع بالشكل الموالي.

### شكل رقم 85: أسواق النمو السريع



Source: Global Takaful Insights 2014 market updates, EY Building a better working world, 2014, p 13, in web site: www.ey.com.

ويظهر لنا الشكل ترتيب الدول حسب حجم الدائرة الدال على مستوى النمو للدولة، ومن ثم تكون اندونيسيا متصدرة الأسواق ثم تركيا، وبعدهما السعودية وماليزيا والإمارات بهذا الترتيب حسب مستوى النمو للدولة.

#### التوجهات المستقبلية

نظرا للفرص القوية الكامنة في السوق، والإصلاحات التنظيمية، أصبح الحصول على هدف ترتيب البيت الهدف الأساس لتحقيق نظام تكافل مستدام. يجب على شركات التأمين التركيز على:

✓ إعادة وضع الأهداف الإستراتيجية التي تخدم رغبات وميول العملاء؛

✓ تحسين العمليات عبر:

- تقوية المراكز المالية واستغلال اقتصاديات الحجم؛

- تنويع الخطوط التجارية للوصول إلى العملاء؛

- تحسين قنوات التوزيع والخدمات المقدمة، بما في ذلك استخدام الابتكارات الرقمية؛

✓ تقوية الملاءة المالية، والمحاسبة والإصلاحات التنظيمية عبر:

- إيجاد توازن بين صرامة متطلبات الملاءة المالية مقابل تحسين الرأسمال الاقتصادي؛

- إدارة الأخطار التسييرية.

✓ يمكن لمسييري الصناعة بما في ذلك المنظمين وواضعي المعايير، تطوير القطاع مع التركيز على توحيد

الأطر التنظيمية والشرعية، بما في ذلك:

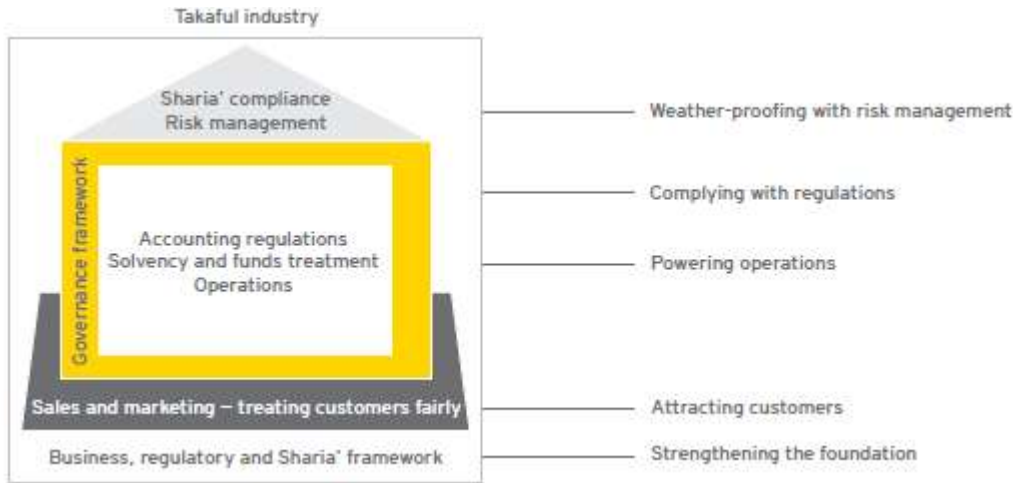
- النماذج القياسية للتأمين التكافلي لإزالة العقبات أمام العمليات التشغيلية والتسييرية؛



- وضع هيكل المعايير من هيئة المحاسبة والمراجعة ومجلس الخدمات المالية الإسلامية من شأنه وضع خارطة طريق لتحقيق التقارب بين المنظمين وشركات التأمين وعلماء الشريعة.

يمكن توضيح الأساسات السابقة الذكر من خلال الشكل الموالي:

### شكل رقم 86: بناء صناعة التأمين التكافلي المستدام



Source: Global Takaful Insights 2014 market updates, EY Building a better working world, 2014, p 14, in web site: www.ey.com.

ترتيب الأساسات والمكونات الأساسية لنظام التأمين التكافلي ومدى فاعليتها في التركيب، يجعل من النظام متكامل يخدم آفاق التنمية المستدامة ويحافظ على أهدافها الأساسية، ويضمن نموا مستداما للصناعة في المستقبل.

### المطلب الثالث: ظروف وتحديات التأمين التكافلي في المنطقة

بدأت صناعة التكافل بشكل رسمي في ماليزيا عام 1983، عندما نشأت أول شركات التكافل فيها وهي: شركة تكافل ماليزيا، ولقد كان السبب الرئيس لتأسيسها الطلب المتزايد من الأفراد للحصول على خدمات التأمين التكافلي بناء على ما صدر في مجمع الفقه الإسلامي الدولي، وما أقره أيضا مجلس الفتوى الوطني الماليزي بحرمة التأمين التقليدي؛ ومن ثم تطورت صناعة التأمين في ماليزيا إلى أن بلغت حدًا كبيرًا مقارنة بمثيلاتها، فهي تُعتبر من البلدان التي ترأس صناعة التكافل في العالم.

### أولاً: أسباب نجاح ومعوقات تطور التأمين التكافلي في ماليزيا

من التطورات الملحوظة في صناعة التكافل في ماليزيا أنه في عام 2008، بلغ إجمالي أصول قطاع التكافل في ماليزيا 3 مليار وشهدت نمواً قوياً في موجودات وصافي مساهمات التكافل؛ حيث بلغ معدل نموها السنوي 21% و29% من عام 2004 إلى 2008، وعلى الرغم من الانخفاض اللاحق في معدل النمو في

السنوات الأخيرة، إلا أنه يبقى معدلا ايجابيا ويعد بالكثير في ظل التطورات اللاحقة في الأسس التنظيمية لصناعة التأمين التكافلي.

والتحريير السريع لماليزيا في الصناعة المالية الإسلامية شجّع المؤسسات الأجنبية على المشاركة في سوق التكافل الماليزية، ومن ثمّ إيجاد حزمة متنوّعة ومتزايدة من الشركات المحلية والدولية للتكافل.

ومما ساهم في تطوّر الصناعة إنشاء جمعية التكافل الماليزية في عام 2002، وقد هدفت إلى تعزيز صناعة التكافل ومراعاة مصلحة أعضائها المكوّنين من شركات التكافل في ماليزيا؛ حيث:

✓ ألزمت شركات التكافل بالفحص البسيط والأساسي لوسطاء التكافل، للتأكد من أنّهم مزوّدون بالدراية والعلم الكافي للعمل وعرض خدمات التكافل للأفراد؛

✓ استحداث نظام وإجراءات تسجيل وكيل أو عميل التكافل؛

✓ عقد الندوة السنوية والدولية للتكافل وإعادة التكافل في ماليزيا؛ لجمع ممثّلين من مختلف شركات التكافل في العالم وتبادل الآراء وعرض الخبرة الماليزية في التكافل، ولقد عُقدت في عام 2006 ندوة خبراء التكافل لمناقشة وحل المسائل المختلفة التي تواجهها شركات التكافل.

مع كلّ هذا مازال بإمكان جمعية التكافل الماليزية أن تُسهم في تطوير السوق وتوطيد الصلة بين شركات التكافل، والشروع في المزيد من المبادرات التي تخدم مصلحة التكافل في ماليزيا.

يمكن اختصار أسباب نجاح ومعوقات تطور التأمين التكافلي في ماليزيا فيما يلي.

### 1) أسباب نجاح التأمين التكافلي في ماليزيا

لقد ساهمت في نجاح صناعة التكافل الماليزي عوامل مهمّة مكّنت البلد من أن ينعم بصناعة تكافل متطوّرة وناجحة، وجعلتها مثالا رائعا لشركات التكافل على المستوى العالمي.

ومن بين تلك العوامل<sup>1</sup>:

(أ) دعم الحكومة لاسيما البنك المركزي الماليزي: لقد حظيت المصرفية الإسلامية والتكافل بدعم غير محدود من الحكومة الماليزية والبنك المركزي الماليزي، وهو ما ساعدها على القيام بمبادرات مهمّة لتعزيز الصناعة المحلية ومكّنها من دخول السوق العالمية، وقد تجسّد هذا الدّعم في قيام الحكومة بوضع الخطة الأساسية للصناعة المالية المكوّنة من استراتيجية وخطة لمدة 10 سنوات (من عام 2001 - إلى عام 2010)، لتعزيز الصناعة المالية المتناولة لصناعة التكافل.

وقد بادرت الحكومة أيضا بخطوة عملية من خلال تحييد بعض رسوم الضرائب وإعفاء البعض الآخر لفترة زمنية مُرضية؛ للشركات التي توفّر خدمات التكافل لكي تشجّع نشأة المزيد من شركات التكافل أو نوافذ

<sup>1</sup> محمد أكرم لال الدين، مرجع سابق، ص 16-18.

التكافل في البلد. كما قامت أيضا بعرض رخص التشغيل لشركات التكافل العالمية التي تريد تقديم خدماتها في ماليزيا، ولقد قامت بخطوة تحرير الصناعة المصرفية وعرض رخصتين جديدتين لشركات تكافل توّقر خدمات التكافل العائلي.

**ب) التنافس الصحي:** ومما أسهم في إنجاح الصناعة أيضا التنافس الصحي بين شركات التكافل الموجودة في البلد؛ بحيث تقوم الشركات بشكل مستمر بتطوير منتجاتها وتتنافس في توفير الخدمات بأسعار تنافسية؛ الأمر الذي جعل رسوم الاشتراك في الخدمات في متناول معظم الأفراد. كما قامت أيضا بتنويع وسائل تسويق منتجاتها لتكون في متناول الأفراد، بما فيها توفير الخدمات عبر قناة البنوك واستعمال شتى أنواع الإعلانات لجذب المشتركين وتحسين الخدمات، لاسيما من ناحية الاستجابة للمطالبات وحل مشكلات المشتركين.

**ج) مهارة وكفاءة القوى العاملة:** إنّ صناعة التكافل في ماليزيا تحوي الكثير من الخبراء والعمال ذوي الكفاءة والمهارة العالية في صناعة التكافل، وقد تمكّنت هذه الصناعة من تصدير بعض هذه الكفاءات إلى الدول الإسلامية لتطوّر شركات التكافل فيها. ويُتوقع أن يكون لها أيضا جيل جديد من العمال المتمرسين، علما بأنّ ماليزيا تتمتع بعدد من المؤسسات تقوم بتدريس وتدريب الطلبة على المبادئ المحتاج إليها للعمل في الصناعة المالية الإسلامية بما فيها التكافل.

وبالرغم من هذه الإيجابيات، فإنّه يُلاحظ على هذه الصناعة عدم وجود عدد كاف من العلماء المختصين في الشريعة الإسلامية المتعلقة بالمعاملات المالية لاسيما صناعة التكافل، ممّا دفع بعضهم إلى التأكيد على ضرورة عقد لقاءات تنموية شاملة لتطوير هذه الصناعة وتأهيل القائمين عليها.

## 2) معوقات التأمين التكافلي في ماليزيا

بالرغم من أنّ صناعة التأمين التكافلي في ماليزيا تطوّرت كثيرا، وتوفّرت على كثير من فرص التوسّع الأخرى؛ إلا أنّها ما زالت تواجه بعض العقبات في عمليّاتها، من بينها:

**أ) استمرار اشتراك المشتركين:** فوجود الكثير من الخدمات ووسائل التسويق قد جذبت البعض للاشتراك في التكافل، غير أنّه وعند أوّل ضائقة مالية فإنّه يعتزل مثل هذا النوع من المعاملات وبسهولة، وتجاوزا لهذا الإشكال يجب القيام بعمليات التوعية بحقيقة التأمين التكافلي وأهميّته؛

**ب) صناعة التكافل بين البعد التعاوني والبعد التجاري:** هناك عدم ارتياح من قبل البعض لمبدأ صناعة التأمين التكافلي الحالي؛ بسبب رفع قيم الاشتراكات أو التركيز على الخدمات التي تتعلّق بالاستثمارات قبل توفير الحماية الكافية أو تحسين الخدمات القائمة، وقد يكون نتيجة لنقص الثقة بعنصر التعاون، وكحلّ لهذا دعا العلماء إلى تحسين الخدمات وفرض أسعار تنافسية ومناسبة.

ج) السرعة والكفاءة في توفير الخدمات: مع أنّ الخدمات أصبحت أكثر جودة، إلا أنّ من التحديات الحالية هي توفير خدمة التكافل في أسرع وقت ممكن؛ حيث يستفيد المشترك من الخدمة في فترة وجيزة بعد وقوع الخطر، ومع ذلك لا بدّ من تحسين موعد الاستجابة للمطالبات ودفع التعويضات، بالإضافة إلى ذلك لا بدّ من التأكد من أنّ شروط العقد عادلة وواضحة.

د) تطوير المنتجات وتوسيع الخدمات: هناك مجالات من التأمين لم تدخلها شركات التأمين التكافلي في ماليزيا، مثل: التأمين ضدّ أخطار الكوارث الطبيعية، ولا تتوافر فيها الخدمات لأسباب كثيرة منها: الخوف من عدم قدرة الصندوق على تحملها؛ ولذلك لا بدّ من إعداد دراسات بناء على إحصاءات سابقة وقياسها أو موازنتها مع بطاقة الصندوق، لتوسيع إطار التكافل والمستفيدين منه؛ فمن التحديات تغطية أوسع للاحتياجات التأمينية من حيث النوع والحجم.

### ثانياً: التحديات التي تواجه تطبيق التأمين التكافلي والحلول المقترحة

إنّ تطبيق التكافل على أرض الواقع ما زال يواجه مجموعة من التحديات يمكن إجمالها في<sup>1</sup>:

#### 1) التحديات الخارجية

هي التحديات التي لا يمكن لشركات التأمين التكافلي السيطرة عليها، وتوجيهها بما يتناسب مع الرؤيا المستقبلية لشركات التأمين التكافلي، نذكر من بينها:

##### أ- التحدي التشريعي

لا تزال شركات التكافل في معظم البلدان تُمارس عملها دون وجود قانون خاص للإشراف والرقابة عليها؛ ما يجعل هذه الشركات بعيدة عن الضبط بمعايير ثابتة ومحدّدة ومُعلنة من قبل الدولة، فلا تزال شركات التكافل تعمل في تلك الدول تحت سلطة هيئات الرقابة والإشراف التي صُمّمت لشركات التأمين التقليدية، ما صعّب من مهمّتها وجعلها في نفس الوضع مقارنة بالتأمين التجاري.

يمكن التغلّب على هذا التحدي من خلال إصدار قانون خاص للرقابة والإشراف على شركات التأمين التكافلي، كما هو معمول به لدى بعض الدول كماليزيا والسودان؛

##### ب- التحديات التي تتعلّق بالمشاركين

إن طبيعة شركات التكافل تقتضي أن يكون لها هيئتان عامتان: إحداهما للمساهمين والأخرى للمشاركين، وكما هو معلوم فإنّ الهيئة العامة للمساهمين تعقد اجتماعات عادية وغير عادية، وخلال هذه الاجتماعات تنتخب أعضاء مجلس الإدارة، وتناقش الحسابات والميزانيات.... وغيرها.

<sup>1</sup> سامر مظهر قنطجني، مرجع سابق، ص 176-182.

أما الهيئة العامة للمشاركين، في معظم شركات التكافل، باستثناء ما هو مطبق في شركات التكافل السودانية، فإنها مغيبة عن هذه الأمور تماما. إن هذا التحدي ينبغي التغلب عليه؛ بحيث يكون لهذه الهيئات اجتماعات، وتقوم بمناقشة ما يخصها من الأمور.

### ج- التحديات التي تتعلق بإعادة التأمين

وتنحصر في:

- **الإعادة الخارجية:** كان موضوع إعادة التأمين يمثل العقبة الكبرى في مواجهة التطبيق التام للتكافل، إلا أن هذه العقبة أخذت بالتلاشي أمام النمو المطرد لشركات التكافل؛ مما دفع لإنشاء شركات إعادة تكافل ضخمة، ثم إن ارتفاع عدد شركات التكافل وظهور شركات إعادة التكافل دفع كبريات شركات الإعادة العالمية (سويس ري، هنوفر، كنفريوم....) لإنشاء نوافذ إعادة تكافل لتجذب حصتها من سوق التكافل.
- **الإعادة الداخلية:** مع أن إعادة التأمين الخارجية لم تعد تشكل عقبة أمام صناعة التكافل إلا أن إعادة التأمين الداخلية (داخل الدولة) بقيت حتى الآن عقبة تحول دون تمام تطبيق التكافل، وهذا الأمر يرجع إلى عدة أسباب من أبرزها:

- انخفاض عدد شركات التكافل على المستوى المحلي لبعض الدول: إن انخفاض عدد شركات التكافل على المستوى المحلي لبعض الدول يؤثر سلبا على تطبيق الإعادة الداخلية للتكافل، فبعض الدول لا يوجد فيها سوى شركة تكافل واحدة وبعضها فيها شركتان وهكذا... فكلما زاد عدد شركات التكافل في البلد الواحد كانت نسبة الإعادة فيما بينها أعلى؛

- غياب التعاون الفعلي بين شركات التكافل على المستوى المحلي لبعض الدول.

## (2) التحديات الداخلية

هي التحديات التي يمكن لشركات التكافل أن تؤثر فيها، لتخدم مصالح العملية التأمينية، وهي:

### أ- التحديات المتعلقة بصندوق التكافل

صندوق التكافل، إما أن يحقق فائضا أو يلحق به عجز، وفي تلك الحالين نجد بعض التحديات:

○ **التحديات في حال وجود الفائض:** تقوم شركات التكافل بتوزيع الفائض التأميني بعدة طرق، وهي:

- شمول التوزيع للمشاركين الذين لم يحصلوا على تعويض؛

- شموله للمشاركين الذين لم يحصلوا على تعويض والذين حصلوا على تعويض أقل من اشتراكهم.

إلا أن هذه الطرق لا تنسجم مع مبدأ التكافل؛ فالمشارك متبرع ومتبرع له، ولعل هذه الطرق من نتائج عدم وجود رأي للمشاركين في إدارة الشركات ومناقشة ووضع الخطوط العريضة للإدارة؛

○ **التحديات في حال وجود عجز:** إن معظم شركات التكافل تتصّ في عقودها التأسيسية وأنظمتها على ما يفيد بأنّه: وفي حال تحقّق عجز في صندوق التكافل (حساب حملة الوثائق)، فإنّ المساهمين مُلزَمون بتقديم قرض حسن يغطّي ذلك العجز؛ على أن يُسدّد القرض من فوائض السنوات القادمة.

إلاّ أن هذا لا يتفق مع مبادئ التكافل؛ فكيف للمشترَكين في الصندوق أن يتركوا المتضرّر دون أن يجبروا ضرره، وإنّ المساهمين ليسوا طرفاً في عملية التكافل؛ حتى تُلزمهم بإقراض صندوق التكافل.

#### ب- التحديات التي تواجه هيئات الرقابة الشرعية

لا يخفى على أحد ما لهيئات الرقابة الشرعية في المؤسسات المالية الإسلامية من دور هام في سبيل إنجاح العملية التأمينية، إلاّ أن هذا الدور ما زال يواجه بعض التحدّيات التي تحول دون وصوله إلى درجة عالية من الفعالية رغم محاولة بعض المؤسسات المالية الإسلامية الارتقاء به، ومنها ما يلي:

○ **شكائية بعض الهيئات الشرعية:** لا تزال بعض هيئات الرقابة الشرعية في بعض المؤسسات المالية الإسلامية عبارة عن هيئة شكلية لا يظهر لها أيّ أثر على تلك المؤسسات؛ بل إنّ بعضها يكتفي بإصدار الفتاوى كما يحلو لمجالس إدارة تلك المؤسسات دون مبالاة وشعور بمسؤولية الأمانة المُلقاة عليها.

○ **ضعف التأهيل الفني والمهني لبعض الهيئات الشرعية:** إنّ ضعف التأهيل الفنّي والمهنيّ لبعض الهيئات الشرعية ينعكس سلباً على قدرتها على إصدار الفتوى بشكلها الصحيح، هذا فضلاً عن عدم قدرة بعض الهيئات الشرعية على مراجعة وتحليل البيانات المالية للمؤسسات المالية.

○ **غياب أنظمة الرقابة الشرعية:** لا تزال بعض المؤسسات المالية الإسلامية غير مهتمة بشكل أو بآخر بإيجاد نظام للرقابة الشرعية؛ يحدّد بوضوح المعايير التي ينبغي على مختلف دوائر المؤسسات المالية إتباعها وعدم تجاوزها أو الاهتداء بها أحياناً؛ إنّ وجود مثل هذه المعايير بشكل واضح ومُعلن يسهّل على الموظفين الالتزام بها، كما يسهّل على هيئات الرقابة الشرعية في تلك المؤسسات متابعة تطبيقها، ولا بدّ من التنويه هنا إلى الدور والجهد الكبير الذي تبذله هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية؛ في سبيل إعداد المعايير الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية بشكل عام وشركات التكافل بشكل خاص.

○ **الإطلاع المستمر على سير العمليات اليومية:** إنّ التواجد المستمر لهيئات الرقابة الشرعية في دوائر

المؤسسات المالية الإسلامية، أمر مهم لمراقبة سير الأعمال اليومية، والذي يتخذ إحدى ثلاث صور هي:

- **الأولى:** أن تقوم هيئات الرقابة الشرعية بزيارة للمؤسسة وعلى فترات، وتقوم بتفحص مدى سير العمليات بما يتفق وأحكام الشريعة الإسلامية، ولعلّ هذه الصورة هي الأوسع انتشاراً؛

- **الثانية:** أن يكون أحد أعضاء هيئة الرقابة الشرعية مُقيماً في الشركة ويقوم بمتابعة سير العمليات وإعداد التقارير؛ ومن ثمّ الرجوع إلى باقي أعضاء الهيئة كلّما دعت الحاجة لذلك؛

- الثالثة: أن يكون في المؤسسة دائرة رقابة شرعية، وأحيانا لا يوجد في هذه الدائرة إلا موظف واحد يسمّى: المراقب الشرعي؛ حيث يعمل على متابعة سير العمليات ومن ثم الكتابة إلى الهيئة الشرعية.
- الاطلاع المباشر على قرارات مجلس الإدارة: إنّ كثيرا من الهيئات الشرعية في المؤسسات المالية الإسلامية، لا تطلع على قرارات مجلس الإدارة إلا بحدود ما يُعلمها به المجلس، ولا شك بأنّ هذا الأمر يؤثّر سلبا على فاعلية تلك الهيئات.

### (3) التحديات المشتركة (داخلية وخارجية)

هي التحديات التي لا يمكن تجاوزها إلا إذا تضافرت الجهود الداخلية والخارجية لحلّها.

#### 1- التحديات التي تتعلق بثقافة التكافل

- ثقافة التكافل هنا هي إدراك حقيقة التأمين التكافلي الذي تطبّقه شركات التكافل ومعرفة أهداف قيام صناديق التكافل؛ حيث ينبغي أن تُوجّه إلى شريحتين مهمّتين، هما:
- (أ) **العاملين في قطاع التكافل:** إنّ شحن العاملين في قطاع التكافل بثقافة التكافل أمر في غاية الأهمية، فكيف يشارك في تطبيق التكافل من لا يفقهه، وكيف له أن يحمل رسالة لا يفهمها.
- إنّ أهمية تحصين العاملين في صناعة التكافل بهذه الثقافة تظهر من خلال:

  - ضمان تطبيق هؤلاء العاملين للتكافل بصيغته الصحيحة ونقل هذه الثقافة إلى المشتركين والعملاء؛
  - تمويل السوق المحلي والعالمي بالموارد البشرية المؤهّلة لسدّ الحاجة المتنامية لهذه الصناعة.

- وفي سبيل الوصول إلى هذا الهدف ينبغي على شركات التكافل أن تعقد للعاملين بها دورات متخصصة بالتكافل؛
- (ب) **المجتمع المحلي:** ممّا لا شك فيه أنّ شركات التكافل توجّه منتجاتها إلى كافة شرائح المجتمع من أفراد وجماعات، فكلمّا تغلّغت ثقافة التكافل وانتشرت في المجتمع؛ كان النجاح حليفاً لصناعة التكافل، فمعظم المشتركين، لم يشتركوا لقناعتهم بالفكرة والمبدأ بقدر قناعتهم بالجودة والسّعر وحسن المعاملة.
- ومن الحلول المقترحة على شركات التكافل ما يلي:

  - أن تخصصّ جزءا من ميزانياتها في سبيل تمويل برامج التوعية بحقيقة التكافل وأهدافه؛
  - أن تلتفت شركات التكافل إلى الدور الاجتماعي الذي يُتوقع منها تبنّيه من خلال برامجها التأمينية. ويُتوقّع أن يقابل انتشار ثقافة التكافل:

  - ارتفاع في حصة شركات التكافل من إجمالي الأقساط المكتتبة؛

- ارتفاع في الفوائض التأمينية لدى شركات التكافل، كنتيجة لانخفاض مطالبات الحوادث المُفتعلة بشكل خاص، وانخفاض جرائم الاحتيال على التأمين التكافلي بشكل عام؛ وبعبارة أخرى، إن نشر ثقافة التكافل يُساعد على إضعاف المؤثرات المعنوية للخطر؛
- وعلى المدى البعيد ازدياد عدد شركات التكافل على المستوى المحلي والدولي.

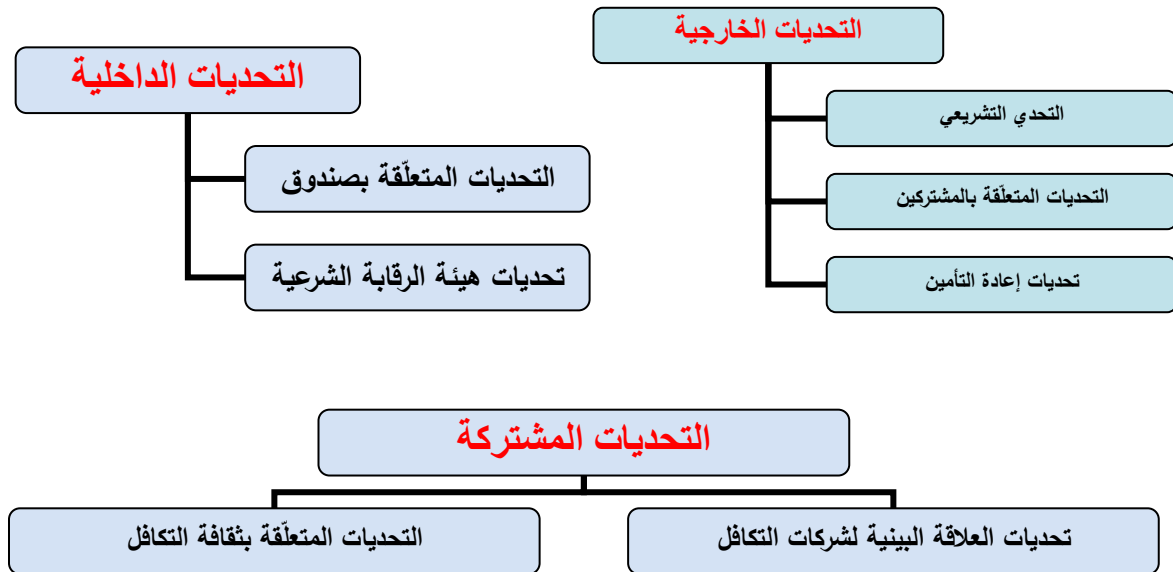
## 2- التحديات التي تتعلق بالعلاقة البيئية لشركات التكافل

كنتيجة لعدم وجود التعاون الحقيقي والفعلي بين شركات التكافل على النطاق المحلي، لا بل إنّ الأمر وصل إلى درجة أنّ بعض شركات التكافل ترفض أخذ حصة من شركات تكافل أخرى متذرعة بالأسباب الفنية والتقنية.

