الرائد العربي

AL-RAEED AL ARABI

مجلة فصلية تعنى بشؤون التأمين وإعادة التأمين
تصدرها شركة الاتحاد العربي لإعادة التأمين - دمشق

السنة العاشرة - العدد الحادي والأربعون - الربع الرابع ١٩٩٣

- السياسات الإستثمارية في شركات التأمين .
- شركات التأمين العالمية .
(مقارنة بين نموذجين)
- المسؤولية الطبية في العصور القديمة .
- حسابات إتفاقيات إعادة التأمين .
(نظام القسط المضيف)

تصدرها شركة الاتحاد العربي لإعادة التأمين - دمشق

السنة العاشرة - العدد الحادي والاربعون - الربع الرابع ١٩٩٣

المشرف العام

رئيس مجلس الإدارة الأستاذ وائل إسماعيل

رئيس التحرير

عبد اللطيف عبود

☐ المواضيع المنشورة في هذا العدد لاتعبر بالضرورة عن رأي المجلة
☐ ترتيب المواضيع يخضع لاعتبارات طباعية فقط
☐ المراسلات باسم رئيس التحرير

المحتوى

الموضوع	الكاتب	الصفحة
١ - ملامح السياسات الاستثمارية في شركات التأمين وإعادة التأمين	راشد راشد	٥
٢ - إعداد حسابات التأمين وإعادة التأمين ، نظام القطع النظيف ،	عادل داوود	١١
٣ - شركات التأمين العالمية ، مقارنة بين نموذجين ،		٢٢
٤ - المسؤولية الطبية في العصور القديمة	المحامي عبد الهادي عباس	٣٥
٥ - تقييم الأداء والوصف الوظيفي	د. تحسين الطراونة	٤٣
٦ - وثيقة جميع أخطار الخسائر المادية في تأمينات النفط والصناعات البتروكيماوية	مصباح كمال	٧٤

ملامح السياسات الاستثمارية في شركات التأمين وإعادة التأمين

راشد راشد
المدير العام
للشركة الوطنية للضمان ــ بيروت

مقدمة

أود أن أذكّر، والكل يعرف هذا الأمر، أن المبدأ الأساسي في التأمين هو أن القسط يحدد ويدفع سلفاً في أول سنة الضمان من أجل تغطية المطالبات (Claims) التي ستطرأ خلال السنة ولتغطية كافة المصاريف الأخرى. إن مجموع هذه الأقساط يشكل كتلة نقدية هامة خلال السنة بطريقة انه يمكن توظيف الفائض منها أي الفارق بين المقبوضات والمدفوعات (Net Cash flow) وذلك للحصول على أرباح وفوائد من هذه التوظيفات تضاف إلى الفائض من الحساب الفني.

إن المبالغ التي يعتمد على توظيفها ان كان بطريقة قصيرة أو طويلة الأجل هي الاحتياطيات التي ترد في الميزانية وهي مؤلفة من جميع الاحتياطيات الفنية والخاصة. نذكر ان الاحتياطيات الفنية هي مجموع ثلاثة: احتياطي الأخطار السارية (أي

هذا الموضوع في الأصل محاضرة مقدمة إلى الندوة العربية الخاصة بالحسابات الفنية والمالية والاستثمار المنعقدة في بيروت بين ١٢ ــ ١٤/١٠/١٩٩٣ والتي كانت قد نُظمت من قبل الأمانة العامة الاتحاد العربي لإعادة التأمين بالتعاون والتنسيق مع شركة إعادة التأمين العربية في بيروت.

احتياطي الأقساط) واحتياطي المطالبات تحت التسوية والاحتياطيات الحسابية (لتأمينات الحياة).

أسباب التشريعات في طرق الاستثمار

إن مجموع المبالغ المستثمرة في جميع شركات التأمين الموجودة في بلد ما تشكل ولا شك نسبة مرتفعة من الفائض المالي القومي أي من الادخار الوطني المخصص للاستثمار ولهذا السبب أوردت القوانين والتشريعات المتعلقة بالتأمين أسساً الزامية يجب أن تعتمد في توظيف هذه الاحتياطيات وحددت النسب المئوية التي يمكن توظيفها في مختلف القطاعات الاقتصادية والتنموية وعلى سبيل المثال نرى أنه في لبنان تحددت هذه النسب بمرسوم بتاريخ ١٩٧٨/٤/٢٤ استناداً إلى قانون هيئات الضمان بتاريخ ١٩٦٨/٥/٤، ولا تزال حتى اليوم دون أي تعديل وهي كالتالي:

أ ـــ على الأكثر ٤٠٪ في الأراضي والعقارات والتأمينات العقارية.

ب ـــ على الأقل ٢٠٪ ودائع نقدية وسندات حكومية.

ج ـــ بدون تحديد النسبة في أسهم وسندات لبنانية مع ١٠٪ على الأكثر في أسهم الشركات المغفلة.

د ـــ بدون تحديد النسبة كقروض على عقود ضمان الحياة شرط أن لا تزيد عن قيمة استرداد العقود.

هـ ـــ حد أقصى ٢٥٪ كديون متوجبة على هيئات إعادة الضمان.

و ـــ حد أقصى ٥٠٪ من مجموع الاحتياطي الحسابي في أسهم وسندات أجنبية مسجلة في بورصات البلاد الصادرة عنها وعلى الأكثر بمقدار الاحتياطي الحسابي لعمليات الحياة بالعملة الأجنبية.

أهداف هذه التشريعات

لا بد أن نلاحظ أن أكثر التشريعات الحالية للدول التي هي في طور النمو تتشابه بتشريعات الدول المتطورة التي كان معمول بها في الستينيات من حيث عناصر

التوظيف مع اختلاف فقط من حيث تحديد النسب المئوية وهذا معروف عالمياً حيث تتناقل الدول هذه النظم الاقتصادية بعضها عن بعض معتمدة على خبرات البلدان الأكثر تطوراً وأقدمية خاصة في مجال التأمين .

تاريخياً ان هناك هدفين رئيسيين لهذه التشريعات :

الهدف الأول

هو تأمين سيولة نقدية كافية لتلبية الالتزامات المالية للشركة فور استحقاقها مثلاً ٢٠٪ على الأقل ودائع نقدية وسندات حكومية ومن ناحية ثانية التأكد من أن هذه التوظيفات مودعة في سلة من الاستثمارات تكون مضمونة النتائج ويسهل تحقيقها .

الهدف الثاني

هو تطبيق الاقتصاد الموجة في بلد ما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من حيث تحديد وتعديل النسب الإلزامية في التثمير . إننا نذكر على سبيل المثال انه في فرنسا بين سنة ١٩٦٠ و ١٩٧٠ قامت الدولة بتوجيه التوظيفات نحو قطاع البناء حيث كانت في تلك الفترة أزمة أبنية سكنية وقد رفعت نسبة التوظيف في العقارات إلى ٤٠٪ أو أكثر فجعلت شركات التأمين تساهم بحل الأزمة .

فهكذا يكون توجيه السياسة الاستثمارية لشركات التأمين من ضمن توجيه السياسة الاقتصادية على مستوى البلد ككل .

التغيرات الفعلية في سياسة الاستثمار

من الناحية التطبيقية نرى انه حتى سنين السبعينيات كانت الاستثمارات الفعلية من قبل شركات التأمين تتمحور كلها وفي أكثر بلدان العالم في قطاعات يمكن تسميتها بكلاسيكية نذكر منها :

١ ـــ ودائع نقدية في المصارف وودائع لأجل .

٢ ـــ قروض على عقود التأمين خاصة في تأمينات الحياة .
٣ ـــ سندات خزينة وسندات مضمونة من الحكومة .
٤ ـــ عقارات وأبنية وتأمينات عقارية خاصة بناء مركز رئيسي للشركة .

وقد طرأت ابتداء من السبعينيات تغيرات جزرية على سياسة الاستثمار وكان من الواضح أن تعديل طرق الاستثمار كان ضرورياً من أجل الابقاء على هامش من الربح لشركات التأمين وبالتالي بقاء هذه الشركات قادرة على متابعة نشاطاتها .