ويمكن تصوّر شكل العلاقة بين شركات التكافل فيما يلي:

- أن تبادر شركات التكافل القائمة من تلقاء نفسها إلى مدّ يد العون والمساعدة بكافة أشكالها وصورها إلى شركات التكافل سواء كانت تحت التأسيس، أو التي ترغب بالتحول من النظام التقليدي إلى النظام التكافلي، أو تلك التي تكون في بداية مسيرتها، أو تلك القائمة منذ عهد طويل؛
- أن تتعامل شركات التكافل فيما بينها وبين غيرها من الشركات بالأخلاق الإسلامية السمحة؛
- إنّ واجب كل شركات التكافل القائمة في العالم أن تتعاون فيما بينها في سبيل تفعيل الاتّحادات المحلية والإقليمية الدولية للتكافل لتضطلع بدورها المنشود في تطوير صناعة التكافل عالمياً.

### شكل رقم 87: تحديات صناعة التأمين التكافلي



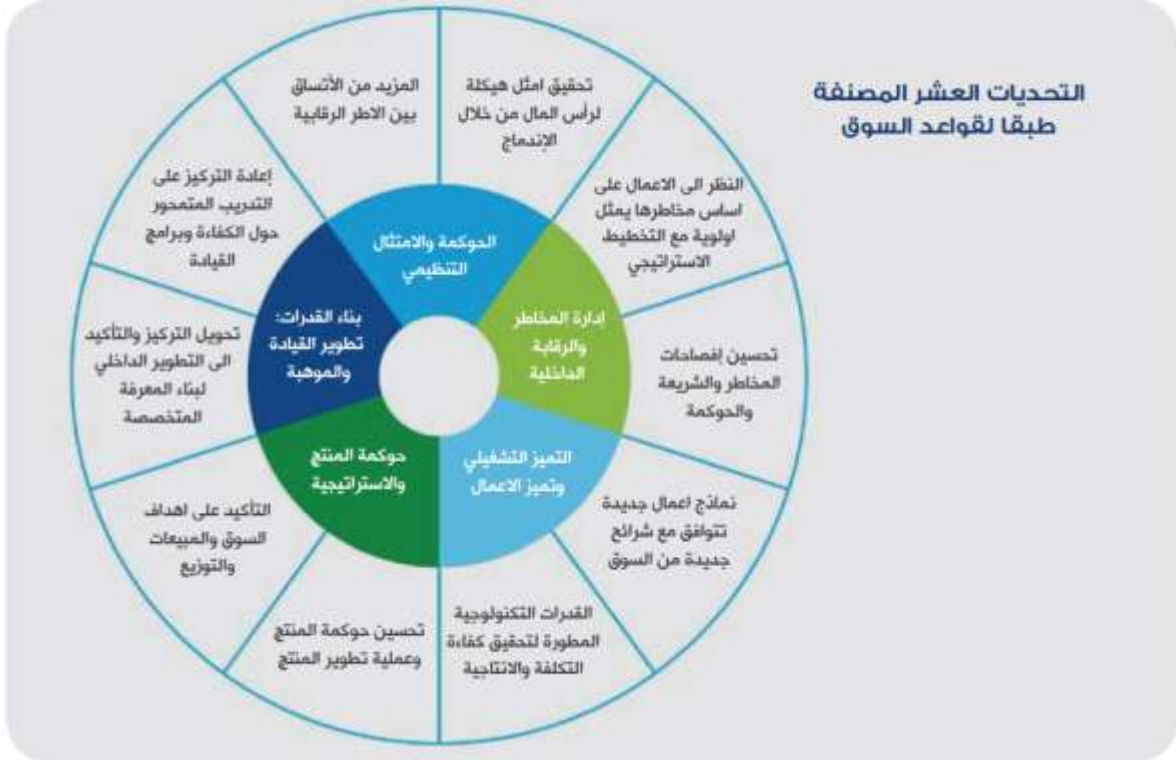
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق



### ثالثا: التحديات العشر المصنفة طبقا لقواعد السوق

تواجه شركات التأمين التكافلي تحديات عديدة في الأسواق المفتوحة، وعليها التكيف مع تحديات الصناعة لضمان استمرارها، ويمكن تلخيص التحديات بالنظر لقواعد السوق في الشكل الموالي.

#### شكل رقم 88: التحديات العشر طبقا لقواعد السوق



المصدر: حاتم الطاهر، سوق التأمين التكافلي العالمي رسم الطريق إلى الأسواق الكبيرة، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد الثاني، 2013، ص 23.

يتحتم على شركات التأمين التكافلي خاصة العاملة بدول مجلس التعاون الخليجي، مواكبة التطورات والتحديات في السوق التأمينية، وذلك بالارتكاز على عناصر أساسية هي<sup>1</sup>:

**(1) الامتثال للحوكمة والرقابة:** تبحث في كيفية تحسين تطبيقات التأمين التكافلي في مجالات كل من الحوكمة والسيولة وقاعدة رأس المال.

إن تقوية الأطر التنظيمية لصناعة التكافل تتطلب مجهودا مشتركا من كافة أرباب الصناعة، وعلى واضعي كل من الأطر التنظيمية والرقابية والمعايير المحلية لهذه الصناعة، العمل معا لاتخاذ إجراءات ومبادرات جريئة لتحسين تطبيقات التكافل وعمليات ابتكار منتجاته.

يرتبط عنصر الحوكمة والامتثال التنظيمي باتجاهين أساسيين للإصلاح حيث:

<sup>1</sup> راجع: حاتم الطاهر، سوق التأمين التكافلي العالمي رسم الطريق إلى الأسواق الكبيرة، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد الثاني، 2013، ص 23-25.

➤ هناك حاجة لقدر أكبر من الاتساق في الأطر الرقابية فيما بين الأطراف الرئيسية من أسواق ومنظمين للأسواق؛

➤ إن تحقيق كفاية رأس المال الأمثل من خلال الاندماج أو تجميع وتوحيد الطاقات، يؤدي إلى تحقيق النمو وبناء هياكل سليمة للمؤسسات.

إن تنظيم سلوك السوق -حول العالم- يصبح بشكل متزايد، ذا طابع مهم بناء على الرؤية والبعد التقديري للمنظمين، الذين يولون أصغر التفاصيل المتعلقة بالدورة الاقتصادية اهتماما بالغا بالتقنين، مع الحرص على وجوب تنفيذ التنظيمات بتطوير أساليب وآليات الرقابة القبلية والبعديّة للوحدات الاقتصادية في الصناعة.

يبدو أن هذا الأمر الرقابي لا يحظى بالاهتمام الكافي في صناعة التكافل، وهو ما يترك للعاملين في الصناعة قدرا غير كاف من التفحص والتدقيق في مجالات حوكمة المنتج وما يتم تقديمه من منتجات بتسرع ودونما دراسة كافية.

إن عددا من المنظمين المحليين في منطقتي الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وجنوب شرق آسيا يتخذون خطوات ومبادرات جريئة مع السلطات الحكومية الأخرى لتعزيز قضايا الرقابة والتطبيق في صناعة التكافل. كما أن دول أوروبية وغربية تقوم بإجراء تغييرات رقابية قوية لحماية العملاء وتوفير إمكانية للعمل في مجال الخدمات المالية والإسلامية بوجه عام.

يواجه مشغلو التأمين التكافلي تحدي تعرضهم لقدر أكبر من الإشراف والشفافية من جهات تنظيمية مختلفة، فهناك الهيئات الشرعية من جهة، والمشاركين مالكي صندوق التكافل من جهة ثانية، ما يتطلب إجراءات متزايدة في مجال إصدار التقارير والإفصاح الذاتي الأمر الذي يتطلب قدر أكبر من الاستثمارات في التكنولوجيا وإدارة المعلومات.

توجد تعقيدات أخرى تعزى لعدم الاتساق فيما بين الإجراءات الرقابية الخاصة بهذه الصناعة حول العالم. وغالبا ما يواجه مشغلو التكافل عبء تكيف ملامح منتجاتهم وطريقة التوزيع والنواحي القانونية في مجالات التقارير والإفصاح، بل وفي بعض دول العالم كدول مجلس التعاون الخليجي، يتم استخدام مهام تنظيمية تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الرقابية المحلية على وجه التحديد في الأسواق المرغوب العمل فيها. معنى ذلك عدم وحدة الأعمال على مستوى الفروع في الدول المتعددة. ومن المرجح استمرار هذا الوضع لبعض الوقت ما لم يتم التوصل إلى التناغم واتساق مناسب في الجانب التنظيمي للصناعة ككل.

(2) إدارة المخاطر والرقابة الداخلية: وتعالج كيفية تأسيس إجراءات فعالة للرقابة على المخاطر وعمليات إدارة داخلية سليمة، وتتناسب مع استراتيجيات وسياسات الشركة.

أخذاً بالاعتبار التغيرات التنظيمية المحتملة أن يكون لها أثر إيجابي على توسيع الصناعة على المستوى الدولي، تُصحح الإدارات التنفيذية ومجالس الإدارة بنقل وظيفة إدارة المخاطر إلى المستوى الاستراتيجي وكذلك بالنسبة للحكومة.

يتوجب في هذا الجانب أن تكون مخاطر الامتثال للشريعة مندمجة في كافة مراحل العمليات والإدارة، ما من شأنه جعل شركات التأمين التكافلي أكثر قدرة على مواجهة المستجدات وابتكار منتجات وخدمات تتوافق وأحكام الشريعة الإسلامية، واختراق الأسواق الجديدة والتنافس مع نظرائها في صناعة التأمين التقليدية وكذلك أن تكون أفضل استعداداً لمواجهة مخاطر السوق. وهو أمر له أولوية في إطار التخطيط الاستراتيجي من جانبين:

➤ جعل تصنيف الأعمال طبقاً للعمليات؛

➤ تحسين الإفصاح الشرعي وإفصاح المخاطر بالإضافة إلى تطوير وتحسين الحوكمة.

من المحتمل أن تواجه منشآت التأمين التكافلي ضغوطات تنظيمية غير مسبوقه في مجالات إدارتها للمخاطر وعمليات الرقابة الداخلية، للتأكد من أن نموذج أعمال التكافل واستراتيجيات المنتج تضيف قيمة لمصلحة كافة الأطراف المعنية.

من بين القضايا التنظيمية الرئيسة التي تأتي على رأس ما تواجهه منشآت التأمين التكافلي من قضايا، الاستعداد لتنفيذ التقييم الكامل لإدارة المخاطر وتقييم كل من مخاطرها الخاصة وملاءتها. إن التحدي الرئيس للتوافق مع هذا الأمر الجديد قد يتطلب حدوث تعديلات أو تغييرات في نماذج الشركات العاملة وفي نظم إدارة المخاطر ونظم المعلومات والموارد البشرية والمستشارين الشرعيين. وهذا بدوره قد يحفز أيضاً مشغلي الصناعة على تنسيق جهودهم التعاونية والتكاملية في التطبيق بما يمكنهم من تبني تطبيقات ريادية من خلال برامج التوعية والفعاليات التي تتم في الصناعة.

**(3) التميز التشغيلي وتميز الأعمال:** يرتبط أساساً بإمكانية تحقيق الكفاءة التشغيلية للوصول إلى الأسواق الكبيرة، وفتح باب المنافسة أمام الشركات لتقوية مركزها.

تتجه صناعة التأمين بوجه عام إلى استخدام التكنولوجيا ولذلك على شركات التأمين التكافلي تبني التكنولوجيا في كافة العمليات وفي كافة استراتيجيات البيع والتسويق. ويمكنهم تحقيق كفاءة التكلفة وتحسين الإنتاجية عن طريق بناء القدرات التكنولوجية لولوج أسواق جديدة وزيادة العوائد.

يتأتى ذلك من خلال الارتكاز على تغطية:

➤ الحاجة إلى نماذج جديدة للأعمال للتوافق مع الأسواق الأحدث والأوسع كالتأمينات الخاصة؛

➤ تحسين القدرات التكنولوجية لتحقيق كفاءة التكلفة والكفاءة الإنتاجية.

ويمكن معالجة الخلل في العمليات التشغيلية بالأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

(أ) إن المنافسة القوية بين منتجي التأمين التكافلي، في بعض أسواق التأمين عالية الخطورة كتأمين السيارات والتأمين الصحي، تسبب الضرر للنمو الطبيعي للصناعة، وتعرض سلامة قوة الامتثال الشرعي في الصناعة للمخاطرة.

(ب) هناك حاجة لتحسين عمليات التشغيل والرقابة للتوافق مع التغييرات التنظيمية الجديدة ولتعزيز تطبيقات الامتثال والتميز في الأعمال. سيكون من شأن تطبيق منهجيات جديدة في قنوات التوزيع وتبني التكنولوجيا، المساعدة في تقليل تكاليف الإنتاج وفي تحسين فعالية البيع والتسويق.

(ج) على الشركات المعنية تطوير أفضل للنظم التطبيقية لإدارة خدمات العملاء وللتأكد من أن حملة البوالص والعملاء يتلقون معاملة نزيهة وعادلة ومهنية.

**4) حوكمة وإستراتيجية المنتج:** تدور حول كيفية تحسين معدلات اختراق مشغلي التكافل للوصول إلى الأسواق الكبيرة غير المغطاة وجعلها أكثر فاعلية.

تواجه منشآت التكافل تحديات تبني إستراتيجية جديدة لخلق وتطوير منتجات ابتكارية "لحماية وللدخار" في نطاق عائلة التكافل بوجه عام. إن حاجات الأسواق الرئيسية في منطقتي الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لتقديم منتجات جديدة ولتحقيق النواحي الاجتماعية والسكانية توفر مجالاً واسعاً للنمو في هذه الأعمال. وإن من شأن الاعتراف والقبول العالمي للتمويل الإسلامي كتوجه بديل في مجالات الاستثمار والتمويل، أن يعزز النمو طويل الأجل لصناعة التأمين التكافلي. كما سيعزز من قبولها وعالميتها.

يتم الارتكاز على عنصرين في شركات التأمين التكافل:

➤ يجب تحسين حوكمة الإنتاج وتطوير العمليات بما فيها العمليات المرتكزة على أحكام الشريعة؛

➤ التأكيد على الأسواق المستهدفة وقنوات البيع والتوزيع لتحقيق النمو والربحية.

المطلوب من مشغلي التكافل:

(أ) تطوير نظام حوكمة متكامل ومحكم للإنتاج، لضمان معاملة المشتركين والعملاء بأمانة وعدالة ومهنية. وقد بين بحث حديث لـ"ديلويت" في المجال التنظيمي لهذه الصناعة وجود خمسة مجالات رئيسية، على مقدمي خدمة التأمين التكافلي إيلاءها الاهتمام الكافي لتعزيز عرض منتجاتهم وحوكمتها: حوكمة العمليات - السوق المستهدف - ظاهر المنتج وتسعيره - الشفافية - نظم وقنوات التوزيع.

(ب) تطوير دورة حياة كل من منتجات التأمين التكافلي بشكل متوازن ليحظى المنتج بالأولوية لدى المشغلين الرئيسيين بالتوازي مع جانب المبيعات المباشرة وصيرفة التكافل. وتعطي هذه النقطة الأخيرة لمنشآت التأمين التكافلي الميزة على غيرها إذا ما قامت بدفع نمو الصيرفة الإسلامية والبيع

العرضي المحتمل للتأمين التكافلي على الحياة والتعليم والرعاية الصحية والمنتجات المرتبطة بالاستثمار لقدرة التأمين التكافلي على اختراق الأسواق.

ج) من الواضح أن هناك معدلا منخفضا للصناعة مؤخرا مقارنة بسنوات سابقة، وهو ما يرتب على المنشآت مواصلة البحث عن أسواق جديدة وتطوير منتجات متخصصة ودخول الأسواق الواسعة في اندونيسيا ومصر وتركيا والمملكة العربية السعودية. وعلى مشغلي التكافل في هذه الأثناء الاستثمار في توجيه وتعليم العملاء بخصوص ما يقدمونه لهم من منتجات.

### 5) بناء القدرات - تطوير القيادة والموهبة

تتزايد أهمية دور القيادة والموهبة في أعمال التأمين التكافلي لضرورة التكيف والاستجابة للظروف الاقتصادية غير المؤكدة، بالإضافة لما يعتبر فرص نمو جامدة، علاوة على تعاملهم مع قضايا الهياكل التنظيمية والرقابية السابق الحديث عنها. لذا وجب:

➤ تحويل وتوجيه الاهتمام باتجاه التطوير الداخلي لبناء المعارف والمهارات المتخصصة المطلوبة؛

➤ إعادة التركيز على برامج القيادة والتدريب التي تتمحور حول الجدارة والأهلية.

على مشغلي التأمين التكافلي الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

أ) لقد تفاقمت تحديات الموهبة ورأس المال البشري في هذه الصناعة نتيجة للنقص في الطاقم الماهر والمؤهل، وما ينتج عن ذلك من ارتفاع في معدل دوران العمالة فيها، مما يخلق حاجة ملحة للمهارات المتخصصة في مجالات الاكتتاب وإدارة المخاطر وتطوير المنتج؛

ب) على مشغلي التأمين أن يتناولوا مسائل تطوير كل من الموهبة وقاعدة المعرفة في التمويل الإسلامي والتأمين التكافلي، ضمن منظور استراتيجي، كما وعليهم التمكن الكافي من تحديد واكتشاف الصفات الفنية والمهنية المطلوبة في هذا المجال؛

ج) هناك ثلاثة مؤشرات رئيسة يجب معرفتها لبناء إستراتيجية تدريب فعالة تتمحور حول الكفاءة:

- تقييم وتحليل فجوة المهارات؛

- تعريف وتحديد كل من المعرفة والمهارة؛

- وضع التعليم القادر على التطوير الاحترافي، وهو ما يشمل ويحقق القدرات الثلاث المبينة في الرسم أدناه.

شكل رقم 89: مدخل تطوير بناء الموهبة



المصدر: حاتم الطاهر، سوق التأمين التكافلي العالمي رسم الطريق إلى الأسواق الكبيرة، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد الثاني، 2013، ص 25.

يتحدد نجاح أغلب المؤسسات على مدى إمكانيتها الرفع من قيمة الأنواع الثلاثة للكفاءة بالشكل السابق تناسبيا، بحيث تحقق أهدافها، وتطور من عملياتها.

## المبحث الثاني: دراسة أثر الكفاءة التشغيلية على تنافسية شركات التأمين التكافلي في السوق المالي

سنتعرض في هذا المبحث إلى النقاط التالية:

- تحديد متطلبات الدراسة؛
- قياس تطور كفاءة شركات التأمين التكافلي؛
- دراسة الأثر البيئي بين المتغيرين الكفاءة التشغيلية والتنافسية.

### المطلب الأول: تحديد متطلبات الدراسة

ترتبط نتائج أي بحث بالحدود التي يشملها، وقبل أن نوضح مسار العمل لابد من معرفة المتغيرات المختارة لتحقيق الأهداف المتعلقة بالدراسة، وكذا تحديد مجتمع البحث. وسيتم فيما بعد عرض بيانات المدخلات والمخرجات لسنوات 2010، 2011، 2012، 2013.

### أولاً: تحديد مصادر البيانات وعينة الدراسة

المصدر الأساسي للبيانات المستخدمة في الدراسة متاحة على مستوى الموقع الرسمي لبنك "تيجارا" المالي، إضافة إلى الاعتماد على الميزانية العمومية وبيان الدخل، التي نُشرت في التقارير السنوية على مستوى مواقع شركات التأمين المدروسة (سواء كانت شركات تأمين تكافلي أو شركات تقليدية).

لم يقتصر هذا الجانب على عملية تجميع البيانات، وإنما تم تعديلها وتصحيحها. يرجع ذلك إلى اختلاف السنوات المالية لكل شركة، ما جعلنا نقوم بإزاحة جميع البيانات عن طريق العمل بالمتوسطات. فبعض الشركات تنتهي السنة المالية لها شهر مارس وأخرى شهر جوان وأخرى شهر نوفمبر، وأخرى شهر ديسمبر. لهذا السبب تم تصحيح البيانات وتعديلها أكثر من مرة تفادياً للحصول على نتائج مغلوطة.

تتكون عينة الدراسة من 11 شركة تأمين، منها خمسة شركات تأمين تكافلية (اقتصرت الدراسة على عدد أقل من العدد الحالي لأن هذه العينة فقط تتوفر فيها البيانات على مدة زمنية من سنة 2010 إلى سنة 2013؛ أي أربع سنوات فقط حسب البيانات المتوفرة من مصدرها، زيادة على توافقها مع المدخلات والمخرجات المختارة للقياس). أما شركات التأمين التجاري الخمسة فهي عشوائية وقد اقتصر العدد على خمسة حتى توازي العينة الأساسية في دراسة شركات التأمين التكافلي ولا تتعدها، وهناك شركة تأمين تكافلي تعمل في المجال التجاري والتكافلي في نفس الوقت، وهي الشركة المؤشر عليها باللون الغامق بالجدول.

إن الشركات التجارية المختارة تعمل في نفس الشروط والظروف التي تعمل بها شركات التأمين التكافلي. وهي عينة تُعتبر كمرجع للتحليل والمقارنة بين أداء الشركات التقليدية والشركات التكافلية، وكذلك

لتصبح العينة كافية لاستخدام برنامج DEAP المختار لقياس كفاءة الشركات التشغيلية. الجدول رقم 12 يوضح عينة الدراسة المختارة في السوق المالي.

### جدول رقم 12: عينة شركات التأمين التكافلي متبوعة بشركات التأمين التجاري في ماليزيا

اسم الشركة	ترتيب الشركة	
Etiqua Takaful Berhard*	DMU1	شركات تأمين تكافلي
Takaful Ikhlas	DMU2	
Prudential BSN Takaful	DMU3	
MAA Takaful	DMU4	
Sun Life Takaful	DMU5	
Hong Liong MSIG Takaful	DMU6	
Prudential Assurance Malaysia	DMU7	شركات تأمين تجاري
AIA (American International assurance)	DMU8	
MAA Assurance	DMU9	
Etiqua Insurance	DMU10	
MCIS Zurich Insurance	DMU11	

المصدر: من اختيار الباحثة بالاعتماد على توافر البيانات وتجانس المدخلات والمخرجات

الشركة المُضَلَّلة بعمق هي شركة تأمين تكافلي وتعمل في المجال التجاري في نفس الوقت، رغم أن الاسم لا يعكس ذلك إلى أن المتصفح لموقعها الإلكتروني والتعريف بالشركة يستخلص ذلك. للوصول إلى نتائج جيدة ومعالجتها وتحليلها بطريقة سليمة وجب التطرق إلى دراسة الخصائص الاجتماعية لكل فرد للعينة. يساعد هذا في معرفة درجة تجانس مفردات العينة ومصدر التغيرات، والأسباب العائدة إلى بعض الملاحظات الخاصة بالتحليل.

### ثانياً: الخصائص الاجتماعية لعينة الدراسة

تتسم شركات التأمين الماليزية بالخبرة والتجربة، وانتشار المجموعات والشراكات، وحتى حالات الاندماج بين الشركات لنقوية مراكزها المالية ومنافسة مثيلاتها في السوق التأمينية، خاصة الشركات ذات الأقدمية. لذلك نجد تنوعاً كبيراً في السياسات والاستراتيجيات وكذا الاتجاهات في مجال الخدمات الاجتماعية؛ ما جعل كل شركة تتبوأ مكانة خاصة في مجال محدد.

يمكن ذكر أهم خصوصيات كل شركة، والمستخرجة من مواقع الشركات الرسمية، فيما يلي<sup>1</sup>:

\* Berhard: هي مصطلح ماليزي يعني باللغة العربية شركة.  
<sup>1</sup> بالاعتماد على الموقع الرسمي لكل شركة.



## 1. Etiqua Insurance Berhard and Etiqa Takaful Berhard

في 2005، شركة Maybank Ageas Holding اندمجت مع شركة التأمين الوطنية Malaysia Etiqa National Insurance وتشكلت شركة جديدة ذات عمل مشترك في التأمين التقليدي والتأمين التكافلي Etiqa Insurance Berhard and Etiqa Takaful Berhard لتؤسس لعمل جديد في هذا الميدان، واحتلت نتيجة لذلك المركز الثاني في السوق التأمينية.

تتواجد الشركة في السوق الدولية عبر مكاتبها في لبنان وبروني وسنغافورة بـ 34 فرع موزعا بماليزيا وباقي الدول. وقد حسن شريكها Maybank من قوتها المالية وموقعها في السوق.

تملك الشركة حصة سوق قيمتها 39.6% من سوق التأمين التكافلي (أكثر من ثلث السوق) وقد حققت حصة سوق 44% عام 2011، وحاليا تحتل المرتبة الأولى في نوع التأمينات المشتركة في التأمين التجاري والتكافلي لتأمينات الحياة والتأمينات العامة. تمتلك الشركة شبكة توزيع متنوعة لأكثر من 15200 وكالة، 30 فرع للتأمين التجاري والتأمين التكافلي، أكثر من 400 فرع بنكي.

نهاية السنة المالية 2013 بلغ إجمالي الأقساط المكتتبة لشركة Etiqa مجتمعة 4.8 بليون رنجت ماليزي (ما يعادل 1.48 بليون دولار أمريكي)، منها ما قيمته 2.3 بليون رنجت نصيب التأمين التكافلي وحده (ما يعادل 709 مليون دولار أمريكي). جعلها هذا تتبوأ المرتبة الثانية على مستوى قطاع التأمين التجاري والمرتبة الأولى لقطاع التأمين التكافلي على المستوى المحلي. وقد حققت الشركة ربح قبل الضريبة قيمته 733 مليون رنجت (ما يعادل 226 مليون دولار).

منذ انطلاق عمل الشركة في مجال التأمين التكافلي عام 2007، نالت الشركة جوائز عديدة نتيجة لتبوئها الصدارة في ميدان التأمين التكافلي، نذكر منها:

✓ "Best Takaful Marketing"، وهي إحدى الجوائز الدولية للتكافل لعام 2008 بلندن؛

✓ "Most Outstanding Takaful Company" في المؤتمر المالي الإسلامي بكوالالمبور ماليزيا لعام 2008، 2009، 2010، وحتى 2011؛

✓ "Best Brand in Services – Insurance and Takaful"، عام 2009 بكوالالمبور؛

✓ جائزة أفضل صيرفة للتأمين التكافلي، إحدى جوائز التكافل الدولية عام 2009.

## 2. Takaful Ikhlas

تأسست تكافل إخلاص في 18 سبتمبر عام 2002، وهي مملوكة كلياً لشركة MNRB Holdings Berhard بمسمى Takaful Ikhlas Sdn. Bhd، وبعد 15 ماي 2005 تحولت إلى شركة عامة بمسمى Takaful Ikhlas Bhd. تقوم الشركة بتسيير عقود أكثر من 2 مليون مشترك، وتتوافر على أكثر من 5000 نافذة توزيع من وكالات وسماسرة وفروع وغيرها، ولها 13 مكتب إقليمي.

تختص الشركة بخدمات التأمين التكافلي العام، وتوفر منتجات مبتكرة وخدمات نوعية عبر الأنترنت خاصة تأمينات السيارات، مثل:

- ✓ بيع المنتجات التأمينية، وتقديم الشروحات الضرورية؛
  - ✓ تسوية المطالبات الإلكترونية في غضون 24 ساعة من تسجيلها؛
  - ✓ التعاقد مع ورش عمل تصليح السيارات، وتوجيه العملاء إلى أقربها حين وقوع الحادث.
- وهي خدمات عصرية وتلبي حاجات العملاء السريعة بسرعة وفعالية كبيرة.

كما خصصت الشركة فرعا سمته Ikhlas Academy، يهتم بتدريب وتأهيل الموارد البشرية للشركة عبر دورات تعليمية تشمل الموظفين والمسوقين وحتى المشتركين. هذا من شأنه رفع الكفاءة التشغيلية للشركة وتطوير كفاءاتها. كما للشركة في هذا المجال شركاء من جامعات ومعاهد ومراكز خاصة وعامة للاستعانة بالخبرات الأكاديمية لها. وهذا يقلص الفجوة بين المختصين في الجانب الأكاديمي، والخبراء من الجانب العملي لقطاع التأمين التكافلي، ويسهم في نشر الوعي التأميني لدى العملاء.

### 3. Prudential BSN Takaful

تأسست الشركة في 12 جويلية 2006. نهاية عام 2014، تملك الشركة 8 فروع بعمالة تفوق 472 موظف ورأسمال مدفوع قيمته 100 مليون رنجت، ورأسمال مصرح به قيمته 500 مليون رنجت ماليزي. ازداد عدد المشتركين بمعدل 11% من عام 2013 إلى عام 2014 ليبلغ 660000 عميل، ومجموع أقساط تفوق 1056 مليون رنجت، بحصة سوقية 33.1% في الربع الرابع لعام 2014. حققت الشركة فائض قبل الزكاة والضريبة يفوق 36 مليون رنجت ماليزي.

تعد الشركة رائدة في مجال التكافل العائلي بما توفره من منتجات عصرية، وأدوات تكنولوجية تساعد على ضمان السير الحسن لعملية التأمين؛ حيث تزود الشركة عملائها بلوحات الكترونية للتواصل معها وتسهيل العمليات، وتقديم الخدمات بفعالية وكفاءة عالية. حققت الشركة لغاية 2014 نمو ب 38% منذ انطلاقتها عام 2006. تربط الشركة شراكات متعددة مع مؤسسات إسلامية وبنوك إسلامية لتوزيع منتجاتها.

حازت الشركة هي الأخرى على العديد من الجوائز من مجالات ومؤتمرات ومؤسسات دولية.

فيما يخص الأدوار الاجتماعية للشركة فهي تساعد مرضى السرطان، كما وتسخر زكاة مالها لمساعدة المحتاجين، وتتدخل في حالات الكوارث الطبيعية، والحوادث الكبرى.

### 4. MAA Takaful

شركة MAA Takaful هي نتيجة شراكة استراتيجية بين مجموعة MAA الماليزية، وبين شركة التضامن "Solidarity" البحرينية، وهي من الشركات الرائدة في العالم العربي.

في 21 فيفري 2006 تم التوقيع على الاتفاق بين الشركتين. في 3 مارس 2006 منحهما بنك نيجارا المالي الموافقة للحصول على ترخيص التكافل الجديد للمشروع المشترك بينهما. في 2 ماي 2006 تأسست شركة MAA Takaful برأسمال مدفوع قيمته 100 مليون رنجت، ونال رخصة التشغيل في 1 جويلية 2007 في التكافل العام. وتتوافر الشركة على نوافذ توزيع ووكالات أكثر من 10000 نقطة.

تمتلك مجموعة MAA من رأسمالها حصة 75%، في حين تمتلك شركة التضامن 25% منها، كما هو موضح في الشكل.



توفر الشركة منتجات مبتكرة وخدمات نوعية خاصة بالنسبة لتأمينات السيارات، مثل:

- ✓ المساعدة في خدمة تأجير السيارات ودفع التكاليف المنجزة عن ذلك؛
- ✓ ترتيب الإقامة في الفنادق نتيجة لعطل أو وقوع حادث؛
- ✓ الإحالة إلى ورش عمل تصليح السيارات.

وغيرها من الخدمات التسهيلية التي تسهم في جذب عملاء يميلون إلى إيجاد حلول سريعة عند وقوع الحوادث.

#### 5. Sun Life Assurance and Takaful

الشركة هي مشروع مشترك بين شركة Sun Life Financial Inc. وشركة Avicennia Capital Sdn. Bhd.، وهي تقدم مزيجا من خدمات التأمين التجاري والتأمين التكافلي عبر شبكة واسعة من قنوات التوزيع تشمل: فروع البنك الشريك CIMB، التسويق المباشر، التسويق عبر الهاتف، التسويق بالاستعانة بشركات أخرى ماليزية.

تنشط الشركة في مجال المسؤولية الاجتماعية بمساعدتها لمرضى السكري، وكذا تمويل البرامج الوقائية ضده، وهذا فيما يتعلق بالأسر ضعيفة الدخل.

#### 6. Hong Leong MSIG Takaful

تنشط هذه الشركة منذ عام 2006، وهي شركة تأمين تكافلي جاءت نتيجة تحالف استراتيجي بين شركة Mitsui Sumitomo Insurance Company، وشركة Hong Leong Financial Group Malaysia (HLFG) Ltd. (MSI). تنشط في نوعي التأمين العام والعائلي للأفراد والشركات.

## 7. Prudential Assurance Malaysia

تأسست شركة Prudential Assurance Malaysia Berhad (PAMB) في ماليزيا عام 1924. وبالنسبة للسنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر 2014، حققت إجمالي اشتراكات توازي 1.12 مليار رنجت ماليزي.

تشتغل الشركة في نوع التأمينات العامة بباقة متنوعة من المنتجات الادخار والحماية عبر 45 فرعا. مع أكثر من 1500 موظف.

الشركة مملوكة بالكامل لشركة UK-based Prudential plc. أنشئت في لندن في عام 1848، ولها فروع بإنجلترا وويلز، والشركات التابعة لها تشكل واحدة من مجموعات الخدمات المالية الرائدة في العالم الناشطة منذ 167 سنة، وقد بلغ مجموع أصولها 496 جنيه إسترليني في 31 ديسمبر 2014.

تقوم الشركة في جملة نشاطاتها الاجتماعية بدعم ضحايا الفيضانات، ومساعدة العائلات ذوي الدخل المحدود.

## 8. (AIA) American International assurance

AIA هي شركة تأمين رائدة في ماليزيا، تابعة لمجموعة AIA، المنتشرة في 17 سوق في آسيا والمحيط الهادي، هي: هونج كونج، تايلاند، سنغافورة، الصين، كوريا، الفلبين، أستراليا، إندونيسيا، تايوان، فييتنام، نيوزيلندا، بروني، سريلانكا، الهند، مكاو، ميانمار. تملك المجموعة أصول قيمتها تفوق 167 بليون دولار أمريكي بتاريخ 30 نوفمبر 2014. تقوم الشركة بتسيير أكثر من 28 مليون عقد تأمين، لأكثر من 16 مليون مشترك.

تقوم شركة AIA بماليزيا بأعمال التأمين منذ عام 1948. حيث تقدم الشركة مجموعة من المنتجات بما في ذلك التأمين الصحي، الحوادث الشخصية، التأمين العام، التقاعد وحلول التكافل العائلي لتلبية الاحتياجات المتنامية لعملائها. تتوافر على خلايا توزيع واسعة ومتنوعة تضم 16000 نافذة للتوزيع، تنتوع بين فروع البنوك وكذلك الوكلاء والسماسة.

جزء من مجموعة AIA، هي أكبر شركة مساهمة عامة مدرجة للتأمين على الحياة بشبكة مركز خدمة وفريق مدربين تدريباً جيداً لأكثر من 2000 موظفاً، لخدمة 3 ملايين من العملاء على الصعيد الوطني في نهاية عام 2014. بإجمالي قيمة أصول 46 مليار رنجت، ورأس مال مدفوع قدره 767 مليون رنجت.

تمارس الشركة أدواراً اجتماعية عديدة، ومؤخراً تم تأسيس برنامج في 15 نوفمبر 2013. يقضي بإنشاء صندوق خاص لمساعدة الأطفال الذين يعانون من أمراض القلب الخلقية، وبعض الحالات المماثلة التي تصيبهم منذ الولادة والتي يمكن معالجتها. ساهم الموظفون في إنشاء الصندوق وتعبئته من قبل المتبرعين من الجمهور وكذا من خلال بعض الأنشطة التي أقيمت عام 2013، ومن إسهامات الشركة في حد ذاتها. وصل إجمالي الإسهامات إلى حوالي 400 ألف رنجت. تتواصل الشركة عبر شبكات التواصل

الاجتماعي لنشر الوعي لأهمية هذا الصندوق وتعبئة عدد كبير من المساندين والمتبرعين للصندوق لضمان استمرارية عمله، تزامنا مع نشاط الشركة.

زيادة على الجانب الاجتماعي، تشارك الشركة في عدة تظاهرات أخرى ثقافية، كالإشراف على الحفلات والمناسبات، كما أنها لازالت الراعي الرسمي لفريق كرة قدم في الدوري الممتاز الانجليزي اسمه سبيرز، وقد دخلت معه في شراكة طويلة الأجل بعد أن حقق عدة نجاحات في الآونة الأخيرة.

تحتوي الشركة شبكة من 45 فرع، وقد حازت الشركة نتيجة لخبرتها وبراعتها العديد من الجوائز نذكر من بينها ما حققته في الآونة الأخيرة حيث:

✓ نالت الشركة بناء على استفتاء الجمهور لعام 2014 جائزة "The most trusted brand"، بناء على مزايا عديدة: الجدارة والثقة والمصداقية، النوعية، القيمة المضافة، الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، إرضاء رغبات العملاء؛

✓ نالت الشركة الجائزة الفضية "Best Sponsorship Activation"، والجائزة البرونزية "Best Multi-Channel Compagne"، واختيرت بناء على حكم لجنة تشمل مسوقين وخبراء الصناعة؛

✓ نالت الشركة جائزة أفضل مقدم للرعاية في مجال تأمينات الحياة عام 2012، وهي جائزة سنوية تقدم لأفضل ثلاثة مقدمي خدمات الرعاية الصحية على مستوى دول الآسيان؛

✓ حازت الشركة على جائزة "Best In-House Outbound Call Centre Award"، للسنوات المتتالية الثلاثة آخرها عام 2012. إضافة إلى جوائز أخرى تدل على حنكة وبراعة الشركة في هذا المجال.

#### 9. MAA Assurance

تعرف الشركة حاليا بـ Zurich Insurance Malaysia، لها وجود راسخ في ماليزيا، مع فريق إدارة كبير، أكثر من 1000 موظف في 42 فرعا في مختلف أنحاء البلاد، 5000 وكيل للتأمين على الحياة و3000 وكيل للتأمينات العامة.

الشركة تابعة لمجموعة Zurich Insurance وهي واحدة من أكبر مجموعات التأمين في العالم. تأسست عام 1872، ويقع المقر الرئيسي للمجموعة في زيورخ، سويسرا. تشتغل المجموعة في أكثر من 170 دولة مع واقع نمو كبير في أمريكا اللاتينية والشرق الأوسط ومنطقة آسيا والمحيط الهادي، مع أكثر من 60000 موظف.

#### 10. MCIS Zurich Insurance

تأسست الشركة عام 1965، تعمل الشركة أساسا في مجال التأمين على الحياة، ولكنها تعمل كذلك في جميع فروع التأمين العام.

### ثالثاً: عرض بيانات الدراسة

إن اختيار نوع المدخلات والمخرجات يرتبط أساساً بأهداف الباحث، وكذا تتحدد في الأساس بالاعتماد على المدخل المختار. فالدراسة تركز على قياس كفاءة شركات التأمين؛ وعليه تم اختيار مدخلات ومخرجات تتماشى مع المدخل التشغيلي الذي يتمثل أساساً في عملية تسيير الاشتراكات وتوسيع دائرة الاستثمارات بتحمل تكاليف متنوعة.

يعرض الجدول الموالي قائمة المدخلات والمخرجات المختارة للدراسة.

المدخلات	المخرجات
Commissions عمولات	الاشتراكات أو الأقساط Premiums
Management expenses تكاليف الإدارة	مداخل الاستثمار investment income

والجداول الأربعة الموالية تعرض بيانات السنوات الأربعة 2010، 2011، 2012، 2013 مع العلم أن الوحدة هي 1000 رينجت.

### جدول رقم 13: عرض بيانات المدخلات والمخرجات لسنة 2010

الوحدة: RM'000		المخرجات		المدخلات	
الشركات	الأقساط	مداخل الاستثمار	عمولات	تكاليف الإدارة	
DMU1	1937589	281257	463230	188616	
DMU2	642034	41310	111871	90285	
DMU3	398848	5010	118314	86883	
DMU4	256955	9422	57815	30554	
DMU5	179302	10039	18101	38374	
DMU6	74236	5713	8119	11522	
DMU7	3540734	504217	666201	305797	
DMU8	2686304	873375	384902	275430	
DMU9	1517583	307490	170099	177089	
DMU10	1678226	388408	149393	210512	
DMU11	718717	165276	128359	85089	

المصدر: بالاعتماد على بيانات بنك نيجارا المالي والتقارير السنوية للشركات لسنة 2010

جدول رقم 14: عرض بيانات المدخلات والمخرجات لسنة 2011

المدخلات		المخرجات		الوحدة: RM'000
تكاليف الإدارة	عمولات	مداخيل الاستثمار	الأقساط	الشركات
222274	378297	325388	2080681	DMU1
87847	104301	33818	516630	DMU2
112223	145831	14444	568918	DMU3
37349	67347	13253	288222	DMU4
33614	16945	16305	141430	DMU5
15987	14622	7890	107137	DMU6
347692	757896	571447	4118207	DMU7
271969	393528	934486	2864385	DMU8
184835	164726	329300	1427721	DMU9
262716	203829	538816	2501712	DMU10
85942	129311	175697	778135	DMU11

المصدر: بالاعتماد على بيانات بنك نيجارا المالي والتقارير السنوية للشركات لسنة 2011

جدول رقم 15: عرض بيانات المدخلات والمخرجات لسنة 2012

المدخلات		المخرجات		الوحدة: RM'000
تكاليف الإدارة	عمولات	مداخيل الاستثمار	الأقساط	الشركات
289629	302064	372186	2552340	DMU1
97720	109136	65364	720565	DMU2
133455	188703	18128	782315	DMU3
51900	80292	15904	362006	DMU4
42885	29016	18714	146076	DMU5
20149	16918	9409	117936	DMU6
361187	850885	668929	4620168	DMU7
320688	430892	984660	3306334	DMU8
196787	160253	320909	1328303	DMU9
301021	209153	588088	2830263	DMU10
88976	119928	184197	806354	DMU11

المصدر: بالاعتماد على بيانات بنك نيجارا المالي والتقارير السنوية للشركات لسنة 2012

جدول رقم 16: عرض بيانات المدخلات والمخرجات لسنة 2013

المدخلات		المخرجات		RM'000
تكاليف الإدارة	عمولات	مداخيل الاستثمار	الأقساط	الشركات
260642	272726	428877	2341591	DMU1
112695	106362	79544	747023	DMU2
156109	199528	24854	907810	DMU3
59257	97168	19182	473919	DMU4
78758	36003	59191	379158	DMU5
21718	14571	9845	110351	DMU6
494198	959546	745558	5035494	DMU7
535816	669789	1397443	5193011	DMU8
217984	154912	343376	1275571	DMU9
276846	168185	606578	2351311	DMU10
67978	85502	182074	573812	DMU11

المصدر: بالاعتماد على بيانات بنك نيجارا المالي والتقارير السنوية للشركات لسنة 2013

نشير أن تحليل البيانات تم عن طريق برنامج Deap، ووفق أسلوب تحليل مغلف البيانات DEA.

**المطلب الثاني: قياس تطور كفاءة شركات التأمين التكافلي**

تتعلق نتائج بثلاث سنوات فقط تبعا للبيانات التي أمكن تجميعها للشركات عبر شبكة الأنترنت، مع إضافة السنة الرابعة والأخيرة 2013 مؤخرا (شهر جويلية 2015). كذلك العدد المقترح للدراسة مبني على أساس العدد المتواضع لشركات التأمين التكافلي، ومن ثم اقتصر على 5 شركات تأمين تكافلي و5 شركات تأمين تجاري وشركة تأمين تجاري وتكافلي في نفس الوقت.

**أولا: تحليل نتائج الكفاءة التشغيلية لعام 2010**

يتناول هذا الجزء قياس الكفاءة التقنية والكفاءة التقنية البحتة وكفاءة الحجم، وتحدد بقيمة من الواحد؛ حيث يمكن فيما بعد التعليق على النتائج من خلال النسبة المئوية. انظر الجدول الموالي.



جدول رقم 17: نتائج الكفاءة خلال سنة 2010

الشركات	نوع الشركة	الكفاءة التقنية في ظل ثبات غلة الحجم (CCR)	الكفاءة التقنية في ظل تغير غلة الحجم (BCC)	كفاءة الحجم	غلة الحجم
DMU1	شركات تأمين تكافلي	0.890	0.903	0.985	متزايدة
DMU2		0.761	0.777	0.979	متزايدة
DMU3		0.475	0.495	0.960	متزايدة
DMU4		0.771	0.885	0.871	متزايدة
DMU5		0.882	0.960	0.919	متزايدة
DMU6		0.814	1.000	0.814	متزايدة
	المتوسط	0.765	0.836	0.921	
DMU7	شركات تأمين تجاري	1.000	1.000	1.000	ثابتة
DMU8		1.000	1.000	1.000	ثابتة
DMU9		0.994	0.997	0.997	متزايدة
DMU10		1.000	1.000	1.000	ثابتة
DMU11		0.844	0.861	0.979	متزايدة
	المتوسط	0.967	0.971	0.995	
	المتوسط العام	0.857	0.898	0.955	

المصدر: من البيانات المجمعة سابقا والتي تم تحليلها باستخدام برنامج Deap

حيث: كفاءة الحجم = الكفاءة التقنية في ظل ثبات غلة الحجم / الكفاءة التقنية في ظل تغير غلة الحجم

أو الكفاءة التقنية = الكفاءة التقنية البحتة × كفاءة الحجم

الكفاءة التقنية هي الكفاءة التقنية في ظل ثبات غلة الحجم بينما الكفاءة التقنية البحتة هي الكفاءة

التقنية في ظل تغير غلة الحجم (الكفاءة التقنية = الكفاءة الفنية).

البرنامج المستخدم هو **DEAP**: وهو برنامج: MS-DOS لكن يمكن تشغيله في Windows،

باستخدام File Manager (إدارة الملفات). يحتوي البرنامج على ملفات بسيطة، ملف يرفع على مستواه

البيانات الخاصة بالمدخلات والمخرجات، وملف صغير يسجل على مستواه التعليمات الخاصة بالبحث فيما

يتعلق بعدد الشركات، عدد السنوات...، ومن ثم يطبق البرنامج التعليمات على البيانات المسجلة للوصول

إلى النتائج السابقة.

**تحليل النتائج:** يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 5 أنه على مستوى المتوسط العام،

بلغت الكفاءة التقنية حوالي 85.7%. وهذا يعني أن نسبة عدم الكفاءة هي 14.3%، أي أن شركات التأمين

للعينة يمكنها زيادة إنتاجها بنسبة 14.3% دون أي زيادة في كمية أو مقدار الموارد أو التكاليف؛ أي أن الشركات تستخدم تكاليف غير مبررة بنسبة 14.3%.

في حين أن متوسط كفاءة الحجم حوالي 95.5%، أي أن عدم كفاءة الحجم تبلغ نسبة 4.5% فقط. وهذا دليل على أن عدم الكفاءة التقنية يعود في الأساس إلى عامل عدم الكفاءة التقنية البحتة (عدم الكفاءة الإدارية التي تساوي 10.2%)؛ أي أن هناك تكاليف غير مبررة ناتجة عن استخدام تكاليف إضافية لكل وحدة من المخرجات.

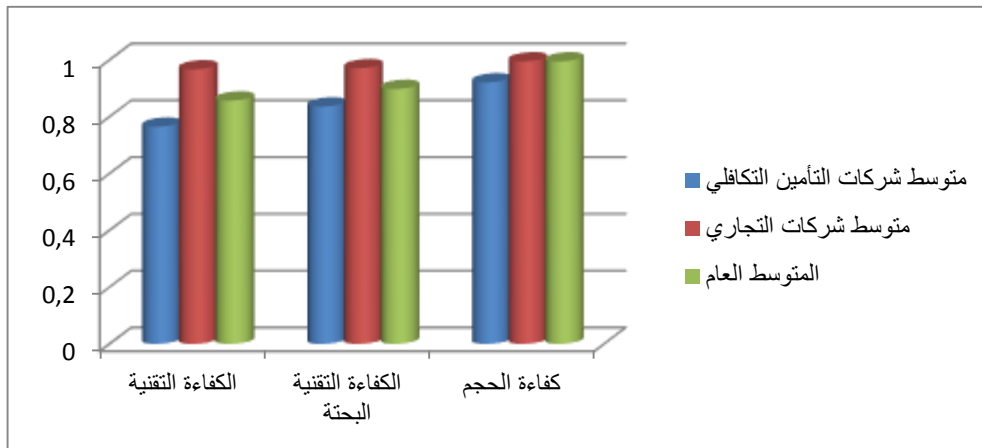
وإذا ما نظرنا إلى الجزئيات أكثر نجد أن عدم الكفاءة التقنية يعود بشكل كبير إلى ضعف كفاءة شركات التأمين التكافلي؛ حيث يبلغ متوسط الكفاءة التقنية لها 76.5%، بما يعادل نسبة 24.5% من عدم الكفاءة. على هذا الأساس يمكن لشركات التأمين التكافلي تقليص تكاليفها بنسبة 24.5%، دون أي خفض في قيم المخرجات. مع نسبة كبيرة منها (17.3%) راجع بالدرجة الأولى إلى سوء استغلال الموارد (انعدام الكفاءة الإدارية). حتى أن جميع شركات التأمين التكافلي حققت كفاءة تقنية دون نسبة 90%، راجع بالأساس إلى حداثة أغلب الشركات ونقص الخبرة في المجال التأميني؛ حيث تحملت تكاليف غير مبررة تفوق 10% لكل شركة منها.

أما بالنسبة لمتوسط الكفاءة التقنية لشركات التأمين التجاري فقد بلغ نسبة 96.7% (مع نسبة عدم كفاءة 3.3% فقط). يعود هذا بالأساس إلى تحقيق ثلاث شركات من أصل خمسة لمعدل كفاءة كاملة 100%. ذلك أنها تمتلك أعلى القيم فيما يخص المخرجات المتمثلة في الأقساط ومداخيل الاستثمار، كما أنها تستخدم التكاليف بشكل أمثل دون أي بواقٍ إضافية، ولها غلة حجم ثابتة.

باقي الشركات التي حققت كفاءة حجم أقل من 1، تتميز بغلة حجم متزايدة؛ أي أن كل زيادة في المخرجات تحتاج إلى زيادة بنسبة أقل في المدخلات.

والشكل رقم 90 يوضح أكثر ما سبق شرحه.

### شكل رقم 90: نتائج متوسطات الكفاءة لسنة 2010



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول السابق

من الشكل سابق الذكر نلاحظ أن متوسطات كفاءة الحجم أقرب إلى الواحد مقارنة بمتوسطات الكفاءة التقنية البحتة، ما يجعل هذه الأخيرة السبب الرئيسي في نسب عدم الكفاءة؛ أي أن هناك تكاليف إضافية غير مبررة يمكن الاستغناء عنها، دون أن تنخفض الإيرادات كنتيجة لحذفها. كما يلاحظ تفوق شركات التأمين التجاري على شركات التأمين التكافلي سواء من حيث الاستخدام الأمثل لتكاليفها أو تحقيق حجم أمثل لعملها التشغيلي سواء تعلق الأمر بحجم الأقساط أو مداخيل الاستثمار.

والجدول الموالي يوضح الترتيب التنازلي للشركات حسب درجة الكفاءة.

### جدول رقم 18: ترتيب الشركات لعام 2010

الرتبة	نسبة الكفاءة التقنية	ترتيب	اسم الشركة
01	1.000	DMU7	Prudential Assurance Malaysia
01	1.000	DMU8	AIA (American International assurance)
01	1.000	DMU10	Etiqua Insurance
04	0.994	DMU9	MAA Assurance
05	0.890	DMU1	Etiqua Takaful Berhard
06	0.882	DMU5	Sun Life Takaful
07	0.844	DMU11	MCIS Zurich Insurance
08	0.814	DMU6	Hong Liong MSIG Takaful
09	0.771	DMU4	MAA Takaful
10	0.761	DMU2	Takaful Ikhlas
11	0.475	DMU3	Prudential BSN Takaful

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جدول النتائج

يلاحظ من الجدول سيطرة الشركات التجارية على المقدمة بالنظر إلى أقدميتها وخبرتها الطويلة، ثم تليها شركات التأمين التكافلية على رأسها شركة Etiqua takaful التي قد تكون استفادت من خبرة الشركة الأم، على أساس أنها تعمل تحت لواء شركة التأمين التجارية Etiqua.

ولأن معظم شركات التأمين التجارية (3 من أصل 5) قد حققت نسبة كفاءة تامة 100%، فإنها تعد في الغالب شركات مرجعية لباقي الشركات التي حققت نسب كفاءة دون ذلك، كما يوضحه الجدول رقم 19.