إن أهم العناصر التي أملت وجوب التغيير هي :

١ ـــ انخفاض الأرباح التقنية تدريجياً حتى الوصول إلى عدم جني أي ربح بل تحقيق خسارة سنة بعد سنة .
٢ ـــ ادخال عقود تأمين الحياة المرتبطة أرقامها مباشرة بنتيجة الاستثمارات وهو ما يسمى بـ«Linked Policy» .
٣ ـــ انفتاح الحدود الاقتصادية بين العالم والغاء المراقبة المركزية لتحويل العملات في بلدان كثيرة .
٤ ـــ التبدل نحو النظام الاقتصادي الحر بدلاً من النظام الموجه والمؤسسات الحصرية .
٥ ـــ التقلبات الكبيرة التي كانت تطرأ على سوق القطع والتي أصابت بصورة خاصة شركات إعادة التأمين العالمية .
٦ ـــ التشجيعات التي قامت بها مختلف البلدان لبورصات بلادها خاصة البورصات العالمية منها .
٧ ـــ تطور الشركات ذات الاتجاه العالمي التي أصبحت نشاطاتها تغطي العمليات في بلدان مختلفة في الوقت نفسه كالمصارف العالمية وشركات إعادة التأمين التي تتقاسم الأخطار الكبيرة .

٨ ــ تطور شركات أوف شور «OffShore» واعطاء التسهيلات الضرائبية لها .
٩ ــ المزاحمة المتصاعدة في كثير من القطاعات داخل البلد نفسه وبين الدول خاصة في قطاع التأمين وإعادة التأمين .

لاختصار ذلك كله يكفي أن نأخذ الحدث الاقتصادي العالمي الأخير وهو ذهاب بعثة من قبل صناديق التقاعد الأمريكية لتوظيف احتياطياتها في الصين بمبلغ يفوق الـ ٣٠ مليار دولار . هذا الحدث كان يستحيل حصوله وحتى تصوره إذا عدنا إلى سنين السبعينيات وما قبلها واليوم أصبح واقعاً بعد التحولات التي ذكرناها .

إن الأمثلة على هذه التحولات كثيرة ولنأخذ مثلان بالأرقام

← في المستند رقم ١ وهو مأخوذ من التقرير السنوي لشركة إعادة التأمين العالمية المعروفة Munich-Re .

نرى أن نتيجة الحساب الفني لسنة ١٩٩١ وسنة ١٩٩٢ هي على التوالي خسارة ٩٦٢ مليون مارك ألماني و ٩٢٢ مليون مارك بينما بلغت عائدات التوظيفات للسنة ذاتها : ١٦٩٠ مليون مارك لسنة ١٩٩١ و ١٩٨٠ مليون مارك لسنة ١٩٩٢ .
أي أن عائدات التوظيفات غطت الخسارة الفنية وأعطت فائضاً كبيراً بالإضافة إليها .

← في المستند رقم ٢ وهو أيضاً مأخوذ من التقرير السنوي لمجموعة شركة «Zurich» السويسرية .

نرى أيضاً أنه من سنة ١٩٨٣ حتى سنة ١٩٩٢ كانت نتيجة الحساب الفني خسارة ازدادت سنة بعد سنة من ٣٨٦ مليون حتى ٨٤٣ مليون من الفرنكات السويسرية .

بينما ارتفعت نتيجة عائدات التوظيفات من ٥٧١ مليون حتى ١٠٨١ مليون وكانت في كل سنة تفوق الخسارة وتعطي فائضاً كبيراً من الأرباح .

إن ما يلفت النظر في هذا المجال أن التقارير الفنية المتخصصة في شركات التأمين العالمية كانت تروج دائماً ومنذ فترة عشرة سنوات عن الخسارة الفنية التي تلحق بهذه الشركات من جراء دفع المطالبات ولكن لم تكن تنوه بأرباح التوظيفات الهائلة التي كانت تحققها . ونرى اليوم أن شركات إعادة التأمين ترفع تعريفاتها بصورة كبيرة ربما من تخوفها أن تنخفض عائدات التوظيفات ولا تعد تكفي لتغطية الخسارة الفنية وإظهار ربح صافي عام يكون إيجابياً .

أخيراً نرى انه أصبح بديهياً أن تلجأ جميع البلاد العربية والشرق أوسطية إلى تعديل قوانينها لتتلاءم مع معطيات صناعة التأمين الحديثة هذا إذا لم تكن قد فعلت بعد .

أما في لبنان فأصبح لا يعقل أن نكمل العمل بدون تحديث القوانين وتطويرها وقد تبين فعلياً خلال السنوات الأخيرة ان القوانين السارية المفعول حالياً لم تعد الشركات تطبقها لاستحالة ذلك من الناحية الفنية والعملية .

إن سياسة الاستثمار يجب أن تكون حرة من القيود فلا ترتبط بنسب في التوظيف أو في طبيعة القطاع الاقتصادي أو في الدولة وذلك كي تتمكن الشركات من توظيف احتياطياتها بالطريقة الفضلى التي تجعل المردود منها في أعلى المستويات فلا تنهار أمام الشركات العالمية الأجنبية . أما النظم التي تلزم الشركات باستثمارات معينة كي تبقي لها ضمانة السيولة وايفاء الالتزامات دون تأخير فيمكن ابدالها بضوابط أخرى أكثر منها تقدماً كاحترام نسب معينة للملاءة المالية الشاملة للشركة أو زيادة الرأسمال والاحتياطي الخاص ليمثل معدلاً معيناً من الأقساط السنوية أو إقرار نسب تقنية أخرى تلزم الشركة في نشاطها وأرقامها ككل وليس فقط بتوظيف الاحتياطي .

وفي الختام نقول : « اطلبوا الحرية للتوظيف والاستثمار حتى ولو في الصين » .

إعداد حسابات اتفاقيات إعادة التأمين النسبية

نظام القطع النظيف

CLEAN- CUT SYSTEM

عادل داوود
شركة ترست العالمية ــ البحرين

من المعروف أن اتفاقيات إعادة التأمين النسبية تكون عادة لمدة سنة، ويتم تجديدها من سنة لأخرى بموافقة الشركة من جهة ومعيدي التأمين من جهة أخرى. وفي نهاية سنة اتفاقية معينة فقد ينسحب بعض المعيدين من المشاركة في الاتفاقية ويحل محلهم معيدون جدد، كما قد تتغير حصص المعيدين الآخرين سواء بالزيادة أو النقص أن هذه التغيرات في المعيدين من سنة لأخرى بالإضافة إلى التغيرات في الحصص قد تؤدي إلى صعوبة اعداد حسابات الاتفاقية عند أخذ هذه التغيرات في الاعتبار. حيث أنه عندما ينسحب أحد المعيدين من المشاركة في الاتفاقية في نهاية سنة الاتفاقية فإن علاقته مع الشركة المسندة لا تنتهي بمجرد انسحابه من الاتفاقية، وذلك لسببين:

أ ــ الأقساط: في نهاية سنة الاتفاقية تكون هناك أقساط غير مكتسبة عن المدد المتبقية من الوثائق التي مازالت سارية.

ب ـــ التعويضات تحت التسوية :في نهاية سنة الاتفاقية هناك تعويضات ما زالت تحت التسوية وقد يتم تسويتها خلال السنة التالية أو السنوات اللاحقة .

وهناك اختيارين أمام الشركة المسندة ومعيدي التأمين :

أولاً : نظام امتداد المسؤوليات AUN-OFF SYSTEM

أي امتداد مسؤولية معيد التأمين حتى تاريخ انتهاء كافة الوثائق التي أسندت إلى الاتفاقية خلال السنة التي شارك فيها المعيد في الاتفاقية .

ويلاحظ أن هذا النظام يترتب عليه اعداد حساب للاتفاقية عن كل سنة ما زالت فيها مسؤوليات ممتدة أو تعويضات مسددة ، مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف الادارية .

ثانياً : نظام قطع العلاقة CLEAN-CYTSYSTEM

أي قطع العلاقة مع المعيدين المنسحبين من الاتفاقية ، وحصر العلاقة فقط مع المعيدين الجدد ، ويلاحظ أن هذا النظام لا يطبق في الاتفاقية التي يتم اعداد حساباتها على أساس سنة الاكتتاب مثل اتفاقيات فرع البحري أو الهندسي ، ففي هذه الحالة لا بد أن تستمر علاقة معيد التأمين مع الشركة المسندة ما دامت سنة الاكتتاب التي كان المعيد خلالها مشاركاً في الاتفاقية ـــ مفتوحة .