#### جدول رقم 19: شركات التأمين وشركات التأمين المرجعية

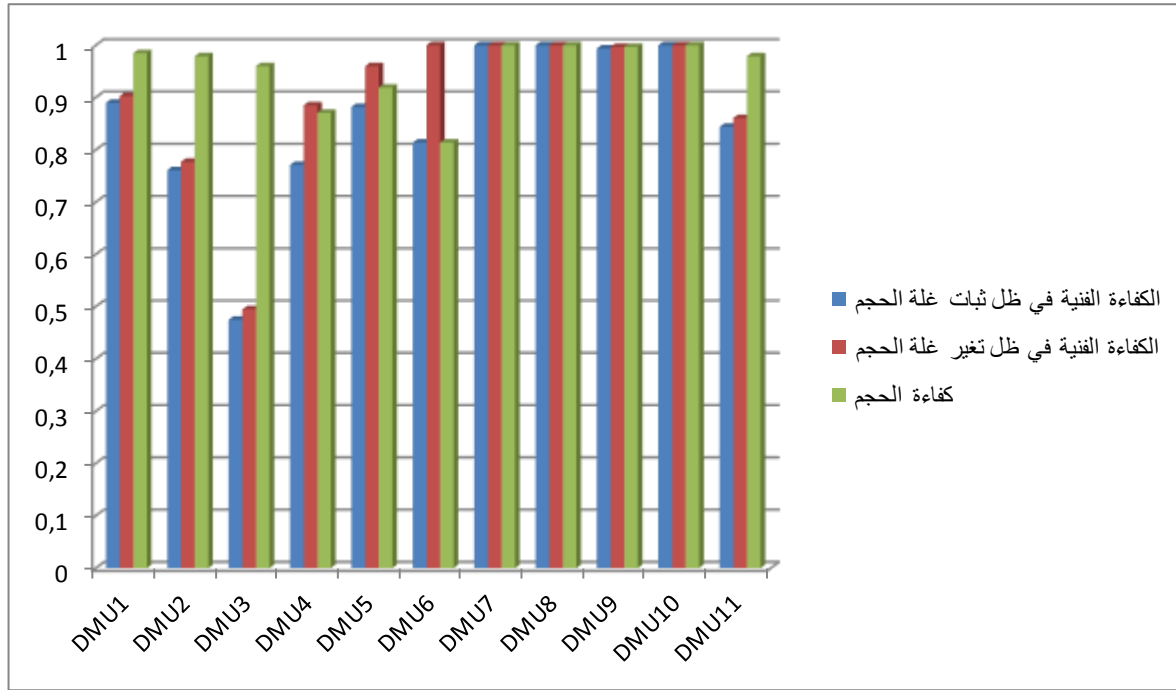
الشركات	نوع الشركة	شركات التأمين المرجعية لها Peers
DMU1	شركات تأمين تكافلي	8 7 6
DMU2		10 6 8
DMU3		7 6 8
DMU4		6 7
DMU5		10 6
DMU6		6
DMU7	شركات تأمين تجاري	7
DMU8		8
DMU9		8 10 6
DMU10		10
DMU11		8 7 6

المصدر: من البيانات المجمعة سابقا والتي تم تحليلها باستخدام برنامج Deap

بتقسيم شركات التأمين إلى فئات وفقا للمنافسين، يتم مقارنة كل شركة بالشركات التي تعمل معها في نفس الظروف التنافسية. ونتيجة لذلك يصبح لكل شركة تأمين غير كفوة مجموعة شركات تأمين مرجعية حققت مستوى كفاءة مرتفع.

لتوضيح الاختلاف بين قيم أنواع الكفاءة الثلاثة لجميع الشركات بالترتيب نفسه، نستعين بالشكل الموالي.

### شكل رقم 91: الاختلاف بين قيم أنواع الكفاءة الثلاثة لسنة 2010



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جدول النتائج

ويمكن عن طريق تحليل مغلف البيانات الحصول على قيم التحسين المطلوبة في مدخلات ومخرجات الشركات غير الكفوة. ولنأخذ على سبيل المثال الوحدة الإنتاجية رقم 1 وهي Etiqua Takaful Berhard، لتكون القيم في الجدول الموالي.

### جدول رقم 20: قيم المدخلات والمخرجات والقيم الهدف

القيم المستهدفة	التحرك القطري أو الشعاعي	القيم الأصلية	
1937589.000	0.000	1937589.000	المخرج 1: الاشتراكات
281257.000	0.000	281257.000	المخرج 2: مداخيل الاستثمار
360023.777	103206.040-	463230.000	المدخل 1: عمولات
170353.969	18262.031-	188616.000	المدخل 2: تكاليف الإدارة

المصدر: من البيانات المجمعة سابقا والتي تم تحليلها باستخدام برنامج Deap

يمكن لشركة Etiqua Takaful Berhard الحفاظ على نفس المزيج من قيم المخرجات، بتخفيض المدخلات إلى القيم المستهدفة المشار إليها في الجدول. وهكذا بالنسبة لتحليل باقي الشركات.

## ثانيا: تحليل تطور نتائج الكفاءة التشغيلية لعام 2011

وفيما يلي نقوم بتحليل تطور نسب الكفاءة للسنة الموالية، والجدول الموالي يوضح نتائج الكفاءة لسنة 2011.

### جدول رقم 21: نتائج الكفاءة خلال سنة 2011

الشركات	نوع الشركة	الكفاءة التقنية في ظل ثبات غلة الحجم (CCR)	الكفاءة التقنية في ظل تغير غلة الحجم (BCC)	كفاءة الحجم	غلة الحجم
DMU1	شركات تأمين تكافلي	0.847	0.855	0.990	متزايدة
DMU2		0.576	0.623	0.925	متزايدة
DMU3		0.488	0.523	0.932	متزايدة
DMU4		0.688	0.829	0.830	متزايدة
DMU5		0.680	1.000	0.680	متزايدة
DMU6		0.687	1.000	0.687	متزايدة
	المتوسط	0.661	0.805	0.840	
DMU7	شركات تأمين تجاري	1.000	1.000	1.000	ثابتة
DMU8		1.000	1.000	1.000	ثابتة
DMU9		0.796	0.810	0.983	متزايدة
DMU10		1.000	1.000	1.000	ثابتة
DMU11		0.847	0.889	0.953	متزايدة
	المتوسط	0.928	0.940	0.987	
	المتوسط العام	0.783	0.866	0.907	

المصدر: من البيانات المجمعة سابقا والتي تم تحليلها باستخدام برنامج Deap

**تحليل النتائج:** يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 21 أنه على مستوى المتوسط العام، بلغت الكفاءة التقنية حوالي 78.3%. وهذا يعني أن نسبة عدم الكفاءة هي 21.7%، أي أن شركات التأمين للعينة يمكنها زيادة إنتاجها بنسبة 21.7% دون أي زيادة في كمية أو مقدار الموارد أو التكاليف؛ أي أن الشركات تستخدم تكاليف غير مبررة بنسبة 21.7%.

في حين أن متوسط كفاءة الحجم حوالي 90.7%، أي أن عدم كفاءة الحجم تبلغ نسبة 9.3%. وهذا دليل على أن عدم الكفاءة التقنية يعود في الأساس إلى عامل عدم الكفاءة التقنية البحتة (الكفاءة الإدارية)، أي أن هناك تكاليف غير مبررة ناتجة عن استخدام تكاليف إضافية لكل وحدة من المخرجات، إضافة إلى عدم وصول الشركات إلى حجم الإنتاج الأمثل.

والجدول الموالي يبين الترتيب الجديد الذي حققته شركات التأمين لسنة 2011.

**جدول رقم 22: ترتيب الشركات لعام 2011**

الرتبة	نسبة الكفاءة التقنية	ترتيب الشركة	اسم الشركة
01	1.000	DMU7	Prudential Assurance Malaysia
01	1.000	DMU8	AIA (American International assurance)
01	1.000	DMU10	Etiqua Insurance
04	0.847	DMU1	Etiqua Takaful Berhard
04	0.847	DMU11	MCIS Zurich Insurance
06	0.796	DMU9	MAA Assurance
07	0.688	DMU4	MAA Takaful
08	0.687	DMU6	Hong Liong MSIG Takaful
09	0.680	DMU5	Sun Life Takaful
10	0.576	DMU2	Takaful Ikhlas
11	0.488	DMU3	Prudential BSN Takaful

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول السابق

يلاحظ من الجدول وجود تغيير طفيف يتمثل أساسا في تدهور شركة Sun life من الرتبة السادسة إلى الرتبة التاسعة. يعود بالأساس إلى انخفاض مخرجها المتمثل في الأقساط بصورة ملفتة من قيمة 179302 ألف رينجت إلى 141430 ألف رينجت، مع تغيير لا يوازيه في قيم المدخلات. كما يلاحظ تحسن أداء شركتي التأمين التكافلي Etiqua takaful و MAA takaful تبعا لشركتها الأم التجارية Etiqua و MAA، أي أنها قد تكون استفادت من تقنية الإنتاج المستخدمة.

### ثالثاً: تحليل تطور الكفاءة التشغيلية لعام 2012 و 2013

وفيما يلي نتعرض لتحليل تطور الكفاءة لسنة 2012. والجدول الموالي يوضح نتائج الكفاءة.

#### جدول رقم 23: نتائج الكفاءة خلال سنة 2012

الشركات	نوع الشركة	الكفاءة التقنية في ظل ثبات غلة الحجم	الكفاءة التقنية في ظل تغير غلة الحجم	كفاءة الحجم	غلة الحجم
DMU1	شركات تأمين تكافلي	0.871	0.877	0.994	متزايدة
DMU2		0.718	0.781	0.920	متزايدة
DMU3		0.539	0.583	0.925	متزايدة
DMU4		0.626	0.752	0.832	متزايدة
DMU5		0.372	0.690	0.539	متزايدة
DMU6		0.604	1.000	0.604	متزايدة
	المتوسط	0.621	0.780	0.689	
DMU7	شركات تأمين	1.000	1.000	1.000	ثابتة
DMU8		1.000	1.000	1.000	ثابتة
DMU9		0.755	0.798	0.947	متزايدة
DMU10		1.000	1.000	1.000	ثابتة
DMU11		0.859	0.928	0.926	متزايدة
	المتوسط	0.927	0.945	0.974	
	المتوسط العام	0.759	0.855	0.881	

المصدر: من البيانات المجمعة سابقاً والتي تم تحليلها باستخدام برنامج Deap

**تحليل النتائج:** يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 23 أنه على مستوى المتوسط العام، بلغت الكفاءة التقنية حوالي 75.9%. وهذا يعني أن نسبة عدم الكفاءة هي 24.1%، أي أن شركات التأمين للعينة يمكنها زيادة إنتاجها بنسبة 24.1% دون أي زيادة في كمية أو مقدار الموارد أو التكاليف؛ أي أن الشركات تستخدم تكاليف غير مبررة بنسبة 24.1%.

في حين أن متوسط كفاءة الحجم حوالي 88.1%؛ أي أن عدم كفاءة الحجم تبلغ نسبة 11.9%. وهذا دليل على أن عدم الكفاءة التقنية يعود في الأساس إلى عامل عدم الكفاءة التقنية البحتة (الكفاءة الإدارية)؛ أي أن هناك تكاليف غير مبررة ناتجة عن استخدام تكاليف إضافية لكل وحدة من المخرجات، إضافة إلى عدم وصول الشركات إلى الحجم الأمثل.

والجدول الموالي يمثل الترتيب الجديد الذي حققته شركات التأمين سنة 2012.



### جدول رقم 24: ترتيب الشركات لعام 2012

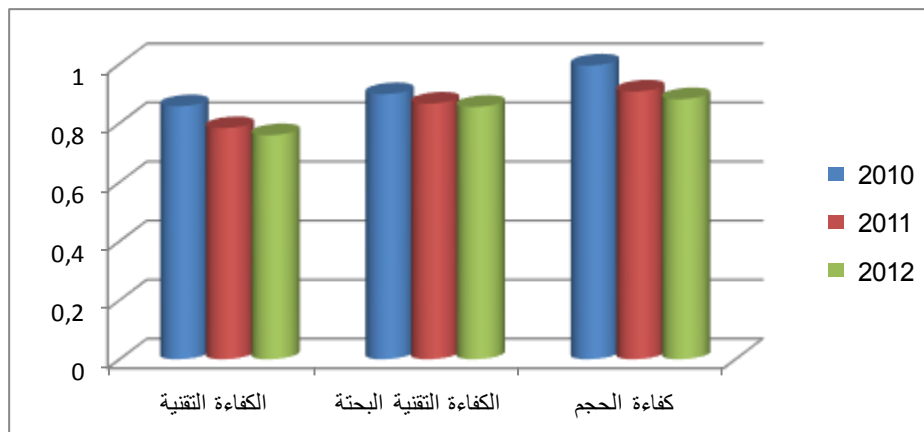
الرتبة	نسبة الكفاءة التقنية	ترتيب الشركة	اسم الشركة
01	1.000	DMU7	Prudential Assurance Malaysia
01	1.000	DMU8	AIA (American International
01	1.000	DMU10	Etiqua Insurance
04	0.871	DMU1	Etiqua Takaful Berhard
05	0.859	DMU11	MCIS Zurich Insurance
07	0.755	DMU9	MAA Assurance
06	0.718	DMU2	Takaful Ikhlas
08	0.626	DMU4	MAA Takaful
09	0.604	DMU6	Hong Liong MSIG Takaful
10	0.539	DMU3	Prudential BSN Takaful
11	0.372	DMU5	Sun Life Takaful

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول السابق

من الجدول، نلاحظ أنه ليس هناك تغيير في ترتيب الشركات إلا فيما يخص شركة Takaful Ikhlas، التي انتقلت من الرتبة العاشرة إلى الرتبة السادسة؛ نتيجة للتطور الملحوظ في مخرجاتها ومدخلاتها، وشركة Sun Life Takaful التي تراجعت للرتبة الأخيرة. كذلك يلاحظ انخفاض معدلات الكفاءة أكثر في الإجمال مقارنة بالسنة الماضية. ويعود ذلك إلى ازدياد الفجوة بين الشركات الرائدة والشركات الأخيرة بالترتيب، ويدل على تباين أداء الشركات في ظل المعطيات لمداخلاتها ومخرجاتها.

والشكل الموالي يوضح أكثر تطور متوسطات الكفاءة مجتمعة لسنوات: 2010، 2011، 2012.

### شكل رقم 92: تطور نتائج متوسط الكفاءة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جداول النتائج السابقة.

يرتبط متوسط الكفاءة بنتائج جميع شركات التأمين التكافلي، ولذلك فإن انخفاضه لا يعني انخفاض كفاءة شركات التأمين كلها؛ ولكن مرده تباين وازدياد الفجوة أو تقليصها بين نسب الكفاءة الجزئية. وفيما يلي نتعرض لتحليل تطور الكفاءة لآخر سنة مدروسة 2013. والجدول الموالي يوضح نتائج الكفاءة.

### جدول رقم 25: نتائج الكفاءة لسنة 2013

غلة الحجم	كفاءة الحجم	الكفاءة التقنية في ظل تغير غلة الحجم	الكفاءة التقنية في ظل ثبات غلة الحجم	نوع الشركة	الشركات	الرتبة
متزايدة	0.987	0.978	0.965	شركات تأمين تكافلي	DMU1	05
متزايدة	0.922	0.788	0.727		DMU2	08
متزايدة	0.922	0.649	0.599		DMU3	10
متزايدة	0.840	0.955	0.802		DMU4	06
متزايدة	0.822	0.917	0.753		DMU5	07
متزايدة	0.590	1.000	0.590		DMU6	11
	0.847	0.881	0.739	المتوسط		
ثابتة	1.000	1.000	1.000	شركات تأمين تجاري	DMU7	01
ثابتة	1.000	1.000	1.000		DMU8	01
متزايدة	0.979	0.709	0.694		DMU9	09
ثابتة	1.000	1.000	1.000		DMU10	01
ثابتة	1.000	1.000	1.000		DMU11	01
	0.974	0.945	0.927	المتوسط		
	0.995	0.942	0.938	المتوسط العام		

المصدر: من البيانات المجمعة سابقا والتي تم تحليلها باستخدام برنامج Deap

**تحليل النتائج:** يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 25 أنه على مستوى المتوسط العام، بلغت الكفاءة التقنية حوالي 93.8%. وهذا يعني أن نسبة عدم الكفاءة هي 6.2%، وهي نسبة عالية تدل على زيادة تنافسية عينة الدراسة فيما بينها.

تحسنت قيم الكفاءة لشركات التأمين التكافلي إجمالاً، وهذا يدل على تطور أدائها في السوق، واكتسابها لبعض الخبرة تدريجياً. أما فيما يخص شركات التأمين التجاري فتبقى رائدة، إضافة إلى أن شركة أخرى قد تصدرت هي الأخرى المجموعة بنسبة كفاءة كاملة 1 وهي MCIS Zurich Insurance. غير أن شركة MAA assurance قد ضعفت كفاءتها في السوق، وتراجع ترتيبها كثيراً وذلك راجع بالأساس إلى تدني قيم الاشتراكات مع ارتفاع تكاليف الإدارة.

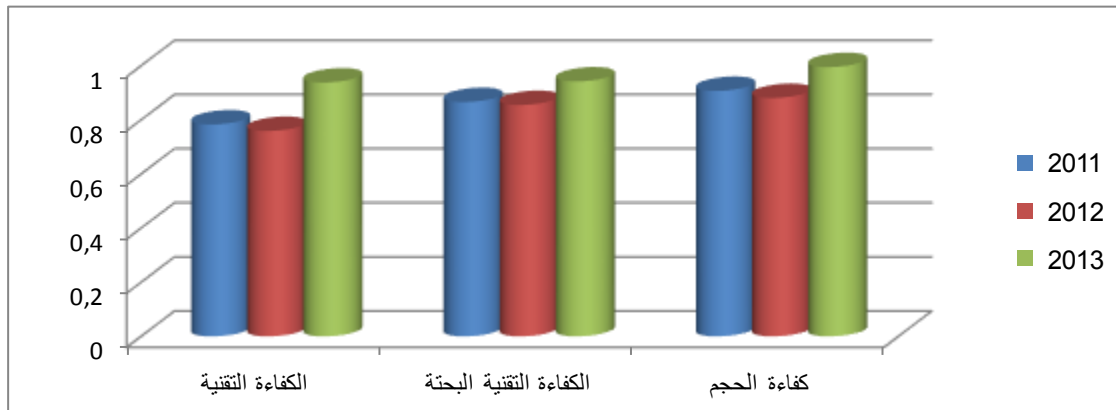
جدول رقم 26: ترتيب الشركات لسنة 2013

الرتبة	نسبة الكفاءة التقنية	ترتيب الشركة	اسم الشركة
01	1.000	DMU7	Prudential Assurance Malaysia
01	1.000	DMU8	AIA (American International assurance)
01	1.000	DMU10	Etiqua Insurance
01	1.000	DMU11	MCIS Zurich Insurance
05	0.965	DMU1	Etiqua Takaful Berhard
06	0.802	DMU4	MAA Takaful
07	0.753	DMU5	Sun Life Takaful
08	0.727	DMU2	Takaful Ikhlas
09	0.694	DMU9	MAA Assurance
10	0.599	DMU3	Prudential BSN Takaful
11	0.590	DMU6	Hong Liong MSIG Takaful

المصدر: من البيانات المجمعة سابقا والتي تم تحليلها باستخدام برنامج Deap

والشكل الموالي يوضح تطور متوسطات الكفاءة مجتمعة لسنوات: 2011، 2012، 2013.

شكل رقم 93: تطور نتائج متوسط الكفاءة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على جداول النتائج السابقة.

وما يلاحظ من الشكل التحسن العام لقيم الكفاءة في آخر سنة؛ راجع بالأساس إلى تحسن أداء

شركات التأمين التكافلي مقارنة بشركات التأمين التجاري.

### المطلب الثالث: دراسة الأثر البيئي بين المتغيرين الكفاءة التشغيلية والتنافسية

كان من المسطر أن تتم هذه الدراسة على مستوى شركة تأمين تكافلي واحدة، على سبيل المثال وأن يكون الاختيار عشوائي، وهذا على فترة زمنية معتبرة تفوق عشر سنوات (بيانات زمنية). غير أن هذا المسار الذي اختاره الباحث تغير نتيجة لقلّة البيانات وعدم كفايتها للمقارنة عبر الزمن.

تحولت الدراسة إلى مقارنة أثر كل من المتغيرين (الكفاءة التشغيلية والتنافسية) على الآخر من خلال عدد الشركات وفي سنة مالية واحدة (بيانات مقطعية). تم اختيار السنة المالية 2012 على أنها آخر سنة مدروسة قبل أن تضاف سنة 2013 في تحليل تطور الكفاءة من المبحث السابق في آخر لحظة، بعد أن تمت إضافة آخر التقارير المالية للشركات عبر مواقعها الإلكترونية شهر جويلية 2015.

اختيرت سنة 2012 لأنها خضعت للكثير من التدقيق من قبل الباحث حول صحة البيانات والنتائج، وكذا عرض النتائج على متخصصين في ميدان الاقتصاد القياسي للتأكد من صحة وسلامة القياس.

#### أولاً: تحليل العلاقة النظرية بين المتغيرين الكفاءة التشغيلية والتنافسية

يرتكز احتساب قيم الكفاءة عموماً على قيم مدخلات ومخرجات الشركة، وتعطي تقييماً لقيمة المدخلات على المخرجات للشركة مقارنة بمثيلاتها في السوق. على أساس أن الشركة التي تتحصل على القيمة واحد تكون الأحسن من حيث استخدامها للمزيج الأمثل، الذي يسمح بخفض المدخلات إلى أقل مستوى، أو زيادة المخرجات إلى أعلى مستوى ممكن، أو التأثير فيهما إيجاباً في نفس الوقت.

تهدف الكفاءة في نهاية الأمر إلى خفض التكاليف، وتحسين صورة الشركة في السوق، وهي في نفس الوقت تعكس مؤشرات قياس التنافسية المتمثلة أساساً في التكاليف، الأرباح، الحصة السوقية، الإنتاجية. ولذا يضيف البعض عنصر كفاءة الشركة كمؤشر من مؤشرات قياس التنافسية. فالعنصران الكفاءة والتنافسية في نهاية الأمر هما وجهان لعملة واحدة؛ حيث تنعكس الكفاءة على مؤشرات تنافسية الشركات، ثم تتأثر الكفاءة للشركة بمدى تنافسيتها في السوق كعلاقة متبادلة بين المتغيرين. ولذا لا يمكن دراسة العلاقة دون دراسة العلاقة العكسية بين المتغيرين للتقارب الكبير بين مكوناتهما وآلياتهما.

دراسة أثر الكفاءة التشغيلية على تنافسية شركات التأمين التكافلي، يفرض جعل الكفاءة التشغيلية كمتغير مستقل، والتنافسية كمتغير تابع. هذه الأخيرة يتم حسابها أو قياسها بعدة مؤشرات. ما ينتج عنه عدة متغيرات تابعة كالأرباح والتكاليف والحصة السوقية. وهذا ما صعب أسلوب المقارنة وتحديد المتغير المؤثر والمتغير المتأثر.

أما هذه الدراسة فقد اكتفت بدراسة العلاقة التبادلية (على افتراض أن هناك تفاعل بين المتغيرين وليس فقط علاقة تأثير وتأثر)؛ وذلك من خلال دراسة أثر الكفاءة على كل مؤشر من مؤشرات التنافسية أولاً، ثم دراسة العلاقة بين مؤشرات التنافسية والكفاءة التشغيلية تالياً. وفي دراسات لاحقة وجب البحث عن

مؤشر جديد جامع لكل مؤشرات التنافسية يقيس تنافسية الشركات، حتى يتسنى قياس الأثر باستعمال برنامج Eviews.

والبيانات المجمعة اللازمة للقياس لعام 2012 مبينة بالجدول الموالي.

**جدول رقم 27: قيم الكفاءة ومؤشرات التنافسية للشركات لعام 2012**

الشركة	نسب الكفاءة الفنية	صافي أقساط الاكتتاب المباشر للشركة	صافي أقساط الاكتتاب المباشر للسوق ككل	الحصة السوقية	الأرباح	التكاليف
DMU7	1.000	4561870	+5887800	10.02	737662	1284412
DMU8	1.000	سنة مالية: 11/30	=39621200			
DMU10	1.000	1977649		4,34	487159	510174
DMU1	0.871	2449757		5,38	205475	679848
DMU11	0.859	سنة مالية: 06/30	45509000			
DMU9	0.755	1208644		2,65	113931	379631
DMU2	0.718	سنة مالية: 03/31				
DMU4	0.626	221775		0,48	16257	133013
DMU6	0.604	سنة مالية: 06/30				
DMU3	0.539	764855		1,68	32775	342001
DMU5	0.372	131187		0,28	22634	94078

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للشركات.

تم حذف بيانات الشركات المضللة لأنها شركات تختلف السنة المالية لها عن 12/31. وإن إضافتها وحساب القيم بأسلوب المتوسطات يضعف النتائج والتحليل. كما أن البيانات المتبقية تكفي لاستخدام برنامج Eviews.

**ثانيا: دراسة أثر الكفاءة التشغيلية على مؤشرات تنافسية شركات التأمين التكافلي**

إن عنصر تنافسية الشركة يقاس بالعديد من المؤشرات التي تعطي فكرة عامة عن تنافسية الشركات، ولهذا فإن القياس يأخذ أبعادا متعددة، كما يمكنه أن يشمل مؤشرا أو عدة مؤشرات للتنافسية.

حاول الباحث نتيجة لما سبق محاولة بيان الارتباط القائم بين المتغيرين، من خلال تحليل الاقتصاد

القياسي ومن خلال طريقة المربعات الصغرى مستخدما برنامج Eviews.

## 1- دراسة أثر الكفاءة التشغيلية على مؤشر الأرباح لشركات التأمين التكافلي

إن العلاقة القائمة بين الكفاءة التشغيلية كمتغير مستقل، ومؤشر الأرباح كمتغير تابع، يمكننا تمثيلها بنموذج خطي بسيط، كما يلي:

$$P_i = \beta_0 + \beta_1 \text{EFF}_i + U_i$$

حيث:

$P_i$ : معدل ربح الشركة بالنسبة لأعلى ربح محقق؛

$\text{EFF}_i$ : تمثل الكفاءة التقنية للشركة؛

$U_i$ : متغير عشوائي يمثل حد الخطأ في النموذج.

مع العلم أن العينة  $n=7$

وبيانات العينة المتبقية لتحليل الانحدار البسيط هي كالآتي.

جدول رقم 28: نسب الكفاءة ومعدل الأرباح لشركات التأمين

الشركة	نسب الكفاءة الفنية	نسبة الكفاءة الفنية البحتة	نسبة كفاءة الحجم	الأرباح	معدل الربح البيئي
DMU7	1.000	1.000	1.000	737662	1.000
DMU10	1.000	1.000	1.000	487159	0.660
DMU1	0.871	0.877	0.994	205475	0.278
DMU9	0.755	0.798	0.947	113931	0.154
DMU4	0.626	0.752	0.832	16257	0.022
DMU3	0.539	0.583	0.925	32775	0.044
DMU5	0.372	0.690	0.539	22634	0.030

تتكون الكفاءة الفنية من عنصرين آخرين هما الكفاءة الفنية البحتة وكفاءة الحجم؛ حيث:

الكفاءة الفنية = الكفاءة الفنية البحتة × كفاءة الحجم. ومن ثم رأى الباحث أنه من الضروري بحث الأثر الأكبر لمعدل الربح على كل عنصر من عناصر الكفاءة التشغيلية للشركة.

(أ) دراسة أثر الكفاءة التقنية أو الفنية على معدل الربح: بعد إدخال البيانات على برنامج Eviews، تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم 29: نتائج أثر الكفاءة الفنية على معدل الأرباح

View	Procs	Objects	Print	Name	Edit+/-	InsDel	Width	Numbers	Justify	Lines
		A		B		C		D		E
1	LS // Dependent Variable is P									
2	Date: 09/24/15 Time: 20:31									
3	Sample: 1 7									
4	Included observations: 7									
5										
6		Variable		Coefficient		Std. Error		t-Statistic		Prob.
7										
8		EFF		1.327754		0.385923		3.440461		0.0184
9		C		-0.666742		0.297130		-2.243937		0.0748
10										
11		R-squared		0.703031		Mean dependent var		0.312571		
12		Adjusted R-squared		0.643637		S.D. dependent var		0.377715		
13		S.E. of regression		0.225482		Akaike info criterion		-2.744078		
14		Sum squared resid		0.254210		Schwarz criterion		-2.759532		
15		Log likelihood		1.671703		F-statistic		11.83677		
16		Durbin-Watson stat		0.883173		Prob(F-statistic)		0.018426		
17										
18										

المصدر: مستخرج من برنامج Eviews

ويكتب النموذج بالشكل:

$$P_i = -0.66 + 1.32 \text{EFF}_i + U_i$$

$$R^2 = 0.70 \quad n = 7$$

$$\text{Adj } R^2 = 0.64 \quad F = 11.83$$

اختبار جودة النموذج: نختبر صحة النموذج بعد الحصول على المعلمتين  $\beta_0, \beta_1$ .

الفرضية الأولى:  $H_0: \beta_1 = 0$  (لا توجد علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل)

الفرضية الثانية:  $H_1: \beta_1 \neq 0$  (توجد علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل)

$$t = \beta_1 / \text{SE}(\beta_1) = 1.32 / 0.38 = 3.44 \quad t: \text{إحصائية}$$

حيث  $\text{SE}(\beta_1)$  هو الانحراف المعياري للمعلمة  $\beta_1$ ، كما هو موضح بالبرنامج فالنتائج كلها موجودة.

وتتم المفاضلة بين فرضية العدم ( $H_0$ ) والفرضية البديلة ( $H_1$ ) بالمقارنة بين الإحصائية  $t$  المحسوبة و  $T$  الجدولة:

1. الإحصائية  $t <$  القيمة الجدولة: نرفض  $H_0$  ونقبل  $H_1$ ؛

2. الإحصائية  $t >$  القيمة الجدولة: نرفض  $H_1$  ونقبل  $H_0$ .

لمعرفة الإحصائية  $t$  الجدولة عند درجة مخاطرة 0.01 أي 1%:

$T_{n-k}$  أي  $T_{7-2}$ ؛ حيث  $n$  هي العينة و  $k$  عدد المعلمات  $(\beta_0, \beta_1)$ . تستخرج النتيجة من الجدول وهي:  $T_5 = 2.02$ ، وهي أقل من الإحصائية  $t$  المحسوبة 3.44. ومن ثم نقبل بالفرضية  $H_1$ .

توجد علاقة طردية بين الكفاءة التشغيلية ومعدل الربح، والمتغير المستقل (معدل الربح) يفسر أي تغير في المتغير التابع (الكفاءة التقنية للكفاءة التشغيلية)، بنسبة 70%، ومعدل خطأ أو احتمال خطأ 0.01. غير أن النموذج غير مكتمل لأن احتمال الخطأ للمعلمة  $\beta_0$  يفوق نسبة 0.05؛ حيث سجلت النسبة 0.07. حذف الثابت  $c$  من النموذج لا يؤدي إلى تحسينه، ومن ثم نقبل هذا النموذج مع التحفظ، ولذا نستخدم عنصر الكفاءة التقنية البحتة في محاولة للبحث عن المؤثر الأساسي في النموذج.

ب) دراسة أثر الكفاءة التقنية البحتة على معدل الربح: بدلا من ادخال بيانات الكفاءة التقنية، نستخدم أحد مكوناتها وهي الكفاءة التقنية البحتة، للحصول على النموذج الموضح فيما يلي:

جدول رقم 30: نتائج أثر الكفاءة التقنية البحتة على معدل الأرباح

Table: PEFC Workfile: RESULT										
View	Procs	Objects	Print	Name	Edit+/-	InsDel	Width	Numbers	Justify	Line:
		A	B	C	D	E				
1	LS // Dependent Variable is P									
2	Date: 09/24/15 Time: 20:36									
3	Sample: 1 7									
4	Included observations: 7									
5										
6		Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.				
7										
8		EF	2.109194	0.531886	3.965501	0.0107				
9		C	-1.404915	0.439866	-3.193961	0.0242				
10										
11		R-squared	0.758748	Mean dependent var	0.312571					
12		Adjusted R-squared	0.710497	S.D. dependent var	0.377715					
13		S.E. of regression	0.203232	Akaike info criterion	-2.951863					
14		Sum squared resid	0.206515	Schwarz criterion	-2.967317					
15		Log likelihood	2.398950	F-statistic	15.72520					
16		Durbin-Watson stat	1.618956	Prob(F-statistic)	0.010684					
17										
18										

المصدر: مستخرج من برنامج Eviews

من النتائج المتحصل عليها نلاحظ تحسن النموذج ليصبح مقبولا جملة وتفصيلا، وبالشكل:

$$P_i = -1.40 + 2.10 EFi + U_i$$

$$R^2 = 0.75 \quad n = 7$$

$$Adj R^2 = 0.71 \quad F = 15.72$$

جودة النموذج: النموذج مقبول ذلك أن كل المؤشرات قد تحسنت. فيما يخص الإحصائية  $t$  فهي تفوق الإحصائية  $T$  المجدولة (2.02) عند احتمال مخاطرة 0.01، وهذا فيما يخص المعلمتين الاتنتين: 3.96،



3.19. بالإضافة لذلك تحسنت باقي المؤشرات المتعلقة باحتمال الخطأ الكلي والجزئي، معامل التحديد، مؤشري آكايك وشوارتز؛ حيث بين نموذجين نختار المؤشر الأقل، وأحدهما يكفي للتفضيل فبالنسبة لمؤشر شوارتز نجد:  $CS1 = -2.75$  و  $CS2 = -2.96$ ، وعليه النموذج الثاني أفضل من النموذج الأول للقياس.

من هنا قوة الارتباط تكمن في العلاقة بين الكفاءة التقنية البحتة ومعدل الربح؛ حيث إذا تغيرت الكفاءة التقنية البحتة بوحدة واحدة، يتغير معدل الربح بـ 2.10 وحدة.

ج) دراسة أثر كفاءة الحجم على معدل الربح: بما أن الكفاءة التقنية البحتة تفسر بشكل قوي أي تغير في الربح، فإن كفاءة الحجم هي العنصر المؤثر سلبيًا في النموذج الأساسي، وهذا ما يثبتته النموذج الذي يستخدم كفاءة الحجم في التحليل، والنتائج موضحة بالشكل:

جدول رقم 31: نتائج أثر كفاءة الحجم على معدل الأرباح

Table: UNTITLED Workfile: RESULT										
View	Procs	Objects	Print	Name	Edit+/-	InsDel	Width	Numbers	Justify	Line:
		A		B		C		D		E
1		LS // Dependent Variable is P								
2		Date: 09/24/15 Time: 20:39								
3		Sample: 1 7								
4		Included observations: 7								
5										
6		Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.				
7										
8		EFS	1.251662	0.847179	1.477447	0.1996				
9		C	-0.802660	0.766031	-1.047817	0.3427				
10										
11		R-squared	0.303898	Mean dependent var	0.312571					
12		Adjusted R-squared	0.164677	S.D. dependent var	0.377715					
13		S.E. of regression	0.345217	Akaike info criterion	-1.892209					
14		Sum squared resid	0.595873	Schwarz criterion	-1.907663					
15		Log likelihood	-1.309838	F-statistic	2.182851					
16		Durbin-Watson stat	0.821045	Prob(F-statistic)	0.199599					
17										
18										

المصدر: مستخرج من برنامج Eviews

من الشكل، النموذج الموافق له مرفوض لأن احتمال الخطأ مرتفع للنموذج ككل بـ 0.19، ومرتفع كذلك بالنسبة لكل معلمة، كما أن التأثير بنسبة 30% ضعيف جدا. نتيجة لذلك النموذج مرفوض جملة وتفصيلا، والتغير في كفاءة الحجم لا يفسر أي تغير في معدل الربح لكل شركة.

يبقى النموذج السابق هو الأحسن في تمثيل العلاقة الطردية بين الكفاءة التقنية البحتة (عنصر تفصيلي للكفاءة التشغيلية) ومعدل الربح.

## 2- دراسة أثر الكفاءة التشغيلية على معدل التكاليف لشركات التأمين التكافلي

إن العلاقة القائمة بين الكفاءة التشغيلية كمتغير مستقل، ومؤشر معدل التكاليف كمتغير تابع، يمكننا تمثيلها بنموذج خطي بسيط، كما يلي:

$$E_i = \beta_0 + \beta_1 EFF_i + U_i$$

حيث:

$E_i$ : معدل تكاليف الشركة بالنسبة لأعلى تكاليف محققة؛

$EFF_i$ : تمثل الكفاءة التقنية للشركة؛

$U_i$ : عناصر أخرى مؤثرة غير معروفة.

مع العلم أن العينة  $n=7$

وبيانات العينة المتبقية لتحليل الانحدار البسيط هي كالآتي.

جدول رقم 32: نسب الكفاءة ومعدل التكاليف لشركات التأمين

معدل التكلفة البيئي	التكاليف	نسبة كفاءة الحجم	نسبة الكفاءة الفنية البحتة	نسب الكفاءة الفنية	الشركة
1.000	1284412	1.000	1.000	1.000	DMU7
0.397	510174	1.000	1.000	1.000	DMU10
0.529	679848	0.994	0.877	0.871	DMU1
0.295	379631	0.947	0.798	0.755	DMU9
0.103	133013	0.832	0.752	0.626	DMU4
0.266	342001	0.925	0.583	0.539	DMU3
0.073	94078	0.539	0.690	0.372	DMU5

وبنفس الطريقة السابقة نعالج العلاقة بين معدل التكاليف، وكل عنصر مكون للكفاءة التشغيلية للشركة، لمعرفة العنصر المؤثر بشكل كبير؛ حيث:

(أ) دراسة أثر الكفاءة التقنية على معدل التكاليف: بعد إدخال البيانات على برنامج Eviews، تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم 33: نتائج أثر الكفاءة التقنية على معدل التكاليف

View	Procs	Objects	Print	Name	Edit+/-	InsDel	Width	Numbers	Justify	Lines
		A		B		C		D		E
1	LS // Dependent Variable is E									
2	Date: 09/25/15 Time: 13:20									
3	Sample: 1 7									
4	Included observations: 7									
5										
6		Variable		Coefficient		Std. Error		t-Statistic		Prob.
7										
8		EFF		1.029217		0.372225		2.765040		0.0396
9		C		-0.378692		0.286584		-1.321402		0.2436
10										
11		R-squared		0.604601		Mean dependent var		0.380429		
12		Adjusted R-squared		0.525521		S.D. dependent var		0.315723		
13		S.E. of regression		0.217478		Akaike info criterion		-2.816359		
14		Sum squared resid		0.236483		Schwarz criterion		-2.831813		
15		Log likelihood		1.924686		F-statistic		7.645445		
16		Durbin-Watson stat		2.175962		Prob(F-statistic)		0.039597		
17										
18										

المصدر: مستخرج من برنامج Eviews

ويكتب النموذج بالشكل:

$$E_i = -0.37 + 1.02 \text{EFF}_i + U_i$$

$$R^2 = 0.60 \quad n = 7$$

$$\text{Adj } R^2 = 0.52 \quad F = 7.64$$

اختبار جودة النموذج: نختبر صحة النموذج بعد الحصول على المعلمتين  $\beta_0, \beta_1$ .

$$t = \beta_1 / \text{SE}(\beta_1) = 1.02 / 0.37 = 2.76 \quad \text{نعتمد على إحصائية } t$$

وتتم المفاضلة بين فرضية العدم ( $H_0$ ) والفرضية البديلة ( $H_1$ ) بالمقارنة بين الإحصائية  $t$  المحسوبة

و  $T$  المجدولة:

3. الإحصائية  $t <$  القيمة المجدولة: نرفض  $H_0$  ونقبل  $H_1$ ؛

4. الإحصائية  $t >$  القيمة المجدولة: نرفض  $H_1$  ونقبل  $H_0$ .

لمعرفة الإحصائية  $t$  المجدولة عند درجة مخاطرة 0.01 أي 1%: تستخرج النتيجة من الجدول وهي:

$$T_5 = 2.02, \text{ وهي أقل من الإحصائية } t \text{ المحسوبة } 2.76. \text{ ومن ثم نقبل بالفرضية } H_1.$$

النموذج مقبول جملة غير أنه مرفوض تفصيلاً، إذا ما نظرنا إلى احتمال الخطأ للثابت  $C$  وهو

24%، وعليه يحذف من النموذج.

نتحصل بعد حذف المعلمة من النموذج على الشكل:

جدول رقم 34: نتائج أثر الكفاءة التكنولوجية على معدل التكاليف بعد حذف الثابت

Table: EEFF Workfile: RESULT										
View	Procs	Objects	Print	Name	Edit+/-	InsDel	Width	Numbers	Justify	Lines
		A	B	C	D	E				
1	LS // Dependent Variable is E									
2	Date: 09/25/15 Time: 13:59									
3	Sample: 1 7									
4	Included observations: 7									
5										
6		Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.				
7										
8		EFF	0.558024	0.113206	4.929262	0.0026				
9										
10		R-squared	0.466519	Mean dependent var	0.380429					
11		Adjusted R-squared	0.466519	S.D. dependent var	0.315723					
12		S.E. of regression	0.230604	Akaike info criterion	-2.802546					
13		Sum squared resid	0.319068	Schwarz criterion	-2.810273					
14		Log likelihood	0.876341	Durbin-Watson stat	1.576431					
15										
16										

المصدر: مستخرج من برنامج Eviews

النموذج السابق يكتب بالشكل:

$$E_i = 0.55 \text{ EFF}_i + U_i$$

$$R^2 = 0.46 \quad n = 7$$

$$\text{Adj } R^2 = 0.46 \quad t_s = 4.92 > T_6 = 3.14$$

بمعدل مخاطرة 0.01، هذا النموذج مقبول من حيث الشكل، غير أن معامل التحديد تحت المتوسط (0.46)، وهذا يقلل من قدرة التفسير للنموذج، حيث ما نسبته 53% من العينة لا تفسر التغيرات بها عن طريق النموذج، ولذلك لا يساعد النموذج على القياس.

ب) دراسة أثر الكفاءة التكنولوجية البحتة على معدل التكاليف: بدلا من ادخال بيانات الكفاءة التكنولوجية، نستخدم أحد مكوناتها وهي الكفاءة التكنولوجية البحتة، للحصول على النموذج الموضح فيما يلي:

جدول رقم 35: نتائج أثر الكفاءة التقنية البحتة على معدل التكاليف

View	Procs	Objects	Print	Name	Edit+/-	InsDel	Width	Numbers	Justify	Lines
1	LS // Dependent Variable is E									
2	Date: 09/25/15 Time: 13:23									
3	Sample: 1 7									
4	Included observations: 7									
5										
6		Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.				
7										
8		EF	1.443889	0.634310	2.276315	0.0719				
9		C	-0.795310	0.524570	-1.516117	0.1899				
10										
11		R-squared	0.508918	Mean dependent var	0.380429					
12		Adjusted R-squared	0.410702	S.D. dependent var	0.315723					
13		S.E. of regression	0.242367	Akaike info criterion	-2.599645					
14		Sum squared resid	0.293710	Schwarz criterion	-2.615099					
15		Log likelihood	1.166186	F-statistic	5.181608					
16		Durbin-Watson stat	2.642170	Prob(F-statistic)	0.071869					
17										
18										

المصدر: مستخرج من برنامج Eviews

من النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن النموذج مرفوض بالنظر إلى احتمال الخطأ للثابت وكذا ضعف معامل التحديد.

وهذا يؤدي بالقول إلى عدم وجود ارتباط بين الكفاءة التقنية البحتة ومعدل التكاليف؛ أي أن معدل التكاليف لا يفسر التغير في الكفاءة التقنية البحتة، ومن ثم لا توجد علاقة بين المتغيرين.

(ج) دراسة أثر كفاءة الحجم على معدل التكاليف: بما أن الكفاءة التقنية البحتة لا تفسر بشكل قوي أي تغير في الربح، فإن كفاءة الحجم كذلك لن تفسر التغير، وهذا ما يثبتته النموذج الذي يستخدم كفاءة الحجم في التحليل، والنتائج موضحة بالشكل:

جدول رقم 36: نتائج أثر كفاءة الحجم على معدل التكاليف

Table: EEFSC Workfile: RESULT											
View	Procs	Objects	Print	Name	Edit+/-	InsDel	Width	Numbers	Justify	Lines	
	A	B	C	D	E						
1	LS // Dependent Variable is E										
2	Date: 09/25/15 Time: 13:25										
3	Sample: 1 7										
4	Included observations: 7										
5											
6	Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.						
7											
8	EFS	1.207789	0.654697	1.844806	0.1244						
9	C	-0.695712	0.591986	-1.175217	0.2928						
10											
11	R-squared	0.404996	Mean dependent var	0.380429							
12	Adjusted R-squared	0.285996	S.D. dependent var	0.315723							
13	S.E. of regression	0.266782	Akaike info criterion	-2.407687							
14	Sum squared resid	0.355864	Schwarz criterion	-2.423141							
15	Log likelihood	0.494336	F-statistic	3.403310							
16	Durbin-Watson stat	1.389407	Prob(F-statistic)	0.124377							
17											
18											

المصدر: مستخرج من برنامج Eviews

من الشكل، النموذج الموافق مرفوض تماما لأن احتمال الخطأ مرتفع للنموذج ككل ب 0.12، ومرتفع كذلك بالنسبة لكل معلمة، كما أن التأثير بنسبة 40% ضعيف جدا. نتيجة لذلك النموذج مرفوض جملة وتفصيلا، والتغير في كفاءة الحجم لا يفسر أي تغير في معدل الربح لكل شركة.

المتغير المستقل (معدل التكاليف) لا يفسر أي تغير في المتغير التابع (الكفاءة التقنية للكفاءة التشغيلية). ومن ثم ليس هناك نموذج مقبول للعلاقة بين معدل التكاليف والكفاءة التشغيلية.

3- دراسة أثر الكفاءة التشغيلية على مؤشر الحصص السوقية لشركات التأمين التكافلي

إن العلاقة القائمة بين الكفاءة التشغيلية كمتغير مستقل، ومؤشر الحصة السوقية كمتغير تابع، يمكننا تمثيلها بنموذج خطي بسيط، كما يلي:

$$Q_i = \beta_0 + \beta_1 \text{EFF}_i + U_i$$

حيث:

$Q_i$ : مؤشر الحصة السوقية لشركة التأمين؛

$\text{EFF}_i$ : تمثل الكفاءة التقنية للشركة؛

$U_i$ : عناصر أخرى مؤثرة غير معروفة.

مع العلم أن العينة  $n=7$

وبيانات العينة لتحليل الانحدار البسيط هي كالآتي.

جدول رقم 37: نسب الكفاءة ومؤشر الحصة السوقية

الشركة	نسب الكفاءة الفنية	نسبة الكفاءة الفنية البحتة	نسبة كفاءة الحجم	مؤشر الحصة السوقية %
DMU7	1.000	1.000	1.000	10,02
DMU10	1.000	1.000	1.000	4,34
DMU1	0.871	0.877	0.994	5,38
DMU9	0.755	0.798	0.947	2,65
DMU4	0.626	0.752	0.832	0,48
DMU3	0.539	0.583	0.925	1,68
DMU5	0.372	0.690	0.539	0,28

(أ) دراسة أثر الكفاءة التقنية على مؤشر الحصة السوقية: بعد إدخال البيانات على برنامج Eviews، تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم 38: نتائج أثر الكفاءة التقنية على مؤشر الحصة السوقية

Table: QEFFC Workfile: RESULT										
View	Procs	Objects	Print	Name	Edit+/-	InsDel	Width	Numbers	Justify	Lines
	A	B	C	D	E					
1	LS // Dependent Variable is Q									
2	Date: 09/25/15 Time: 15:02									
3	Sample: 1 7									
4	Included observations: 7									
5										
6	Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.					
7										
8	EFF	11.84358	3.620655	3.271115	0.0222					
9	C	-5.188342	2.787618	-1.861210	0.1218					
10										
11	R-squared	0.681533	Mean dependent var	3.547143						
12	Adjusted R-squared	0.617839	S.D. dependent var	3.421952						
13	S.E. of regression	2.115422	Akaike info criterion	1.733465						
14	Sum squared resid	22.37506	Schwarz criterion	1.718011						
15	Log likelihood	-13.99970	F-statistic	10.70019						
16	Durbin-Watson stat	2.074462	Prob(F-statistic)	0.022171						
17										
18										

المصدر: مستخرج من برنامج Eviews

ويكتب النموذج بالشكل:

$$P_i = -5.18 + 11.84 \text{EFF}_i + U_i$$

$$R^2 = 0.68 \quad n = 7$$

$$\text{Adj } R^2 = 0.61 \quad F = 10.70$$

النموذج أعلاه مرفوض بالنظر إلى احتمال الخطأ للثابت C، الذي يفوق قيمة 0.05، ومن ثم يحذف من النموذج، غير أن النتيجة تبقى مرفوضة بعد حذفه، وغير كافية لقبولها لأن معامل التحديد يبقى دون المتوسط.

إن التغير في الكفاءة التقنية لا يفسر التغير في مؤشر الحصة السوقية، ومن ثم لا يوجد ارتباط بين المتغيرين.

(ب) دراسة أثر الكفاءة التقنية البحتة على مؤشر الحصة السوقية: بدلا من ادخال بيانات الكفاءة التقنية، نستخدم أحد مكوناتها وهي الكفاءة التقنية البحتة، للحصول على النموذج الموضح فيما يلي:

جدول رقم 39: نتائج أثر الكفاءة التقنية البحتة على مؤشر الحصة السوقية

View	Procs	Objects	Print	Name	Edit+/-	InsDel	Width	Numbers	Justify	Lines
				A	B	C	D	E		
1	LS // Dependent Variable is Q									
2	Date: 09/25/15 Time: 15:03									
3	Sample: 1 7									
4	Included observations: 7									
5										
6		Variable		Coefficient		Std. Error		t-Statistic		Prob.
7										
8		EF		17.17733		6.101980		2.815042		0.0373
9		C		-10.44011		5.046297		-2.068866		0.0934
10										
11		R-squared		0.613137		Mean dependent var		3.547143		
12		Adjusted R-squared		0.535764		S.D. dependent var		3.421952		
13		S.E. of regression		2.331543		Akaike info criterion		1.928017		
14		Sum squared resid		27.18045		Schwarz criterion		1.912562		
15		Log likelihood		-14.68063		F-statistic		7.924461		
16		Durbin-Watson stat		2.697178		Prob(F-statistic)		0.037326		
17										
18										

المصدر: مستخرج من برنامج Eviews

ويبقى هذا النموذج مرفوض، بسبب احتمال الخطأ للثابت C. حتى وإن تم حذفه من النموذج يبقى غير مقبول.

إن التغير في الكفاءة التقنية البحتة لا يفسر التغير في مؤشر الحصة السوقية، ومن ثم لا يوجد ارتباط بين المتغيرين.

(ج) دراسة أثر كفاءة الحجم على مؤشر الحصة السوقية: لم تفسر الكفاءة التقنية، ولا حتى الكفاءة التقنية البحتة التغير في مؤشر الحصة السوقية، وسنتأكد إذا ما استطاعت كفاءة الحجم تفسير التغير، والنتائج موضحة بالشكل:



جدول رقم 40: نتائج أثر كفاءة الحجم على مؤشر الحصة السوقية

Table: QEFSC Workfile: RESULT										
View	Procs	Objects	Print	Name	Edit+/-	InsDel	Width	Numbers	Justify	Lines
		A	B	C	D	E				
1	LS // Dependent Variable is Q									
2	Date: 09/25/15 Time: 15:05									
3	Sample: 1 7									
4	Included observations: 7									
5										
6		Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.				
7										
8		EFS	13.23726	7.041263	1.879955	0.1189				
9		C	-8.247253	6.366805	-1.295352	0.2518				
10										
11		R-squared	0.414124	Mean dependent var	3.547143					
12		Adjusted R-squared	0.296949	S.D. dependent var	3.421952					
13		S.E. of regression	2.869243	Akaike info criterion	2.343053					
14		Sum squared resid	41.16279	Schwarz criterion	2.327599					
15		Log likelihood	-16.13326	F-statistic	3.534230					
16		Durbin-Watson stat	1.266679	Prob(F-statistic)	0.118884					
17										
18										

المصدر: مستخرج من برنامج Eviews

من الشكل، النموذج الموافق له مرفوض تماما لأن احتمال الخطأ مرتفع للنموذج ككل ب 0.11، ومرتفع كذلك بالنسبة لكل معلمة، كما أن التأثير بنسبة 41% ضعيف جدا. نتيجة لذلك النموذج مرفوض جملة وتفصيلا، والتغير في كفاءة الحجم لا يفسر أي تغير في مؤشر الحصة السوقية لكل شركة.

النموذج الوحيد الذي تم قبوله فيما سبق، يتعلق بالعلاقة الطردية بين الكفاءة التشغيلية ومعدل الربح، وقد وجد بعد التحليل أن العنصر المؤثر هو الكفاءة التقنية البحتة. واقتصاديا يمكن التعبير عن هذه العلاقة بأن ارتفاع الكفاءة التشغيلية للشركة من شأنه أن يكون محفزا للحصول على أرباح أكبر بالنظر إلى خفض التكاليف غير الضرورية التي تضاف في نهاية الأمر إلى حصة أرباح الشركة. إضافة إلى النتائج الإيجابية الناتجة عن استخدام المزيج الأمثل للمدخلات للحصول على نتائج أفضل.

الكفاءة التقنية البحتة، كعنصر من عناصر الكفاءة التشغيلية لشركات التأمين وشركات التأمين التكافلي، تفسر التغير الحاصل في مؤشر معدل الأرباح كمؤشر من مؤشرات قياس التنافسية للشركة، ومن ثم فإن أثر الكفاءة التشغيلية إيجابا على تنافسية الشركات يظهر من خلال معدل الأرباح.

### ثالثاً: نموذج للكفاءة التشغيلية باستخدام مؤشرات قياس التنافسية لشركات التأمين التكافلي

لأن الدراسة السابقة لأثر الكفاءة التشغيلية على تنافسية شركات التأمين وشركات التأمين التكافلي، تعد جزئية وغير كافية للتحليل والقياس. ولأن مؤشرات التنافسية منقسمة ولا يوجد مؤشر عادل وحيد لقياس التنافسية ما صعب القياس والتحليل وإيجاد نتائج مفصلة. رأى الباحث أن يدرس العلاقة العكسية للمتغيرين تحت احتمال وجود علاقة متبادلة بين عنصري العلاقة.