ولتطبيق نظام قطع العلاقة لا بد من تحويل محفظة الأقساط وكذلك تحويل التعويضات تحت التسوية . وسنشرح ذلك فيما يلي :

أولاً : تحويل محفظة الأقساط : PREMIUMS PORTFOLIO TRANSFER

والمقصود بذلك تنتهي مسؤولية المعيدين القدامى عن الوثائق التي ما زالت سارية في تاريخ انتهاء العلاقة ، ويصبح معيدو التأمين الجدد مسؤولين عن تلك الوثائق . ويتم

ذلك بسحب المحفظة من المعيدين القدامى واسنادها إلى المعيدين الجدد. وينص في الاتفاقية على نسبة قسط المحفظة التي تكون عادة ٥٠٪ من الأقساط ناقص عمولة إعادة التأمين.

والمثال التالي يوضح ذلك:

اتفاقية الحريق حصة نسبية لسنة ١٩٨٨ =

قيمة الأقساط المسندة إلى الاتفاقية ١٢٠٠٠٠٠

قسط المحفظة يعادل ٣٥٪ من الأقساط المكتتبة

المعيدين المشاركين في الاتفاقية:

المعيد أ	بحصة قدرها	٢٥٪
المعيد ب	بحصة قدرها	٥ ٪
المعيد ج	بحصة قدرها	١٥٪
المعيد د	بحصة قدرها	٢٠٪
المعيد هـ	بحصة قدرها	٣٥٪
		١٠٠٪

وعند تجديد الاتفاقية حدث الآتي:

انسحب المعيد د من الاتفاقية

المعيد (هـ) طلب تخفيض حصته من ٣٥ إلى ٢٠٪

استمر باقي المعيدين بنفس حصصهم السابقة

حصة المعيد المنسحب د توزعت على ثلاثة معيدين حدد كما يلي:

المعيد س ١٠٪ المعيد ص ٥٪ المعيد ع ٥٪

الحصة التي تم تخفيضها من المعيد (هـ) (١٥٪) حصل عليها المعيد الجديد (و) وبالتالي فإن توزيع حصص معيدي التأمين خلال سنة ١٩٨٩ كان كالتالي :

المعيد أ	٢٥
المعيد ب	٥ ٪
المعيد ج	١٥٪
س	١٠٪
ص	٥ ٪
ع	٥ ٪
هـ	٢٠٪
و	١٥٪
	١٠٠٪

ولكي يتم نقل محفظة الأقساط من معيدي سنة ١٩٨٨ إلى معيدي سنة ١٩٨٩ يجب عمل الخطوات التالية وذلك في نهاية سنة ١٩٨٨ =

١ ــ احتساب قيمة قسط المحفظة وهو ٣٥٪ من أقساط الاتفاقية لسنة ١٩٨٨ أي يساوي ١٢٠٠٠٠٠ × ٣٥٪ = ٤٢٠٠٠٠

٢ ــ يقيد هذا المبلغ على حساب المعيدين لسنة ١٩٨٨ ويسمى هذا بسحب محفظة الأقساط PREMIUMS PORTOFOLIO WITHDRAWAL

ويرسل إلى كل معيد تأمين اشعار مدين بحصته من قسط سحب المحفظة كالتالي :

المعيد أ = ٤٢٠,٠٠٠ × ٢٥٪ = ١٠٥٠٠٠

المعيد ب	= ٤٢٠,٠٠٠ × ٪ ٥	=	٢١٠٠٠
المعيد ج	= ٤٢٠,٠٠٠ × ٪١٥	=	٦٣٠٠٠
المعيد د	= ٤٢٠,٠٠٠ × ٪٢٠	=	٨٤٠٠٠
المعيد هـ	= ٤٢٠,٠٠٠ × ٪٣٥	=	١٤٧٠٠٠
			٤٢٠,٠٠٠

٣ ـــ يقيد نفس المبلغ (٤٢٠٠٠٠) لحساب المعيدين لسنة ١٩٨٩ ويسمى ذلك ادخال أو اسناد المحفظة PREMIUMS PORTFOLIO ENTRY