في هذا المطلب سيتم دراسة ارتباط مؤشرات تنافسية شركات التأمين التكافلي، بنسب الكفاءة. وسيقوم الباحث بالعمل العكسي بجعل الكفاءة دالة خطية في مؤشرات التنافسية. نقوم بربط المتغير التابع وهو الكفاءة التقنية لشركة التأمين، بثلاث متغيرات مفسرة هي معدل الأرباح، معدل التكاليف، الحصة السوقية لكل شركة؛ ومن ثم يمكن كتابة النموذج بالشكل الموالي:

$$EFF_i = \beta_0 + \beta_1 Q_i + \beta_2 P_i + \beta_3 E_i + U_i$$

حيث:

$EFF_i$ : تمثل الكفاءة الفنية للشركة؛

$Q_i$ : تمثل الحصة السوقية للشركة؛

$P_i$ : معدل الأرباح للشركة؛

$E_i$ : معدل التكاليف للشركة؛

$U_i$ : عناصر أخرى مؤثرة غير معروفة.

إن الميزة الأساسية لعلاقات الانحدار الخطي المتعددة، أنها تسمح بعزل كل متغير تفسيري في النموذج، كما تسمح بعد الحذف والتقييم باختيار النموذج الأمثل للعلاقة بين المتغيرات.

سنختار مبدئياً نموذج متعدد بالشكل السابق للوصول إلى النموذج الأمثل، حتى وإن حذف متغير أو اثنين. وفيما يلي كل بيانات العينة التي يحتاجها تحليل الانحدار المتعدد أو النموذج الخطي العام.

#### جدول رقم 41: نسب الكفاءة ومؤشرات تنافسية الشركات

الشركة	نسب الكفاءة الفنية	نسبة الكفاءة الفنية البحتة	نسبة كفاءة الحجم	مؤشر الحصة السوقية	معدل الربح	معدل التكلفة البيئي
DMU7	1.000	1.000	1.000	10,02	1.000	1.000
DMU10	1.000	1.000	1.000	4,34	0.660	0.397
DMU1	0.871	0.877	0.994	5,38	0.278	0.529
DMU9	0.755	0.798	0.947	2,65	0.154	0.295
DMU4	0.626	0.752	0.832	0,48	0.022	0.103
DMU3	0.539	0.583	0.925	1,68	0.044	0.266
DMU5	0.372	0.690	0.539	0,28	0.030	0.073

وكما سبق، في كل مرة نختار مكون من مكونات الكفاءة التشغيلية (الكفاءة التقنية EFF أو الكفاءة التقنية البحتة EF أو كفاءة الحجم EFS)، ونعبر عنه بدلالة مؤشرات التنافسية، للبحث عن النموذج الأمثل. (أ) دراسة أثر مؤشرات التنافسية على الكفاءة التقنية: بعد إدخال البيانات على برنامج Eviews، تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم 42: نتائج أثر مؤشرات التنافسية على قيم الكفاءة التقنية

View	Procs	Objects	Print	Name	Edit+/-	InsDel	Width	Numbers	Justify	Lines
				A	B	C	D	E		
1				LS // Dependent Variable is EFF						
2				Date: 09/26/15 Time: 21:23						
3				Sample: 1 7						
4				Included observations: 7						
5										
6				Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.		
7										
8				Q	0.276782	0.190455	1.453270	0.2421		
9				E	-2.456887	1.810655	-1.356905	0.2679		
10				P	0.059358	0.428103	0.138654	0.8985		
11				C	0.671901	0.121921	5.510974	0.0118		
12										
13				R-squared	0.828238	Mean dependent var		0.737571		
14				Adjusted R-squared	0.656476	S.D. dependent var		0.238525		
15				S.E. of regression	0.139802	Akaike info criterion		-3.639500		
16				Sum squared resid	0.058634	Schwarz criterion		-3.670409		
17				Log likelihood	6.805681	F-statistic		4.822014		
18				Durbin-Watson stat	1.479452	Prob[F-statistic]		0.114416		
19										
20										

المصدر: مستخرج من برنامج Eviews

ويكتب النموذج بالشكل:  $EFF_i = 0.67 + 0.27 Q_i - 2.45 E_i + 0.05 P_i + U_i$

$$R^2 = 0.82 \quad n = 7$$

$$Adj R^2 = 0.65 \quad F_s = 4.82$$

اختبار جودة النموذج: النموذج مرفوض جملة وتفصيلا لعدة اعتبارات منها:

ارتفاع احتمال الخطأ للنموذج ككل، وكذا للمعاملات Q, E, P؛

الإحصائية t للمعاملات Q, E, P تقل عن القيمة المجدولة  $T_3 = 2.35$  وعند معدل حرية 0.05.

وتتم المفاضلة بين فرضية العدم ( $H_0$ ) والفرضية البديلة ( $H_1$ ) بالمقارنة بين الإحصائية t المحسوبة

و T المجدولة:

1. الإحصائية t < القيمة المجدولة: نرفض  $H_0$  ونقبل  $H_1$ ؛

2. الإحصائية t > القيمة المجدولة: نرفض  $H_1$  ونقبل  $H_0$ .

لأن الإحصائية t تقل عن القيمة المجدولة نقبل بفرضية العدم  $H_0$ ، ومن ثم لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تربط الكفاءة التقنية ومؤشرات التنافسية للشركة؛ المتمثلة في الحصة السوقية ومعدل الأرباح ومعدل التكاليف.

إن أي تغيير بالنموذج بالحذف أو التعديل لا يوصلنا إلى أي نتيجة، ومن ثم رأى الباحث أن يدرس مكون من مكونات الكفاءة التشغيلية هي الكفاءة التقنية البحتة لمعرفة الأثر الأساسي ومصدره والتعمق أكثر في التحليل والقياس.

ب) دراسة أثر مؤشرات التنافسية على الكفاءة التقنية البحتة: بدلا من ادخال بيانات الكفاءة التقنية، نستخدم أحد مكوناتها وهي الكفاءة التقنية البحتة، للحصول على النموذج الموضح فيما يلي:

جدول رقم 43: نتائج أثر مؤشرات التنافسية على قيم الكفاءة التقنية البحتة

View	Procs	Objects	Print	Name	Edit+/-	InsDel	Width	Numbers	Justify	Lines
				A	B	C	D	E		
1				LS // Dependent Variable is EF						
2				Date: 09/26/15 Time: 01:33						
3				Sample: 1 7						
4				Included observations: 7						
5										
6				Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.		
7										
8				Q	0.224590	0.056425	3.980314	0.0284		
9				E	-2.236441	0.536435	-4.169079	0.0251		
10				P	0.159332	0.126832	1.256242	0.2980		
11				C	0.818635	0.036121	22.66377	0.0002		
12										
13				R-squared	0.964750	Mean dependent var		0.814286		
14				Adjusted R-squared	0.929499	S.D. dependent var		0.155990		
15				S.E. of regression	0.041418	Akaike info criterion		-6.072497		
16				Sum squared resid	0.005146	Schwarz criterion		-6.103405		
17				Log likelihood	15.32117	F-statistic		27.36845		
18				Durbin-Watson stat	1.639870	Prob(F-statistic)		0.011116		
19										
20										

المصدر: مستخرج من برنامج Eviews

اختبار جودة النموذج: النموذج مقبول جملة لانخفاض احتمال الخطأ المقدر بـ 1%، ولارتفاع معامل التحديد المقدر بـ 96%. ولكن تفصيلا نتحول لاختبار معنوية المعلمات الجزئية.

نختبر صحة النموذج بعد الحصول على المعلمات  $\beta_0, \beta_1, \beta_3$ .

الفرضية الأولى:  $\beta_0=0$  أو  $\beta_1=0$  أو  $\beta_2=0$  أو  $\beta_3=0$   $H_0$  (لا توجد علاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقل)

الفرضية الثانية:  $\beta_0 \neq 0$  أو  $\beta_1 \neq 0$  أو  $\beta_2 \neq 0$  أو  $\beta_3 \neq 0$   $H_1$  (توجد علاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقل)

نعتمد على إختبار F: حيث يعطينا القيمة 27,36 وهي قيمة مرتفعة، غير أن احتمال الخطأ للمعلمة  $\beta_3$  كبير ومن ثم نحذف متغير معدل الربح للحصول على نموذج أفضل. إضافة إلى عامل عدد المشاهدات القليل جدا مقارنة بالمتغيرات المفسرة مما يؤثر سلبا على جودة النموذج، وإن تخفيض عدد المتغيرات المفسرة يحسّن النموذج.

بعد حذف مؤشر معدل الأرباح بحثا عن نموذج أفضل، نتحصل على النتائج الموضحة بالجدول.

جدول رقم 44: نتائج أثر مؤشرات التنافسية على قيم الكفاءة التقنية البحتة بعد حذف معدل الربح

View	Procs	Objects	Print	Name	Edit+/-	InsDel	Width	Numbers	Justify	Lines
1				LS // Dependent Variable is EF						
2				Date: 09/26/15 Time: 22:09						
3				Sample: 1 7						
4				Included observations: 7						
5										
6				Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.		
7										
8				Q	0.268854	0.047149	5.702265	0.0047		
9				E	-2.543128	0.511019	-4.976582	0.0076		
10				C	0.828099	0.037793	21.91119	0.0000		
11										
12				R-squared	0.946206	Mean dependent var		0.814286		
13				Adjusted R-squared	0.919309	S.D. dependent var		0.155990		
14				S.E. of regression	0.044311	Akaike info criterion		-5.935530		
15				Sum squared resid	0.007854	Schwarz criterion		-5.958711		
16				Log likelihood	13.84179	F-statistic		35.17898		
17				Durbin-Watson stat	2.103140	Prob(F-statistic)		0.002894		
18										
19										

المصدر: مستخرج من برنامج Eviews

ويكتب النموذج بالشكل:

$$EF_i = 0.82 - 2.54 E_i + 0.26 Q_i + U_i$$

$$R^2 = 0.94 \quad n = 7$$

$$Adj R^2 = 0.91 \quad F = 35.17$$

النموذج السابق مقبول جملة وتفصيلا وهذا لعدة اعتبارات:

مقبول جملة: لانخفاض احتمال الخطأ المقدر بـ 2%، وهو يفسر التغير باحتمال 94%؛ وهذا ما يجعل النموذج ممتاز للقياس ومقبول في التنبؤ.

مقبول تفصيلا: لأن الإحصائية t لكل معلمة تفوق قيمة الإحصائية T المجدولة:  $T_{7-3} = T_4 = 4.6$ ، بأعلى درجات الحرية المسجلة بالجدول، أي بدرجة مخاطرة 0.005 أي 5%. كما أن احتمال الخطأ بالنسبة للثابت

C معدوم، ما يجعل النموذج مثالي، ومقبول باحتمال مرتفع قدره 94.62%، أي أن النموذج لا يفسر فقط نسبة 5.37% من العينة.

توجد علاقة طردية بين مؤشرات التنافسية والكفاءة التشغيلية، والمتغيرات المستقلة (الحصة السوقية، معدل التكاليف) يفسر أي تغير في المتغير التابع (الكفاءة التقنية البحتة للكفاءة التشغيلية)، بنسبة 94%، ومعدل خطأ أو احتمال خطأ 0.002.

ج) دراسة أثر مؤشرات التنافسية على كفاءة الحجم: بما أن الكفاءة التقنية البحتة تفسر بشكل قوي أي تغير في الربح، فإن كفاءة الحجم هي العنصر المؤثر سلبيا في النموذج الأساسي، وهذا ما يثبت النموذج الذي يستخدم كفاءة الحجم في التحليل، والنتائج موضحة بالشكل:

جدول رقم 45: نتائج أثر مؤشرات التنافسية على كفاءة الحجم

View	Procs	Objects	Print	Name	Edit+/-	InsDel	Width	Numbers	Justify	Lines
				A	B	C	D	E		
1	LS // Dependent Variable is EFS									
2	Date: 09/26/15 Time: 04:47									
3	Sample: 1 7									
4	Included observations: 7									
5										
6		Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.				
7										
8		Q	0.086788	0.241815	0.358903	0.7434				
9		E	-0.431553	2.298935	-0.187719	0.8631				
10		P	-0.157271	0.543549	-0.289342	0.7912				
11		C	0.796484	0.154799	5.145282	0.0142				
12										
13		R-squared	0.430761	Mean dependent var	0.891000					
14		Adjusted R-squared	-0.138478	S.D. dependent var	0.166357					
15		S.E. of regression	0.177502	Akaike info criterion	-3.161986					
16		Sum squared resid	0.094521	Schwarz criterion	-3.192895					
17		Log likelihood	5.134382	F-statistic	0.756731					
18		Durbin-Watson stat	1.842617	Prob[F-statistic]	0.587875					
19										
20										

المصدر: مستخرج من برنامج Eviews

من الشكل، النموذج الموافق مرفوض تماما لأن احتمال الخطأ مرتفع جدا للنموذج بـ 0.58، ومرتفع جدا كذلك بالنسبة لكل معلمة، كما أن التأثير بنسبة 43% ضعيف جدا. نتيجة لذلك النموذج مرفوض جملة وتفصيلا، والتغير في مؤشرات التنافسية لا يفسر أي تغير في كفاءة الحجم لكل شركة.

من خلال ما سبق هناك ارتباط بين المتغيرين الكفاءة والتنافسية، وهو أكثر من عملية تأثير وتأثر، فهي عبارة عن تفاعل وتجاوب ثنائي للتغير الحاصل بأحد المتغيرين.

## خلاصة الفصل الثالث

أثبتت صناعة التكافل العالمية خلال السنوات الأخيرة مرونة كبيرة في مواجهة الأزمة الاقتصادية العالمية، ما ساعد على نماءها بوتيرة سريعة، ولعبت مجموعة من العوامل دوراً مؤثراً في ذلك، في مقدمتها النمو القوي الذي عرفته منتجات التكافل الصحي في دول الخليج وتأمينات الحياة في دولة ماليزيا.

وقد خلص هذا الفصل إلى النتائج التالية:

- ✓ تعد صناعة التأمين التكافلي فنية، قابلة للتوسع ولم تصل إلى نقطة النضوج بعد، كما أن المؤسسات المساندة والهيئات المنظمة لها رغم وجودها تعد ضئيلة، مع محدودية عملها وتأثيرها في السوق ككل؛
- ✓ يغلب على هيكل السوق الماليزية تأمينات الحياة، على عكس دول مجلس التعاون الخليجي التي يغلب عليها تأمينات الممتلكات، بسبب العامل الشرعي لتأمينات الحياة التي تجاوزته دولة ماليزيا؛
- ✓ تعد ماليزيا من دول النمو السريع في مجال التأمين التكافلي، كما أن مؤشرات أداء الصناعة ايجابية مقارنة بمثيلاتها من دول مجلس التعاون الخليجي؛ مدفوعة بتشريعات محكمة، وآليات متطورة؛
- ✓ يعد جانب التشريعات أهم معوق من معوقات تطور أسواق دول مجلس التعاون الخليجي، وقد أصبحت الإمارات السباق في محاولة إيجاد منظومة متكاملة لمثل هذا النظام؛
- ✓ إن أهم تحد تواجهه شركات التأمين التكافلي في سوق تنافسية ومفتوحة هو تحقيق الكفاءة التشغيلية، التي تسمح بتقليص التكاليف غير المبررة في الشركة، وتحسين مستوى ترتيبها بين الشركات في السوق؛
- ✓ يتسم سوق التأمين الماليزي بالتنوع من حيث صور شركات التأمين التكافلي العاملة في السوق، فقد تكون شركة تأمين تكافلي قائمة بذاتها، أو شركة تعمل بالمجالين التأمين التجاري والتأمين التكافلي، أو شركة منضوية تحت لواء تجمع مالي (اتحاد مجموعة من المؤسسات المالية)، أو شركة تابعة للشركة الأم القائمة في دولة متقدمة ... وغيرها.
- ✓ عينة الدراسة رغم ضآلتها سمحت لنا بالتوصل إلى نتائج معتبرة فيما يخص الجانب القياسي والتحليلي؛
- ✓ بالنسبة لتطور كفاءة شركات التأمين التكافلي، فقد تحسن مقارنة بالسنة الأساس 2010، وتحسن ترتيب بعض شركات التأمين التكافلي، ورغم ذلك بقيت معظم الشركات التجارية في الصدارة؛
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ومتبادلة (تفاعلية) بين الكفاءة التشغيلية ومؤشرات التنافسية لشركات التأمين وشركات التأمين التكافلي؛ حيث تؤثر الكفاءة التشغيلية على مؤشر من مؤشرات التنافسية وهو معدل الأرباح، كما أمكننا كتابة نموذج للكفاءة التشغيلية بدلالة مؤشرين للتنافسية هما الحصة السوقية ومعدل التكاليف، فالتغير في مؤشرات التنافسية (الحصة السوقية ومعدل التكاليف) يفسر التغير في قيم الكفاءة التقنية البحتة للكفاءة التشغيلية.

خاتمة



ظهر التأمين مع تطور فكرة التعاون بين الأفراد منذ آلاف السنين، ويُعدّ الآن قطاعا حيويا وآلية مهمة لا بد من تطويرها خاصة في الدول العربية؛ حيث تفتقر شركات التأمين إلى الكفاءة والرشد في استخدام مواردها. وقد برزت شركات التأمين التكافلي هي الأخرى، وتنامت في وضع ووسط يفتقر إلى الآليات المبتكرة في تسيير عملية التأمين، واتخذت من الشركات التجارية معيارا لتقديم منتجاتها تبعا لما هو جديد في مجال التأمين التجاري. في ظل هذه الظروف وجدت شركات التأمين التكافلي نفسها في تنافس مع الشركات التقليدية. فأصبح لزاما عليها مسايرة المستجدات وتطوير كفاءتها التشغيلية، لتقليل التكاليف غير المبررة؛ ومن ثم رفع قدرتها التنافسية.

## أولا: نتائج البحث

تبين لنا من خلال البحث النتائج التالية:

- أصبح التأمين ضرورة اقتصادية، وقد دعت هذه الضرورة إلى البحث عن بديل شرعي له، لتغطية المطالبات المتزايدة، وتلبية رغبات الملتزمين في معاملاتهم المالية بأحكام الشريعة الإسلامية؛ لذا فالتأمين التكافلي يُعدّ البديل الشرعي للتأمين التجاري؛ حيث لا فرق بينهما في القواعد الفنية والتقنية، ولكن يختلفان في الآليات؛
- للتأمين التكافلي أركان معيّنة وضوابط مهمة لا يستقيم إلا بتوافرها، وله صيغ إسلامية تضبط العلاقة بين المشتركين وشركة التأمين التكافلي، حتى لا تحيد عن حدودها وقواعدها؛
- التأمين التكافلي أو التأمين الإسلامي أفضل مصطلحين عند الكثيرين، من دون التأمين التعاوني والتأمين التبادلي للتعبير عن التأمين الخاضع لأحكام الشريعة الإسلامية؛
- تطوّر التأمين التكافلي، بشكل كبير في الآونة الأخيرة حتى أصبح صناعة قائمة بذاتها تنافس صناعة التأمين التجاري، ورغم الأرقام والإحصاءات التي حقّقتها يبقى سوق التأمين التكافلي فنياً يمكنه استيعاب القدر الوافر من المؤسسات والشركات التي تزاوله؛
- يعدّ الفائض التأميني من أهم وأبرز الخصوصيات التي تميّز التأمين التكافلي عن باقي الأنواع، والذي يخضع في حسابه لمجموعة من الأسس والقواعد، كما يؤثر في تحديده عدد من العناصر من أهمّها: أسلوب وكفاءة إدارة شركة التأمين، إدارة الاستثمار والاختيارات الأفضل المتاحة، إعادة التأمين، بالإضافة إلى نشاط دائرة التسويق وسلوك المشتركين... وغيرها؛
- اختلفت تطبيقات توزيع الفائض التأميني من دولة لأخرى بحسب القوانين السائدة وكذا قناعة هيئة الرقابة الشرعية، وبنود النظام الأساسي للشركة؛ غير أنّ الاختيار يبقى منوطا بشركة التكافل، بما يخدم مصالح المشتركين ووفقا لأحكام الشريعة الإسلامية؛

- اتضح كذلك من خلال هذا البحث الاختلاف بين المفاهيم الآتية: الكفاءة، الإنتاجية، الفعالية. وكذلك بين مختلف المصطلحات المتعلقة بالكفاءة، سواء الكفاءة الاقتصادية، الكفاءة الإنتاجية، الكفاءة التشغيلية؛
- إن أهم تحد تواجهه شركات التأمين التكافلي في سوق تنافسية هو تحقيق الكفاءة التشغيلية، التي تسمح بتقليص التكاليف غير المبررة في الشركة، وتحسين مستوى ترتيبها بين الشركات في السوق؛
- مفهوم الكفاءة التشغيلية يتعلق بنوع المدخلات والمخرجات المستخدمة في القياس أو المأخوذة في الاعتبار، وكذا الأهداف المتعلقة بالدراسة، ولا يخرج مفهوم الكفاءة التشغيلية عن القاعدة العامة للكفاءة التي تعبر في جانبها التقني عن العلاقة بين مخرجات ومدخلات الشركة؛ حيث يمكن قياسها بأساليب وطرق متعددة، من أهمها أسلوب تحليل مغلف البيانات؛
- نموذج مغلف البيانات يُستخدم بشكل واسع في قياس كفاءة المؤسسات سواء الربحية أو غير الربحية ومن بينها شركات التأمين التجاري وشركات التأمين التكافلي، وهو نموذج لا معلمي Non parametric، يستخدم البرمجة الخطية لإيجاد نقاط التجزئة لمنحنى الحدود القصوى؛ ومن ثم يقيس درجة الكفاءة مقارنة بهذا المنحنى. تم استخدامه في هذا البحث من خلال نموذجي ثبات غلة الحجم CCR وتغير غلة الحجم BCC في قياس: الكفاءة الفنية، الكفاءة الفنية البحتة، كفاءة الحجم لـ 11 شركة تأمين وشركة تأمين تكافلي في السوق الماليزي للفترة 2010-2013؛
- إن تحليل كفاءة الشركات في السوق يسمح بتحليل نقاط قوة وضعف كل شركة، ومن ثم القطاع ثم الصناعة ككل، كما يسمح بالمقارنة بين الدول؛
- تعد ماليزيا من دول النمو السريع في مجال التأمين التكافلي، كما أن مؤشرات أداء الصناعة ايجابية جدا مقارنة بمثيلاتها من دول مجلس التعاون الخليجي؛ مدفوعة بالوضع المناسب لتطور الصناعة في ظل تشريعات محكمة، وآليات متطورة؛
- يتسم سوق التأمين الماليزي بالتنوع من حيث صور شركات التأمين التكافلي العاملة في السوق، فقد تكون شركة تأمين تكافلي قائمة بذاتها، أو شركة تعمل بالمجالين التأمين التجاري والتأمين التكافلي، أو شركة منضوية تحت لواء تجمع مالي (اتحاد مجموعة من المؤسسات المالية)، أو شركة تابعة للشركة الأم القائمة في دولة متقدمة، أو شركات تجارية تفتح نوافذ لتوزيع منتجات تكافلية، غير أن هذا النوع الأخير قد مُنع مؤخرا بموجب قانون التخصص؛
- يُلاحظ على نتائج دراسة التطور لقيم الكفاءة التشغيلية، أنها تنتج أكثر من شركة واحدة ذات الكفاءة الكاملة 1؛ حيث تم تسجيل 3 شركات كفاءة بالنسبة لنموذج ثبات غلة الحجم، و 4 شركات كفاءة بالنسبة لنموذج تغير غلة الحجم؛ لذا وجب البحث عن أساليب أخرى تعطي قيمة 1 للكفاءة لشركة واحدة هي الأجدر وباقي الشركات تأخذ نسب تنازلية، حتى تقوي من القدرة التمييزية بين الشركات؛

- بالنسبة لشركات التأمين التكافلي لم تحقق أي منها درجة الكفاءة 1 في نموذج ثبات غلة الحجم، بينما حققت إحداهما وهي أصغر شركة من حيث قيمة الأقساط على نسبة الكفاءة 1 في نموذج تغير غلة الحجم؛ ما يعني أنها تحسن استخدام التكاليف، وليس هناك تكاليف غير مبررة غير أنه عليها الوصول إلى الحجم الأمثل لنشاطها حتى تستفيد من وفورات الحجم الناتجة عن التوسع، وكذلك فإنه على باقي الشركات العمل على تحسين استغلالها للموارد للوصول إلى درجات الكفاءة المطلوبة ومنافسة شركات التأمين التقليدية ذات الخبرة والتجربة الطويلة؛
- رغم صغر حجم عينة دراسة الأثر بين المتغيرين بسبب قلة البيانات ومحاولة تحقيق تجانس المعطيات، إلا أنها أوصلتنا إلى العديد من النتائج في الجانب التحليلي والقياسي؛
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ومتبادلة بين الكفاءة التشغيلية ومؤشرات التنافسية لشركات التأمين وشركات التأمين التكافلي؛ حيث تؤثر الكفاءة التشغيلية على مؤشر من مؤشرات التنافسية وهو معدل الأرباح، كما أمكنا كتابة نموذج للكفاءة التشغيلية بدلالة مؤشرين للتنافسية هما الحصة السوقية ومعدل التكاليف، فالتغير في مؤشرات التنافسية (الحصة السوقية ومعدل التكاليف) يفسر التغير في قيم الكفاءة التقنية البحتة للكفاءة التشغيلية؛
- توضع نتائج البحث في إطارها المحدد ولا يمكن تعميمها؛ حيث تتغير النتائج بتغير عينة الدراسة أو المدة الزمنية لها.

## ثانياً: اقتراحات البحث

- على ضوء ما سبق، فإننا نقترح ما يلي:
- ✓ ضرورة إعطاء شركات التأمين التكافلي فرصة الارتقاء والنماء على الرغم من النقائص الموجودة بتطبيق نظام التأمين التكافلي، واستمرار الأبحاث لإيجاد الحلول، وتصحيح الأخطاء الموجودة؛
- ✓ ضرورة ضبط المصطلحات ذات الصلة بالكفاءة والكفاءة التشغيلية، لاستخدامها بالشكل المناسب دون الوقوع في مغالطات تنتقل من بحث إلى آخر دون تصحيح؛
- ✓ ضرورة استحداث قواعد بيانات تنشر المعلومات الخاصة بالوحدات الإنتاجية خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات الإسلامية، حتى يتسنى دراستها ومقارنتها بنظيراتها التجارية، للوصول إلى الحلول واستحداث سياسات تصحيحية لوضعها، حتى تنافس بقدر أعلى؛
- ✓ ضرورة استخدام الأساليب القياسية الحديثة في تحليل كفاءة الشركات ومحاولة توسيع نطاق العينة حتى تكون النتائج ذات قيمة ومصدقية؛

- ✓ استخدام النماذج التي تعطي قوة تمييز أعلى وترتيب أفضل للوحدات الإنتاجية، حتى تسهل المقارنات، وربط متغيرين أو أكثر في دراسة واحدة؛
  - ✓ في حالة الدراسات ذات متغيرين أو أكثر، ضرورة قياس الكفاءة على فترة زمنية طويلة تسمح بدراسة العلاقة، ودرجة الارتباط بين المتغيرات؛
  - ✓ ضرورة توفير برامج القياس للباحث، خاصة منها المُطورة، حتى تأخذ أبحاثه أبعاداً أخرى ذات مصداقية أكبر ونتائج أفضل؛
  - ✓ تدريب وتلقين مثل هذه الأدوات القياسية حتى يسهل الاعتماد عليها والوصول إلى من لهم الدراية الكافية بها؛
  - ✓ حصر النتائج والتحليلات فقط في حدود الدراسة وعدم شمولها لأكثر من العينة المدروسة، ما يجعل البحث قابلاً للتوسيع والتحديث والتطوير؛
  - ✓ ضرورة قيام الجامعات والمعاهد بتدريس علوم التأمين في المقررات مع ضرورة وجود تخصص مستقل لدراسة علوم التأمين المختلفة وخاصة رياضيات التأمين، وهذا بدوره سيوفر الموارد البشرية المؤهلة والمُدرّبة، وسيعمل على التوسع في البحوث العلمية والدراسات المتخصصة في مجال التأمين. ولاسيما الدراسات التطبيقية مما سيعمل على تحفيز الفكر الاقتصادي الإسلامي تجاه تطوير فكرة التأمين التكافلي ليستوعب التطورات الاقتصادية العالمية.
- ولإنجاح تجربة التأمين التكافلي بالجزائر لابدّ من:
- إنشاء منظومة متكاملة من التشريع المستوحى من أحكام الشريعة الإسلامية لتسيير نشاط شركات التكافل، بالنظر لاختلاف معاملاتها عن معاملات شركات التأمين التجارية؛
  - تنسيق الجهود عربياً وإسلامياً من أجل النهوض بهذا القطاع في إطار أحكام الشريعة الإسلامية؛
  - الاستفادة من تجارب وخبرة دول مجلس التعاون الخليجي وماليزيا في مجال التأمين التكافلي؛
  - اعتماد آليات تسهم في الدفع بعجلة تطوّر قطاع التأمين خاصة المتعلقة بإشراف ورقابة الدولة، ومن الأمثلة المتعلقة بتشجيع قطاع التأمين تخفيض أو إلغاء الضرائب المتعلقة به، كما تفعل البلدان المتقدّمة؛
  - نشر الوعي التأميني وغرس الثقافة التأمينية في المجتمع عن طريق وسائل الإعلام والاتّصال؛
  - استقطاب الكفاءات الفنية المتخصصة في التأمين من أجل تفعيل التأمين التكافلي؛

- توفير أدوات تأمينية تتفق مع مبادئ الشريعة الإسلامية لاستغلال الطلب عليها، وجذب شريحة عريضة تُعتبر حصة سوقية مفقودة.

ويبقى القول بأنّ الأمل في تطوير صناعة التأمين الجزائرية متعلّق بمدى تطوير هياكل وآليات القطاع، واستعمال قاعدة تشريعية مُحكمة، تقوم على ضمان السير الحسن والكفاء للقطاع.

### ثالثا: آفاق البحث

هذه الدراسة ذات عينة صغيرة وعدد سنوات قليل، نظرا لعدم توافر البيانات وجِدتها، بالإضافة إلى أنّ سوق التأمين التكافلي بماليزيا لا يزال يافعا وعدد الشركات العاملة أكثرها حديثة النشأة، على الرغم من أنه ثاني أحسن سوق متطور في التأمين التكافلي بعد السعودية. ولكن البحث يتّسع، ويمكن أن يتطور لاحقا إذا ما تمّ تكوين قواعد بيانات متخصصة في مجال التأمين التكافلي، كذلك يمكن إجراء الدراسة أو القياس بالاختيار ما بين طرق القياس سابقة الذكر.

تنوع تقسيمات وأنواع الكفاءة يعطي أبعادا كثيرة للبحث، حسب أهداف الباحث للقياس. فيمكنه قياس الكفاءة الفنية والتوزيعية، كما يمكنه قياس كفاءة الربح، كفاءة التكلفة، كفاءة الإيراد، وغيرها؛ لمعرفة مواطن القوة والضعف للوحدات الإنتاجية، والاستفادة من النتائج والتحليلات المتعددة.

إضافة لما سبق هناك نماذج تحسينية لأسلوب مغلف البيانات تمنحه قوة تمييز أكبر بين الوحدات الإنتاجية؛ حيث يقل عدد الشركات الكفؤة لتصل إلى شركة واحدة، ومنه نحصل على ترتيب كامل لنسب الكفاءة دون تكرار في القيم.

يمكن أن يتّسع البحث ليشمل مقارنات بين دراسة الكفاءة والحصص السوقية للشركات، أو دراسة سبل رفع الكفاءة لشركات التأمين التكافلي، وتفعيل نشاطها في السوق التأمينية أو البحث عن مؤشر تنافسية إجمالي عادل للحكم على أداء وقدرة الشركات في السوق التأمينية... وغيرها من الدراسات المتعددة.

# قائمة الفهارس

## فهرس المراجع والمصادر

## المراجع باللغة العربية

## أولاً: الكتب

- (1) إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، *التأمين ورياضياته*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- (2) إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، *مبادئ التأمين التجاري والاجتماعي*، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1988.
- (3) إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، *مبادئ التأمين*، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
- (4) أحمد بن عبد الله الصباب وآخرون، *أساسيات الإدارة الحديثة*، خورزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2005.
- (5) أحمد سالم ملحم، *إعادة التأمين وتطبيقاتها في شركات التأمين الإسلامي*، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- (6) أحمد محمد المصري، *الإدارة في الإسلام*، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
- (7) أحمد محمد المصري، *الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية*، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- (8) أحمد محمد لطفي أحمد، *نظرية التأمين المشكلات العملية والحلول الإسلامية*، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- (9) أحمد يوسف الشحات، *الخصخصة والكفاءة الاقتصادية*، دار النيل للطباعة والنشر، مصر، 2001.
- (10) أحمد يوسف دودين، *إدارة الأعمال الحديثة*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- (11) بهاء بهيج شكري، *إعادة التأمين بين النظرية والتطبيق*، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- (12) جابر عبد الهادي سالم الشافعي، *البديل الإسلامي للتأمين*، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2007.
- (13) جابر فهمي عمران، *المنافسة في منظمة التجارة العالمية*، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2011.
- (14) جديدي معراج، *مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري*، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

- (15) حربي محمد عريقات وسعيد جمعة عقل، *التأمين وإدارة الخطر النظرية والتطبيق*، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- (16) حسن الأمين، *المضاربة الشرعية وتطبيقاتها الحديثة*، بحث رقم 11، ط3، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، 2000.
- (17) حمزة الحاج شودار، *علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل نظم الرقابة النقدية التقليدية*، عماد الدين للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (18) خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، *نظرية المنظمة*، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- (19) خيرى كتانة، *مدخل إلى إدارة الأعمال*، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- (20) راشد راشد، *التأمينات البرية الخاصة في ضوء قانون التأمينات الجزائري المؤرخ في 9 أوت 1980*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- (21) روبرت أ.بتس وديفيد لي، *الإدارة الاستراتيجية - بناء الميزة التنافسية-*، ترجمة عبد الحكم الخزامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- (22) سامر مظهر قنطججي، *التأمين الإسلامي التكافلي أسسه ومحاسناته*، شعاع للنشر والعلوم، 2008، حلب.
- (23) سعد علي العنزي وجواد محسن رافعي، *التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال*، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- (24) سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، *الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة*، ط2، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998.
- (25) سلمان زيدان، *إدارة الخطر والتأمين*، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- (26) صالح صالح، *المنهج التنموي البديل في الاقتصاد الإسلامي*، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
- (27) صلاح محمد عبد الباقي، *قضايا إدارية معاصرة*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- (28) عبد العزيز فهمي هيكل، *مقدمة في التأمين*، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1980.
- (29) عبد الغفار حنفي ورسمية زكي فرياقص، *الأسواق والمؤسسات المالية*، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.



- (30) عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، *أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال*، الدار الجامعية، مصر، 2004/2003.
- (31) عبد القادر العطير، *التأمين البري في التشريع دراسة مقارنة*، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- (32) عبد القادر جعفر، *نظام التأمين الإسلامي*، دار الكتب العلمية، لبنان، 2006.
- (33) عبد الكريم كاكي، *الاستثمار الأجنبي والتنافسية الدولية*، ط1، مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2013.
- (34) عبد الهادي السيد محمد تقي الحكيم، *عقد التأمين حقيقته ومشروعيته*، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2003.
- (35) عجة الجيلالي، *عقد المضاربة (القراض) في المصارف الإسلامية*، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
- (36) عصام أنور سليم، *أصول عقد التأمين*، توزيع منشأة المعارف، الاسكندرية، 2008.
- (37) علي المشاقبة وآخرون، *إدارة الشحن والتأمين*، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- (38) علي علي سليمان، *التأمين والمسؤولية المدنية*، ط1، كليك للنشر، الجزائر، 2008.
- (39) علي محمود بدوي، *التأمين دراسة تطبيقية*، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2009.
- (40) عمر صخري، *اقتصاد المؤسسة*، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، 2003.
- (41) غريب الجمال، *التأمين في الشريعة الإسلامية والقانون*، دار الاتحاد العربي للطباعة، 1975.
- (42) فايز أحمد عبد الرحمن، *التأمين في الإسلام*، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 2006.
- (43) فايز محمد حسين، *التطور التاريخي لظاهرة التأمين*، دراسة مقدمة إلى مؤتمر الجديد في مجال التأمين والضمان في العالم العربي، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، الجزء الأول، 2007.
- (44) فريد النجار، *المنافسة والترويج التطبيقي آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية*، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- (45) فليح حسن خلف، *البنوك الإسلامية*، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- (46) فيليب سادلر، *الإدارة الاستراتيجية*، ترجمة علا أحمد إصلاح، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.

- (47) قيصر عبد لكريم الهيبي، *أساليب الاستثمار الإسلامي وأثرها على الأسواق المالية*، ط1، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2006.
- (48) مجيد الكرخي، *تقويم الأداء باستخدام النسب المالية*، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- (49) محمد إبراهيم أبو شادي، *صيغ وأساليب استثمار الأموال في البنوك الإسلامية*، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
- (50) محمد بلتاجي، *عقود التأمين من وجهة الفقه الإسلامي*، ط1، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة، 2008.
- (51) محمد توفيق ماضي، *إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية*، الاسكندرية، 2003.
- (52) محمد جودت ناصر، *إدارة أعمال التأمين بين النظرية والتطبيق*، ط1، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1998.
- (53) محمد حامد عبد الله، *اقتصاديات الموارد والبيئة*، ط1، دار النشر العلمي والمطابع، المملكة العربية السعودية، 1991.
- (54) محمد دياب وبسام الحجار، *النظريات المحدثة للتجارة الدولية*، ط1، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2012.
- (55) محمد رفيق المصري، *التأمين وإدارة الخطر*، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- (56) محمد سلمان ماضي مرزوق الغريب، *الاحتكار والمنافسة غير المشروعة*، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003.
- (57) محمد سمير أحمد، *الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية*، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
- (58) محمود أحمد فياض وآخرون، *مبادئ الإدارة*، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- (59) محمود أحمد فياض وعيسى يوسف قدامة، *إدارة الإنتاج والعمليات*، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- (60) محمود أحمد مهدي، *نظام الوقف في التطبيق المعاصر*، وقائع ندوات رقم 45، ط1، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، 2003.
- (61) محمود جاسم الصميدعي وريينة عثمان يوسف، *مدخل في الاقتصاد الإداري*، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

- (62) محمود حسن صوان، *أساسيات الاقتصاد الإسلامي*، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- (63) محمود عبد الكريم إرشيد، *النظريات الاقتصادية المؤثرة في النشاط الاقتصادي وضوابطها في السوق الإسلامي*، ط1، دار الفنائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- (64) محمود محمد حمودة، *الاستثمار والمعاملات المالية في الإسلام*، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- (65) مختار محمود الهانسي وإبراهيم عبد النبي حمودة، *التأمين التجاري والاجتماعي*، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفني، الإسكندرية، 2003.
- (66) مدحت أبو النصر، *الأداء الإداري المتميز*، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- (67) مغاوري شلبي علي، *حماية المنافسة ومنع الاحتكار بين النظرية والتطبيق*، دن، دب، 2005.
- (68) المنجد الأبجدي، *المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر*، ط8، دار المشرق، بيروت، 1990.
- (69) منذر قحف، *الوقف الإسلامي*، ط1، دار الفكر المعاصر، لبنان، 2000.
- (70) منى الطائي، *الاقتصاد الإداري ومنظومة الأعمال*، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2013-2014.
- (71) مهدي حسن زويلف، *الإدارة نظريات ومبادئ*، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- (72) مؤيد سعيد السالم، *نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم*، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- (73) ناصر دادي عدون، *الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية*، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- (74) نبيل مرسي خليل، *الميزة التنافسية في مجال الأعمال*، الدار الجامعية، مصر، 1996.
- (75) نعمات محمد مختار، *التأمين التجاري والتأمين الإسلامي بين النظرية والتطبيق*، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005.
- (76) نيفين حسين شمت، *التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية*، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010.
- (77) هاشم فوزي العبادي، *الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة*، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

- (78) هيثم حامد الماصورة، *المنتقى في شرح عقد التأمين*، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- (79) هيثم حامد الماصورة، *عقد التأمين التعاوني في الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي*، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 2008.
- (80) يوحنا عبد آل آدم وسليمان اللوزي، *دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات*، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005.

### ثانياً: البحوث الجامعية

- (81) أحمد حسين بتال، *قياس وتحليل كفاءة أداء المصارف الخاصة في العراق باستخدام تكتيك تحليل مغلف البيانات*، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، 2012.
- (82) بورقبة شوقي، *الكفاءة التشغيلية في البنوك الإسلامية*، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2010-2011.
- (83) بونشادة نوال، *استراتيجيات الأعمال في شركات التأمين الجزائرية في ظل انفتاح سوق التأمين بالجزائر*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس-سطيف-، 2005/2006.
- (84) حنان البريجاوي الحمصي، *توزيع الفائض التأميني وأثره على التوسع في الخدمات التأمينية الإسلامية*، رسالة الماجستير في المصارف الإسلامية، دمشق، 2007-2008، في الموقع الإلكتروني: [www.iefpedia.com/arab/?p=18565](http://www.iefpedia.com/arab/?p=18565).
- (85) شراقة صبرينة، *محاسبة التأمين كأداة لاتخاذ القرارات*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس -سطيف-، 2002/2003.

### ثالثاً: البحوث والمقالات

- (86) حديد رشيد، "التأمين التبادلي كبديل شرعي للتأمين التجاري"، *الملتقى العلمي الوطني الثالث حول: البعد الاقتصادي لقطاع التأمينات واقع وآفاق*، يومي 28، 29 أبريل 2008 القطب الجامعي الثاني الباز -سطيف-.
- (87) السيد حامد حسن محمد، "صيغ إدارة مخاطر واستثمار أقساط التأمين التعاوني"، *ملتقى التأمين التعاوني، المملكة العربية السعودية الرياض*، أيام 20 و 21 جانفي 2009، في الموقع الإلكتروني: <http://www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/015.pdf>.
- (88) يوسف بن عبد الله الشبيلي، "التأمين التكافلي من خلال الوقف"، *ملتقى التأمين التعاوني، المملكة العربية السعودية الرياض*، 2009، في الموقع الإلكتروني: <http://www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/015.pdf>.

- (89) محمد سعدو الجرف، *التأمين التعاوني والتكافلي بين الفكر الوضعي والفكر الإسلامي*، في الموقع الالكتروني: <http://www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/164.rar>.
- (90) جهاد رحيمة، *التأمين التكافلي ورؤية جديدة لصناعة التأمين إمكانيات السوق السوري*، في الموقع الالكتروني [www.kantakji.com/fiqh/11022.doc](http://www.kantakji.com/fiqh/11022.doc).
- (91) رياض منصور الخلفي، "التكليف الفقهي للعلاقات المالية بشركات التأمين التكافلية دراسة فقهية تطبيقية معاصرة"، *مجلة الشريعة والقانون*، ع33، جانفي 2008، في الموقع الالكتروني: [www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/7001.pdf](http://www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/7001.pdf).
- (92) هيثم محمد حيدر، "الفائض التأميني ومعايير احتسابه وأحكامه"، *مؤتمر التأمين التعاوني أبعاده وآفاقه وموقف الشريعة الإسلامية منه*، 2010، في الموقع الالكتروني: [www.iefpedia.com/arab/?p=17462](http://www.iefpedia.com/arab/?p=17462).
- (93) محمد علي القرني بن عيد، "الفائض التأميني معايير احتسابه وأحكامه"، *مؤتمر التأمين التعاوني أبعاده وآفاقه وموقف الشريعة الإسلامية منه*، 2010، في الموقع الالكتروني: [www.iefpedia.com/arab/?p=17459](http://www.iefpedia.com/arab/?p=17459).
- (94) هايل داود، "الاستثمار في التأمين التعاوني"، *المؤتمر الرابع للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية*، 2009، دمشق، في الموقع الالكتروني: [www.iefpedia.com/arab/?p=17411](http://www.iefpedia.com/arab/?p=17411).
- (95) أحمد محمد صباغ، "الطرح الشرعي والتطبيق العملي للتأمين الإسلامي"، في الموقع الالكتروني: [www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/10012.ppt](http://www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/10012.ppt).
- (96) أحمد محمد صباغ، "الفائض التأميني في شركات التأمين الإسلامية"، *المؤتمر الرابع للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية*، 2009، دمشق، في الصفحة الالكترونية: [www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/D231.zip](http://www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/D231.zip).
- (97) عبد الستار أبوغدة، "أسس التأمين التكافلي"، *المؤتمر الثاني للمصارف الإسلامية 2007*، دمشق، في الصفحة الالكترونية: [www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/0023.doc](http://www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/0023.doc).
- (98) عدنان محمود العساف، "الفائض التأميني أحكامه ومعايير احتسابه وتوزيعه"، *مؤتمر التأمين التعاوني أبعاده وآفاقه وموقف الشريعة الإسلامية منه*، 2010، في الصفحة الالكترونية: [www.iefpedia.com/arab/?p=17456](http://www.iefpedia.com/arab/?p=17456).
- (99) محمد علي القرني، "الفائض التأميني"، *ملتقى التأمين التعاوني*، 2009، الرياض، في الموقع الالكتروني: [www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/002pdf](http://www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/002pdf).

- 100) الصادق بن عبد الرحمن الغرياني، "التأمين التعاوني التصفية والفائض"، مؤتمر التأمين التعاوني أبعاده وآفاقه وموقف الشريعة الإسلامية منه، 2010، في الموقع الإلكتروني: [www.iefpedia.com/arab/?p=17422](http://www.iefpedia.com/arab/?p=17422).
- 101) سليمان دريع العازمي، بحث العجز في صندوق المشتركين، مقدم لمؤتمر التأمين التعاوني أبعاده وآفاقه وموقف الشريعة الإسلامية منه، 2010، في الموقع الإلكتروني: [www.iefpedia.com/arab/?p=17454](http://www.iefpedia.com/arab/?p=17454).
- 102) نزيه حمّاد، التورق في الإسلام، في الموقع الإلكتروني: [www.fiqhia.com.sa/Detail.asp?InNewsItemID=230799](http://www.fiqhia.com.sa/Detail.asp?InNewsItemID=230799).
- 103) الفرق بين الفائض والريح، في الموقع الإلكتروني: [www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/D206.zip](http://www.kantakji.com/fiqh/insurance.htm/D206.zip).
- 104) نياف بن رشيد الجابري، سامي بن عودة السيد، تحليل مغلف البيانات لقياس كفاءة مدارس البنين الثانوية بالمدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 117.
- 105) عبد الكريم منصور، رزين عكاشة، قياس الكفاءة النسبية للبنوك الجزائرية باستخدام النموذج متعدد المعايير "التحليل التطويقي للبيانات"، الملتقى الوطني الأول حول: الطرق المتعددة المعايير (الأهداف) لاتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية (دراسة نظرية وتطبيقية)، تلمسان - الجزائر، 8 و 9 ديسمبر 2010.
- 106) صالح مصطفى أحمد معلي، مراجعة علمية لكتاب الإسلام والتحدي الاقتصادي لكتابه محمد عمر شابرا وترجمة محمد زهير السمهوري، المعهد العالمي للفكر الإسلامي والمعهد العربي للدراسات المصرفية، سلسلة إسلامية المعرفة رقم (14)، 1996.
- 107) محمد أنس الزرقاء، تحقيق إسلامية علم الاقتصاد: المفهوم والمنهج، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، 1990.
- 108) الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة ورقلة، 2010/2009.
- 109) محمد كبير حسن وبنيتو سانشيز، تحليل كفاءة مؤسسات التمويل الأصغر في البلدان النامية، المعهد المالي للشبكات بجامعة انديانا، ورقة عمل رقم 12 لعام 2009، في الموقع الإلكتروني: <http://ssrn.com/abstract=492238>

- (110) محمد إبراهيم السقا، هل تتحول الكويت لمركز مالي إقليمي: تحليل الكفاءة الفنية وكفاءة الربحية للبنوك التجارية بدولة الكويت مقارنة ببنوك دول مجلس التعاون الخليجي، *مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة*، ع2، 2008.
- (111) عز الدين مصطفى الكور ونضال أحمد الفيومي، أثر قوة السوق وهيكل الكفاءة على أداء البنوك التجارية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد3، العدد3، 2007.
- (112) حدة رايس ونوري فاطمة الزهرة، قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية – دراسة حالة البنوك الجزائرية (2004-2008)، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، العدد السادس والعشرون، 2012.
- (113) الست غروب كامل محمد وحسين عاشور العتابي، تقييم كفاءة أداء الاستثمارات بحث تطبيقي في شركتي التأمين الوطنية والتأمين العراقية، *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، المجلد السابع، العدد 19، العراق، 2012.
- (114) مصطفى بابكر، *تحليل الكفاءة والإنتاجية*، المعهد العربي للتخطيط، في الموقع الالكتروني: [http://www.arab-api.org/images/training/programs/1/2006/30\\_C24-6.pdf](http://www.arab-api.org/images/training/programs/1/2006/30_C24-6.pdf)
- (115) المعهد العربي للتخطيط بالكويت، *كفاءة البنوك العربية*، جسر التنمية (سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية العربية)، العدد 104، 2011.
- (116) طلال بن عايد الأحمد، تقييم كفاءة أداء الخدمات الصحية في المملكة العربية السعودية، *المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي*، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
- (117) أحمد حسين البتال العاني وآخرون، *قياس أداء المؤسسات التعليمية باستخدام نموذج لا معلمي*: جامعة الأنبار دراسة حالة، المؤتمر السعودي التقني الرابع، 2-5 ديسمبر 2006.
- (118) المرصد الوطني للتنافسية، *التنافسية في الفكر الاقتصادي*، 2011، في الموقع الالكتروني: [www.ncosyria.com/assets/files/rep1.pdf](http://www.ncosyria.com/assets/files/rep1.pdf)
- (119) محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، *سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية*، العدد الرابع والعشرون، 2003، في الموقع الالكتروني: [http://www.arab-api.org/images/publication/pdfs/93/93\\_develop\\_bridge24.pdf](http://www.arab-api.org/images/publication/pdfs/93/93_develop_bridge24.pdf)
- (120) حدادو علي، مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، *الملتقى الدولي حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية*، في الموقع الالكتروني: [labocolloque5.voila.net/12AichaAmiche18.pdf](http://labocolloque5.voila.net/12AichaAmiche18.pdf)

- (121) صالح السعيد، الكفاءة الاقتصادية لاستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة الإنتاجية بناء نموذج قياسي لمؤسسة القطن المعقم، *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، العدد 12، جامعة سطيف 1، 2012.
- (122) فتيحة بوحروود، الدور الاستراتيجي للجودة كأداة تسويقية لخدمات التأمين دراسة تقييمية من منظور العملاء لجودة الخدمة بالشركة الجزائرية للتأمينات CAAT، *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، العدد 12، جامعة سطيف 1، 2012.
- (123) "تمو وطلب عال على صناعة التأمين في دول الخليج"، *مجلة المصرفية*، العدد 14، في الموقع الإلكتروني: [http://www.almasrifiah.com/2010/06/01/article\\_400601.pda](http://www.almasrifiah.com/2010/06/01/article_400601.pda).
- (124) أحمد محمد صباغ، *الوضع المهني والاقتصادي لصناعة التأمين التعاوني في العالم العربي*، في الموقع الإلكتروني: [www.iefpedia.com/arab/?p=17475](http://www.iefpedia.com/arab/?p=17475).
- (125) يوسف بن عبد الله الشبيلي، *التأمين*، في الموقع الإلكتروني: <http://www.shubily.com/books/insurance.pdf>
- (126) حاتم الطاهر، سوق التأمين التكافلي العالمي رسم الطريق إلى الأسواق الكبيرة، *مجلة الدراسات المالية والمصرفية*، العدد الثاني، 2013، ص 23-25.
- (127) صالح أحمد بدار، *التأمين التكافلي الإسلامي*، في الموقع الإلكتروني: <http://www.kantakji.com/fiqh/d223.doc>

#### رابعاً: المواقع الإلكترونية

- (128) الموقع الرسمي للاتحاد العالمي لشركات التكافل والتأمين الإسلامي الآتي: [www.ifti-sd.org](http://www.ifti-sd.org)
- (129) الموقع الرسمي للمجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية التالي: [www.cibafi.org](http://www.cibafi.org)
- (130) الموقع الرسمي للمركز الإسلامي الدولي للمصالحة والتحكيم التالي: [www.iicra.com](http://www.iicra.com)
- (131) الموقع الرسمي للوكالة الإسلامية للتصنيف التالي: [www.iirating.com](http://www.iirating.com)
- (132) الموقع الرسمي لمجلس الخدمات المالية الإسلامية التالي: [www.ifsb.org](http://www.ifsb.org)
- (133) الموقع الرسمي لهيئة المعايير والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية التالي: [www.aoifi.com](http://www.aoifi.com)



- 134) Christoph Bugmann, *Réassurance proportionnelle et non proportionnelle*, compagnie Suisse de Réassurance Zurich, PM/US, 1997, in web site: [www.kantakji.com/media/3559/n115.pdf](http://www.kantakji.com/media/3559/n115.pdf)
- 135) Guy Callendar, *Efficiency and management*, Routledge Studies in Management, USA, 2009, in web site: [http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781134083275\\_sample\\_510512.pdf](http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781134083275_sample_510512.pdf).
- 136) Daraio C. and Simar L., *Advanced Robust and Nonparametric Methods in Efficiency Analysis: Methodology and Applications*, 2007, in website: <http://www.springer.com/978-0-387-35155-1>.
- 137) Alfred C. Morley, *Financial services Industry Analysis: An Overview*, Publications and Research AIMR, in web site: [http://bookzz.org/book/1071189/6d5fb2/?\\_ir=1](http://bookzz.org/book/1071189/6d5fb2/?_ir=1).
- 138) J.David Cummins & Hongmin Zi, *Measuring Cost Efficiency in the US Life Insurance Industry: Econometric and Mathematical Approaches*, Financial Institutions Center, The Wharton School, Pennsylvania, 1997, in web site: [www.researchgate.net/profile/J\\_Cummins/publication/228291940\\_Measuring\\_Cost\\_Efficiency\\_in\\_the\\_U.S.\\_Life\\_Insurance\\_Industry\\_Econometric\\_and\\_Mathematical\\_Programming\\_Approaches](http://www.researchgate.net/profile/J_Cummins/publication/228291940_Measuring_Cost_Efficiency_in_the_U.S._Life_Insurance_Industry_Econometric_and_Mathematical_Programming_Approaches).
- 139) *Direct premiums written*, sigma explorer, in web site: <http://www.sigma-explorer.com/index.html>.
- 140) Timothy J.Coeli et al, *An Introduction to Efficiency and productivity Analysis*, Springer Science+ Business Media, United states, 2005.
- 141) Islamic finance Outlook 2015, *Standard & Poor's rating services*, 2014, in web site: [www.standardpoors.com](http://www.standardpoors.com).
- 142) *Global Takaful Insights 2014 market updates*, EY Building a better working world, 2014, in web site: [www.ey.com](http://www.ey.com).