ويرسل إلى معيد تأمين أشعار دائن بحصته من قسط ادخال المحفظة وذلك كالتالي :

المعيد أ	٤٢٠,٠٠٠ × ٪٢٥	=	١٠٥٠٠٠
المعيد ب	٤٢٠,٠٠٠ × ٪ ٥	=	٢١٠٠٠
المعيد ج	٤٢٠,٠٠٠ × ٪١٥	=	٦٣٠٠٠
المعيد س	٤٢٠,٠٠٠ × ٪١٠	=	٤٢٠٠٠
المعيد ص	٤٢٠,٠٠٠ × ٪ ٥	=	٢١٠٠٠
المعيد ع	٤٢٠,٠٠٠ × ٪٢٠	=	٨٤٠٠٠
المعيد هـ	٤٢٠,٠٠٠ × ٪١٥	=	٦٣٠٠٠
			٤٢٠,٠٠٠

وإذا لخصنا الاشعارات المدينة والدائنة لكل معيد نتيجة لنقل محفظة الأقساط. فإن الصورة تكون كالتالي :

المعيد	مدين	دائن	الصافي	ملاحظات
أ	١٠٥٠٠٠	١٠٥٠٠٠	—	حيث أن حصة المعيد في سنة ٨٨ هي نفسها في سنة ٨٩ فإنه لم يتأثر بقيود نقل محفظة الأقساط.
ب	٢١٠٠٠	٢١٠٠٠	—	حيث أن حصة المعيد في سنة ٨٨ هي نفسها في سنة ٨٩ فإنه لم يتأثر بقيود نقل محفظة الأقساط.
ج	٦٣٠٠٠	٦٣٠٠٠	—	حيث أن حصة المعيد في سنة ٨٨ هي نفسها في سنة ٨٩ فإنه لم يتأثر بقيود نقل محفظة الأقساط.
د	٨٤٠٠٠	—	(٨٤٠٠٠)	حيث أن هذا المعيد انسحب من الاتفاقية فإنه يكون مدينا بكامل حصته من قسط سحب المحفظة.
هـ	١٤٧٠٠٠	٨٤٠٠٠	(٦٣٠٠٠)	حيث أن حصة المعيد (هـ) انخفضت بمقدار ١٥٪ فإنه يكون مدينا بما يعادل ١٥٪ من قسط سحب المحفظة.
س	—	٤٢٠٠٠	٤٢٠٠٠	حيث أن المعيد قبل حصة جديدة في سنة ٨٩ فإنه يكون دائناً بما يعادل حصته في قسط المحفظة.
ص	—	٢١٠٠٠	٢١٠٠٠	ـ = ـ
ع	—	٢١٠٠٠	٢١٠٠٠	ـ = ـ
و	—	٦٣٠٠٠	٦٣٠٠٠	ـ = ـ
	٤٢٠٪٠٠٠	٤٢٠,٠٠٠	—	

وبذلك يتضح التالي :

ـــ قيود سحب وإدخال المحفظة يجب أن تتعادل ولا تتأثر بها الشركة المسندة.

ـــ المعيد الذي يستمر بنفس الحصة يستلم أشعار مدين وآخر دائن بنفس المبلغ

وبالتالي لا يتأثر بتحويل المحفظة من الناحية المحاسبية .

ـــ المعيد الذي يدخل في الاتفاقية بحصة جديدة يستلم أشعار دائن يعادل حصته في قسط ادخال المحفظة .

ـــ المعيد الذي ينسحب من الاتفاقية بالكامل يستلم أشعار مدين يعادل حصته في قسط سحب المحفظة .

ـــ المعيد الذي يقبل حصة إضافية يستلم أشعار مدين يعادل حصته في قسط سحب المحفظة (بنسبة حصته القديمة) وأشعار دائن يعادل حصته في قسط ادخال المحفظة (بنسبة حصته الجديدة) ، ويكون دائناً بالفرق بين قيمة الاشعارين .