- 143) Shawna Grosskopf, *The Measurement Of Efficiency Of Production*, kluwer -Nijhoff Publishing, united states of America, 1985,10.
- 144) Chia-Yen Lee and Andrew L.Jhonson, *Operational Efficiency*, in web site: [polab.imis.ncku.edu.tw/Book%20Chapter/Operational%20Efficiency.pdf](http://polab.imis.ncku.edu.tw/Book%20Chapter/Operational%20Efficiency.pdf).
- 145) Michael Luhnen, *Efficiency and Competition in Insurance Markets*, Dissertation no. 3675, Bamberg, 2009, in web site: [www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3675/\\$FILE/dis3675.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3675/$FILE/dis3675.pdf) .
- 146) Philippe Molineux, *Bank Strategy Governance and Rating*, Palgrave Macmillan Studies in Banking and Financial Institutions, UK, 2011.
- 147) Mohammed obaidullah, *Islamic financial services*, 2005.
- 148) Harold O.Fried and all, *efficiency and productivity*, in website: <http://pages.stern.nyu.edu/~wgreene/FrontierModeling/SurveyPapers/Lovell-Fried-Schmidt.pdf>.
- 149) Carlos Pestana Barros & all, *Measuring Efficiency in the Life Insurance Industry with a Stochastic Frontier Model (1995-2003)*, Technical University, 1249-078, Lisbon, in web site: [www.ica2006.com/Papiers/3063/3063.pdf](http://www.ica2006.com/Papiers/3063/3063.pdf)
- 150) Dirk Pilat, *concurrence productivité et efficience*, revue économique, N° 27, 1996, in web site: [www.oecd.org/fr/eco/croissance/17985500.pdf](http://www.oecd.org/fr/eco/croissance/17985500.pdf).
- 151) Michael E. Porter, *the competitive advantage of nations*, Harvard Business Review, 1990, in web site: [dl1.cuni.cz/pluginfile.php/50387/mod\\_resource/content/0/Porter-competitive-advantage.pdf](http://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/50387/mod_resource/content/0/Porter-competitive-advantage.pdf).
- 152) Jean-Marie Rousseau, Thierry Blayak, Nassim Oulmane, *introduction de la théorie de l'assurance*, Dunod, Paris, 2001.
- 153) Luis R. Gomez-Mejia and David B. Balkin, *Management People/ Performance/ Change*, Prentice Hall, New Jersey, 2012.
- 154) Dominick Salvatore and Eujenea Djulio, *Principles of economics*, McGrawHill, United States, 2003, in web site: [www.oecd.org/fr/eco/croissance/17985500.pdf](http://www.oecd.org/fr/eco/croissance/17985500.pdf).

- 155) Cheng-Ru Wu and all, *Operating Strategic Analysis of Life Insurance Companies in Taiwan*, in web site:  
[ir.lib.ypu.edu.tw/bitstream/310904600Q/1436/1/%E3%80%90BA24%E3%80%91%E5%8F%B0%E7%81%A3%E5%A3%BD%E9%9A%AA%E5%85%AC%E5%8F%B8%E4%B9%8B%E7%B6%93%E7%87%9F%E5%88%86%E6%9E%90-.pdf](http://ir.lib.ypu.edu.tw/bitstream/310904600Q/1436/1/%E3%80%90BA24%E3%80%91%E5%8F%B0%E7%81%A3%E5%A3%BD%E9%9A%AA%E5%85%AC%E5%8F%B8%E4%B9%8B%E7%B6%93%E7%87%9F%E5%88%86%E6%9E%90-.pdf)
- 156) Web site of American International assurance: [www.aia.com.my](http://www.aia.com.my).
- 157) Web site of Etiqa Assurance and Takaful Berhard: [www.etiqa.com.my](http://www.etiqa.com.my).
- 158) Web site of Hong Liong MSIG Takaful: [www.hlmsigtakaful.com.my](http://www.hlmsigtakaful.com.my).
- 159) Web site of MAA Assurance (called now Zurich Insurance Malaysia Berhad): [www.zurich.com.my](http://www.zurich.com.my).
- 160) Web site of MAA Takaful: [www.maatakaful.com.my](http://www.maatakaful.com.my).
- 161) Web site of MCIS Zurich Insurance: [www.mcis.my](http://www.mcis.my).
- 162) Web site of Prudential Assurance Malaysia: [www.prudential.com.my](http://www.prudential.com.my).
- 163) Web site of Prudential BSN Takaful: <https://www.prubsn.com.my>.
- 164) Web site of Sun Life Takaful: [www.sunlifemalaysia.com](http://www.sunlifemalaysia.com).
- 165) Web site of Takaful Ikhlas: [www.takaful-ikhlas.com.my](http://www.takaful-ikhlas.com.my).
- 166) [www.economicshelp.org/microessays/costs/dynamic-efficiency.html](http://www.economicshelp.org/microessays/costs/dynamic-efficiency.html)

## فهرس الجداول والأشكال

## قائمة الجداول

ص	عنوان الجدول	رقم الجدول	
12	اختلاف الأداء باختلاف نوع التأمين	1	الفصل الأول
51	الفرق بين التأمين التعاوني والتأمين التكافلي	2	
54	أهم الفروق بين أنواع التأمين السائدة	3	
71	موارد واستخدامات صندوق التأمين التكافلي	4	
74	الفروق الجوهرية بين الفائض التأميني والربح	5	
187	أبعاد استراتيجية التمييز	6	الفصل الثاني
189	متطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس	7	
201	الأدوار الأساسية لمختلف وظائف خلق القيمة في تحقيق الكفاءة المتفوقة	8	
211	التوزيع الجغرافي لشركات التأمين التكافلي لعام 2013	9	الفصل الثالث
226	المؤشرات المالية الأساسية لعام 2012	10	
234	مكونات الاستثمار	11	
253	عينة شركات التأمين التكافلية متبوعة بشركات التأمين التجارية في ماليزيا	12	
259	عرض بيانات المدخلات والمخرجات لسنة 2010	13	
260	عرض بيانات المدخلات والمخرجات لسنة 2011	14	
260	عرض بيانات المدخلات والمخرجات لسنة 2012	15	
261	عرض بيانات المدخلات والمخرجات لسنة 2013	16	
262	نتائج الكفاءة خلال سنة 2010	17	
264	ترتيب الشركات لعام 2010	18	
265	شركات التأمين وشركات التأمين المرجعية	19	
266	قيم المدخلات والمخرجات والقيم الهدف	20	
267	نتائج الكفاءة خلال سنة 2011	21	
268	ترتيب الشركات لعام 2011	22	
269	نتائج الكفاءة خلال سنة 2012	23	
270	ترتيب الشركات لعام 2012	24	
271	نتائج الكفاءة لسنة 2013	25	

272	ترتيب الشركات لسنة 2013	26
274	قيم الكفاءة ومؤشرات التنافسية للشركات لعام 2012	27
275	نسب الكفاءة ومعدل الأرباح لشركات التأمين	28
276	نتائج أثر الكفاءة التقنية على معدل الأرباح	29
277	نتائج أثر الكفاءة التقنية البحتة على معدل الأرباح	30
278	نتائج أثر كفاءة الحجم على معدل الأرباح	31
279	نسب الكفاءة ومعدل التكاليف لشركات التأمين	32
280	نتائج أثر الكفاءة التقنية على معدل التكاليف	33
281	نتائج أثر الكفاءة التقنية على معدل التكاليف بعد حذف الثابت	34
282	نتائج أثر الكفاءة التقنية البحتة على معدل التكاليف	35
283	نتائج أثر كفاءة الحجم على معدل التكاليف	36
284	نسب الكفاءة ومؤشر الحصة السوقية	37
284	نتائج أثر الكفاءة التقنية على مؤشر الحصة السوقية	38
285	نتائج أثر الكفاءة التقنية البحتة على مؤشر الحصة السوقية	39
286	نتائج أثر كفاءة الحجم على مؤشر الحصة السوقية	40
287	نسب الكفاءة ومؤشرات تنافسية الشركات	41
288	نتائج أثر مؤشرات التنافسية على قيم الكفاءة التقنية	42
289	نتائج أثر مؤشرات التنافسية على قيم الكفاءة التقنية البحتة	43
290	نتائج أثر المؤشرات على قيم الكفاءة التقنية البحتة بعد حذف معدل الربح	44
291	نتائج أثر مؤشرات التنافسية على كفاءة الحجم	45

## قائمة الأشكال

ص	عنوان الشكل	رقم الشكل	الفصل
06	تطور التأمين وتبلوره كتقنية	1	الفصل الأول
10	الشروط الواجب توافرها في الخطر	2	
10	أنواع الخطر	3	
11	مكونات القسط الإجمالي	4	
15	تقسيمات التأمين المختلفة	5	
17	الأدوار الاقتصادية والاجتماعية للتأمين	6	

22	تقنية التأمين المشترك	7	الفصل الثاني
23	تقنية إعادة التأمين	8	
27	تقنية إعادة التأمين بالحصص	9	
28	تقنية إعادة التأمين بفائض الحد	10	
29	أصناف إعادة التأمين	11	
34	خصائص الخطر	12	
36	أركان عقد التأمين التكافلي	13	
40	آلية التأمين التكافلي	14	
44	نموذج صيغة المضاربة	15	
46	نموذج صيغة الوكالة	16	
57	مراحل تأسيس شركة التأمين التكافلي	17	
61	العلاقات التي تربط الأطراف في التأمين التكافلي	18	
64	المخاطر التي تتعرض لها شركات التأمين التكافلي	19	
66	القيود التي تخضع لها شركات التأمين التكافلي	20	
73	معادلة صافي الفائض التأميني	21	
76	محددات الفائض التأميني	22	
77	معايير الفائض التأميني حسب مجالات التأمين	23	
78	التعامل مع المشترك في مجالات عدة في الشركة ذاتها	24	
81	أشكال التصرف في الفائض التأميني	25	
82	أشكال توزيع الفائض التأميني	26	
84	طرق توزيع الفائض التأميني في التطبيقات المعاصرة	27	
90	طرق تغطية العجز التأميني	28	
106	الإطار العام للنظام لأي منظمة	29	
111	حدود الإنتاج والكفاءة التقنية	30	
115	مفاهيم الكفاءة المتعددة	31	
118	الإنتاجية والكفاءة التقنية وكفاءة الحجم	32	
119	أثر التغير التقني بين فترتين	33	
120	العلاقة بين المدخلات والمخرجات ومقاييس الإنتاجية	34	
121	نموذج فاعلية المنظمة	35	
122	المكونات المختلفة للكفاءة والفعالية الإدارية	36	
126	الكفاءة التقنية	37	

126	أنواع الكفاءة حسب التقسيم الرأسي	38	الفصل الثالث
128	أنواع الكفاءة حسب التقسيم الأفقي	39	
139	المؤشرات ذات التوجيه الاستراتيجي	40	
141	المؤشرات ذات التوجيه الإخراجي	41	
142	أشكال منحني متوسط التكلفة	42	
143	أثر اقتصاديات الحجم على الإنتاجية	43	
146	تحليل الحدود العشوائي	44	
150	تحليل تطويق البيانات	45	
155	نماذج تحليل تطويق البيانات	46	
158	عوائد الحجم ونماذج تحليل تطويق البيانات	47	
164	محددات الميزة التنافسية	48	
171	مخطط النفوذ إلى العالمية	49	
172	دور المقدرات الجوهرية في تحقيق المزايا التنافسية والتنافسية الاستراتيجية	50	
176	مدخل المنظمة الصناعية للتنافسية	51	
177	المدخل المستند للموارد في التنافسية	52	
178	المجموعات الثلاث لأصحاب المصالح	53	
179	نموذج القوى الخمس التنافسية	54	
183	سلسلة القيمة	55	
185	الاستراتيجية التنافسية	56	
186	تحليل البيئة التنافسية	57	
192	تأثير الجودة على الربح	58	
193	تأثير الكفاءة الجودة الاستجابة للعملاء والتجديد على تكلفة الوحدة والسعر	59	
195	منحني نموذجي لتكلفة الوحدة على المدى الطويل	60	
195	اقتصاديات الحجم وأثر التعلم	61	
196	منحني خبرة نموذجي	62	
197	العلاقة بين متوسط تكلفة الوحدة ومعدلات تحول العميل	63	
198	العلاقة بين ولاء العميل والربح لكل عميل	64	
208	أقساط التأمين العالمية حسب الفروع	65	
209	أقساط التأمين العالمية بين الدول الصناعية والنامية	66	
209	نصيب دول مجلس التعاون الخليجي من حجم أقساط التأمين	67	
210	نسب أقساط التأمين في دول مجلس التعاون الخليجي	68	

210	أولى الدول من حيث أقساط التأمين في العالم الإسلامي	69
212	نمو حجم مساهمة التأمين التكافلي	70
221	هيكل اشتراكات التأمين التكافلي بين ماليزيا والإمارات والسعودية	71
223	نمو حجم اشتراكات التأمين التكافلي	72
223	نسب حجم اشتراكات التأمين التكافلي	73
224	نمو حجم ونسب اشتراكات التأمين التكافلي بدول الخليج	74
225	نمو حجم ونسب اشتراكات التأمين التكافلي بدول الآسيان	75
226	منهج الدراسة والتحليل	76
228	متوسط العائد على حقوق المساهمين	77
229	متوسط نسبة التشغيل المركبة (المجمعة)	78
230	متوسط نسبة التعويضات	79
231	متوسط نسبة العمولات	80
232	متوسط نسبة التكاليف	81
233	متوسط نسبة إعادة التأمين	82
234	نمو حجم مساهمة التأمين التكافلي	83
236	آفاق نمو حجم مساهمة التأمين التكافلي	84
237	أسواق النمو السريع	85
238	بناء صناعة التأمين التكافلي المستدام	86
245	تحديات صناعة التأمين التكافلي	87
246	التحديات العشر طبقاً لقواعد السوق	88
251	مدخل تطوير بناء الموهبة	89
264	نتائج متوسطات الكفاءة لسنة 2010	90
266	الاختلاف بين قيم أنواع الكفاءة الثلاثة لسنة 2010	91
270	تطور نتائج متوسط الكفاءة 2010، 2011، 2012	92
272	تطور نتائج متوسط الكفاءة لسنوات 2011، 2012، 2013	93



## فهرس المحتويات

توطئة

إهداء

شكر وتقدير

خطة البحث

أ ..... مقدمة

001 ..... الفصل الأول: الإطار النظري للتأمين التكافلي

003 ..... المبحث الأول: مدخل للتعريف بالتأمين

003 ..... المطلب الأول: مفاهيم حول التأمين

003 ..... أولاً: نشأة التأمين وتطوره وتبلوره كتقنية

007 ..... ثانياً: تعريف التأمين وعناصره الأساسية

013 ..... ثالثاً: تقسيمات التأمين وأدواره الاقتصادية والاجتماعية

017 ..... المطلب الثاني: عقد التأمين

017 ..... أولاً: تعريف عقد التأمين وأطرافه المختلفة

018 ..... ثانياً: خصائص عقد التأمين ومبادئه الفنية

020 ..... ثالثاً: المبادئ القانونية لعقد التأمين

022 ..... المطلب الثالث: التأمين المشترك وإعادة التأمين

022 ..... أولاً: تقنية التأمين المشترك

022 ..... ثانياً: مفهوم وأسس تقنية إعادة التأمين

- 025 ..... ثالثا: الطرق والأصناف المختلفة لإعادة التأمين
- 030 ..... المبحث الثاني: مدخل للتعريف بالتأمين التكافلي
- 030 ..... المطلب الأول: مفاهيم حول التأمين التكافلي
- 030 ..... أولا: مفهوم التأمين التكافلي
- 033 ..... ثانيا: أركان وخصائص التأمين التكافلي
- 038 ..... ثالثا: أنواع التأمين التكافلي وضوابط ممارسته
- 041 ..... المطلب الثاني: صيغ إدارة العملية التأمينية والاستثمارية في شركات التأمين التكافلي
- 041 ..... أولا: الصيغة القائمة على أساس المضاربة
- 045 ..... ثانيا: الصيغة القائمة على أساس الوكالة
- 047 ..... ثالثا: الصيغة القائمة على الوقف
- 049 ..... المطلب الثالث: مقارنة بين التأمين التكافلي والتأمينات الأخرى
- 049 ..... أولا: ضبط المصطلحات ذات الصلة بالتأمين التكافلي
- 052 ..... ثانيا: الفروق الجوهرية بين التأمين التكافلي والتأمين التجاري
- 053 ..... ثالثا: الفروق الجوهرية بين التأمين التكافلي والتأمين الاجتماعي
- 055 ..... المبحث الثالث: خصوصيات التأمين التكافلي
- 055 ..... المطلب الأول: العلاقات المالية بين الأطراف المختلفة
- 055 ..... أولا: أهمية رأس المال لقيام الشركة
- 058 ..... ثانيا: الحسابات المختلفة في شركة التأمين التكافلي

060	.....ثالثا: العلاقات بين الحسابات والأطراف المتعددة.....
062	.....المطلب الثاني: مقومات إدارة شركة التأمين التكافلي.....
062	.....أولا: الرقابة وإدارة مخاطر شركات التأمين التكافلي.....
065	.....ثانيا: الاستثمار في شركات التأمين التكافلي.....
067	.....ثالثا: إعادة التأمين أو إعادة التكافل.....
070	.....المطلب الثالث: إدارة الفائض التأميني.....
070	.....أولا: مفهوم الفائض التأميني.....
076	.....ثانيا: أسس توزيع الفائض وتغطية العجز التأميني.....
090	.....ثالثا: دور الفائض التأميني.....
097	.....خلاصة الفصل الأول.....
98	.....الفصل الثاني: علاقة الكفاءة التشغيلية بتنافسية شركات التأمين التكافلي.....
100	.....المبحث الأول: مدخل للتعريف بالكفاءة التشغيلية.....
100	.....المطلب الأول: مفهوم الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية.....
100	.....أولا: تطور مفهوم الكفاءة.....
109	.....ثانيا: تعريف الكفاءة والكفاءة التشغيلية.....
116	.....ثالثا: الكفاءة ومصطلحات اقتصادية أخرى.....
124	.....المطلب الثاني: أنواع الكفاءة.....
124	.....أولا: التصنيف الرأسي.....

- 127 ..... ثانيا: التصنيف الأفقي.
- 128 ..... ثالثا: أنواع أخرى للكفاءة.
- 130 ..... **المطلب الثالث: الكفاءة التشغيلية في شركات التأمين التكافلية.**
- 130 ..... أولا: مدخلات ومخرجات شركة التأمين التكافلي.
- 131 ..... ثانيا: أنواع أخرى للكفاءة في شركات التأمين التكافلية.
- 135 ..... ثالثا: محددات الكفاءة التشغيلية في شركات التأمين التكافلية.
- 139 ..... **المبحث الثاني: طرق قياس الكفاءة التشغيلية.**
- 139 ..... **المطلب الأول: أساسيات قياس الكفاءة.**
- 139 ..... أولا: المؤشرات ذات التوجيه الإستخدامي.
- 141 ..... ثانيا: المؤشرات ذات التوجيه الإخراجي.
- 142 ..... ثالثا: كفاءة الحجم.
- 144 ..... **المطلب الثاني: طرق القياس المعلمية.**
- 144 ..... أولا: طريقة تحليل الحدود العشوائي.
- 147 ..... ثانيا: طريقة التوزيع الحر.
- 148 ..... ثالثا: طريقة الحد السميك.
- 148 ..... **المطلب الثالث: طرق القياس غير المعلمية.**
- 148 ..... أولا: مفهوم أسلوب تحليل مغلف البيانات.
- 150 ..... ثانيا: إيجابيات وسلبيات وشروط استخدام الأسلوب.

155	..... ثالثا: نماذج تحليل مغلف البيانات
160	..... المبحث الثالث: تنافسية شركات التأمين التكافلي وعنصر الكفاءة
160	..... المطلب الأول: مدخل للتعريف بالتنافسية
160	..... أولا: مفهوم التنافسية
165	..... ثانيا: أسباب وأنواع وسياسات رفع القدرة التنافسية
172	..... ثالثا: مصطلحات ذات صلة بالتنافسية
175	..... المطلب الثاني: مداخل واستراتيجيات ومؤشرات قياس التنافسية
175	..... أولا: مداخل التنافسية
184	..... ثانيا: استراتيجيات التنافسية
189	..... ثالثا: مؤشرات قياس التنافسية
191	..... المطلب الثالث: الكفاءة كمدخل لتعزيز تنافسية الشركات
191	..... أولا: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية
194	..... ثانيا: تحقيق الكفاءة المتفوقة كأساس للتنافسية
201	..... ثالثا: التغيير الاستراتيجي كأداة للحفاظ على الكفاءة
205	..... خلاصة الفصل الثاني

206 الفصل الثالث: دراسة تطبيقية مقارنة بين تجربة دول مجلس التعاون الخليجي والتجربة الماليزية

208 المبحث الأول: واقع وآفاق التأمين التكافلي بين تجربة دول مجلس التعاون الخليجي وماليزيا

208 .....المطلب الأول: واقع صناعة التأمين التكافلي.....

208 .....أولاً: أرقام وإحصاءات التأمين والتأمين التكافلي.....

211 .....ثانياً: مؤشرات قطاع التأمين التكافلي.....

213 .....ثالثاً: الإنجازات المنبثقة ذات العلاقة بشركات التأمين التكافلية.....

220 .....المطلب الثاني: تحليل أرقام التأمين التكافلي بين دول مجلس التعاون الخليجي وماليزيا....

220 .....أولاً: مستجدات وإحصاءات التأمين التكافلي.....

225 .....ثانياً: الأداء المالي لصناعة التأمين التكافلي في دول مجلس التعاون الخليجي وماليزيا....

235 .....ثالثاً: آفاق صناعة التأمين التكافلي في المنطقة.....

238 .....المطلب الثالث: ظروف وتحديات التأمين التكافلي في المنطقة.....

238 .....أولاً: أسباب نجاح ومعوقات تطور التأمين التكافلي في ماليزيا.....

241 .....ثانياً: التحديات التي تواجه تطبيق التأمين التكافلي والحلول المقترحة.....

246 .....ثالثاً: التحديات العشر المصنفة طبقاً لقواعد السوق.....

252 .....المبحث الثاني: دراسة أثر الكفاءة التشغيلية على تنافسية شركات التأمين في السوق الماليزي

252 .....المطلب الأول: تحديد متطلبات الدراسة.....

252 .....أولاً: تحديد مصادر البيانات وعينة الدراسة.....

253 .....ثانياً: الخصائص الاجتماعية لعينة الدراسة.....

259	..... ثالثا: عرض بيانات الدراسة
261	..... <b>المطلب الثاني: قياس تطور كفاءة شركات التأمين التكافلي</b>
261	..... أولا: تحليل نتائج الكفاءة التشغيلية لعام 2010
267	..... ثانيا: تحليل تطور الكفاءة التشغيلية لعام 2011
269	..... ثالثا: تحليل تطور الكفاءة التشغيلية لعام 2012 و 2013
273	..... <b>المطلب الثالث: دراسة الأثر البيئي بين المتغيرين الكفاءة التشغيلية والتنافسية</b>
273	..... أولا: تحليل العلاقة النظرية بين المتغيرين الكفاءة التشغيلية والتنافسية
274	..... ثانيا: دراسة أثر الكفاءة التشغيلية على مؤشرات تنافسية شركات التأمين التكافلي
287	..... ثالثا: نموذج للكفاءة التشغيلية باستخدام مؤشرات قياس التنافسية لشركات التأمين التكافلي
292	..... <b>خلاصة الفصل الثالث</b>
293	..... <b>الخاتمة</b>
300	..... <b>فهرس المصادر والمراجع</b>
313	..... <b>فهرس الجداول والأشكال</b>
318	..... <b>فهرس المحتويات</b>

## ملخص

تُعدّ الكفاءة التشغيلية إحدى أهم التحدّيات بالنسبة لشركات التأمين التكافلي، التي ينبغي عليها تحسين أدائها لمواكبة التطوّرات الحديثة وضمان النّموا والاستمرارية. تناولت الدّراسة مفهوم التأمين التكافلي، مفهوم التنافسية، مفهوم الكفاءة مع ضرورة التّمييز بين مختلف أنواعها.

تهدف هذه الدّراسة في القسم الأول من الجانب التطبيقي إلى تحليل تجارب التأمين التكافلي في دول مجلس التعاون الخليجي وماليزيا. وتهدف في القسم الثاني إلى قياس وتحليل الكفاءة التشغيلية لمجموعة من شركات التأمين التكافلي ومقارنتها بمجموعة من شركات التأمين التجاري بالسوق الماليزي. بينت النتائج أن أداء شركات التأمين التكافلي ضعيف مقارنة بمثيلاتها من الشركات التقليدية، حيث لم تحقق أي منها درجة الكفاءة 1. في الأخير توصلنا إلى وجود علاقة بين نسب الكفاءة ومؤشرات التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** التأمين التكافلي، الكفاءة التشغيلية، التنافسية، تحليل مغلف البيانات.

## Summary

Operational efficiency is one of the most important challenges for Takaful insurance companies. They have to improve their performance in order to keep pace with modern developments and to ensure their growth and continuity. This study discusses the concept of each of Takaful insurance, competitiveness, efficiency with the necessity discrimination between different types of the later.

This study aims in the first section of the empirical side to analyze the Takaful insurance experiences of Gulf Cooperation Council (GCC) countries and Malaysia. It aims in the second section to measure and analyze the operational efficiency of a set of Takaful insurance companies and compare them with a set of commercial insurance companies in the Malaysian market. The results showed that the performance of Takaful insurance companies is week compared with traditional companies because they did not achieve the level one of their efficiency ratio. Finally, we found that there is a relationship between efficiency ratios and competitiveness indicators.

**Key words:** Takaful insurance, operating efficiency, competitiveness, data envelopment analysis