العلاقة بين احتياطي الأقساط غير المكتسبة وتحويل محفظة الأقساط :

هناك تشابه بين احتياطي الأقساط غير المكتسبة ، وموضوع تحويل محفظة الأقساط إذ أن كل منهما يتعلق بالمسؤوليات الممتدة لمعيدي التأمين في تاريخ نهاية السنة المالية للشركة المسندة بالنسبة للأول ، وفي تاريخ انتهاء الاتفاقية بالنسبة للثاني ، وبالطبع فإن تاريخ انتهاء الاتفاقية قد يكون هو نفسه تاريخ انتهاء السنة المالية ، وقد يختلف التاريخان . ورغم التشابه بين احتياطي الأقساط ومحفظة الأقساط إلا أن كل منهما يخدم غرضاً مختلفاً ، فاحتياطي الأقساط غير المكتسبة يقابل مسؤوليات شركة التأمين المباشرة ـــ وبالتالي معيدي التأمين ـــ عن الوثائق السارية المفعول في تاريخ انتهاء السنة المالية ، والتي تم قيد أقساطها في حسابات الشركة المسندة وبالتالي في حسابات معيدي التأمين . أما محفظة الأقساط فالهدف منها تحويل المسؤوليات الممتدة لمعيدي التأمين المنسحبين من الاتفاقية إلى معيدي التأمين الجدد ، بحيث تتمكن شركة التأمين من قطع العلاقة مع المعيدين القدامى وحصرها مع المعيدين الجدد ولذلك من الأفضل أن لا يحدث التباس أو خلط بين القيود المحاسبية المتعلقة بحجز احتياطي الأقساط غير المكتسبة والافراج عنه من فترة محاسبيه إلى أخرى ، وبين القيود المحاسبية المتعلقة بسحب وادخال محفظة الأقساط ، بل يجب أن يتم عمل كل مجموعة من تلك القيود بمعزل عن الأخرى .

ثانياً : تحويل محفظة التعويضات تحت التسوية OUTSTANDING LOSSES PORTFOLIO TRANSFER

عندما يتم نقل محفظة الأقساط إلى المعيدين الجدد، يصبح هؤلاء المعيدين مسؤولون عن الخسائر التي تحدث خلال السنة الجديدة بموجب الوثائق التي صدرت خلال السنة الماضية.

ولكن هناك أيضاً التعويضات عن الخسائر التي وقعت خلال السنة الماضية وظلت تحت التسوية في تاريخ نهاية سنة الاتفاقية، ويمكن أن يظل معيدو التأمين القدامى مسؤولين عن حصتهم في تلك التعويضات حتى يتم تسويتها ويمكن أيضاً أن تنتقل المسؤولية عن هذه التعويضات تحت التسوية إلى مجموعة المعيدين الجدد، وذلك عن طريق تحويل محفظة التعويضات تحت التسوية، ويتم ذلك بأن يقيد على حساب المعيدين القدامى ٩٠٪ من مبالغ التعويضات تحت التسوية الخاصة بالاتفاقية، ويقيد نفس المبلغ لحساب المعيدين الجدد. أي أن المعيدين الجدد يستلمون ٩٠٪ من قيمة التعويضات تحت التسوية مقدما، وعندما يتم تسديد تلك التعويضات فإنهم — أي المعيدين الجدد — يتحملون ١٠٠٪ من قيمة تلك التعويضات الواقعة تحت الاتفاقية. ومن المعروف أن مبالغ التعويضات تحت التسوية تكون عادة عبارة عن تقديرات مبنية على تقدير الشركة المسندة لما تتوقعه كمبلغ نهائي لكل تعويض مستعينة في ذلك بخبرة موظفيها المختصين بالمطالبات وكذلك تقارير خبراء تسوية الخسائر، وقد يتم تسوية التعويضات بمبلغ يزيد أو يقل عن قيمة الاحتياطي المقدر لهذا التعويض، وفي حالة تحويل محفظة التعويضات تحت التسوية من المعيدين القدامى إلى المعيدين الجدد كما سبق ذكره، فإنه ينص على إجراء تسوية لاحقة إذا زاد الاختلاف بين قيمة الاحتياطي الخاص بالتعويض والمبلغ المسدد فعلاً عن ١٠٪ والمثال التالي يوضح تحويل محفظة التعويضات تحت التسوية :

في نهاية سنة ١٩٨٨ كانت حصة اتفاقية الحريق فائض أول لدى شركة التأمين المتحدة كمايلي :

التعويض	مبلغ الاحتياطي تحت التسوية
أ	١٠,٠٠٠
ب	٢٠,٠٠٠
ج	٤٠,٠٠٠
د	٥٠,٠٠٠
هـ	٢٥٠,٠٠٠
	٣٧٠,٠٠٠

وفي نهاية سنة ١٩٨٨ قررت الشركة تطبيق «نظام قطع العلاقة» وتحويل احتياطي التعويضات تحت التسوية من المعيدين المشاركين في الاتفاقية خلال سنة ١٩٨٨ إلى المعيدين الجدد المشاركين في الاتفاقية لسنة ١٩٨٩ .

ويتم ذلك بإرسال اشعارات مدينة إلى معيدي التأمين لسنة ١٩٨٨ بمبلغ ٣٣٣٠٠٠ أي ٣٧٠,٠٠٠ × ٩٠٪ ، وإرسال اشعارات دائنة إلى معيدي سنة ١٩٨٩ بنفس المبلغ .

وقد تم تسوية وتسديد التعويضات المذكورة أعلاه خلال سنة ١٩٨٩ ، بالمبالغ التالية :

التعويض	المبلغ المسدد	نسبة الفرق بين المبلغ المسدد والاحتياطي
أ	٩٥٠٠	٥٪ –
ب	٢١٤٠٠	٧٪ –
ج	٢٥,٠٠٠	٣٧,٥٪ –

د ٦٥٠٠٠ + ٣٠٪

هـ ٢٢٧٥٠٠ - ٩٠٪

حيث أن الفرق بين المبلغ المسدد وقيمة الاحتياطي بالنسبة للتعويضات أ، ب، (هـ)، في حدود نسبة الـ ١٠٪ فإنه لا يتم أي تسوية أي أن معيدي التأمين لسنة ١٩٨٩ يتحملون حصتهم في المبالغ المسددة دون اجراء تعديلات إضافية.

أما بالنسبة للتعويض رقم ج فقد تم تسديده بمبلغ ٢٥٠٠٠ بينما كان الاحتياطي لنفس التعويض ٤٠,٠٠٠، أي أن المبلغ المسدد يقل بنسبة ٣٧,٥٪ عن الاحتياطي، وفي هذه الحالة لا بد من اجراء تسوية كالتالي:

مبلغ نقل الاحتياطي = ٤٠,٠٠٠ × ٩٠٪ = ٣٦٠٠٠

الاختلاف المسموح به في حدود ١٠٪ من المبلغ المنقول ± ٣٦٠٠

الفرق بين التسوية النهائية

ومبلغ نقل الاحتياطي = ٣٦٠٠٠ - ٢٥٠٠٠ = ١١٠٠٠

يطرح الاختلاف المسموح به ٣٦٠٠

المبلغ الذي يجب رده إلى معيدي سنة ١٩٨٨ ٧٤٠٠

وبالنسبة للتعويض د فقد تم تسديده بمبلغ يزيد بنسبة ٣٠٪ عن الاحتياطي ولذلك يجب اجراء التسوية كمايلي:

مبلغ نقل الاحتياطي = ٥٠,٠٠٠ × ٩٠ = ٤٥٠٠٠

الاختلاف المسموح به في حدود ١٠٪ من المبلغ المنقول ± ٤٥٠٠

الفرق بين التسوية النهائية

والمبلغ المنقول = ٦٥٠٠٠ - ٤٥٠٠٠ = ٢٠,٠٠٠

يطرح الاختلاف المسموح به ٤٥٠٠

المبلغ الذي يجب أن يدفعه المعيدون القدامى ١٥٥٠٠

ويجدر بنا ذكر الملاحظات التالية بخصوص تحويل محفظة التعويضات تحت التسوية :

١ ـــ عملية التحويل هي عملية اختيارية يتم الاتفاق بشأنها بين المعيدين والشركة المسندة ، ويكون القرار هاماً على وجه الخصوص للمعيدين في السنة المنتهية إذ أن قبولهم لعملية التحويل تعني قيامهم بسداد حصصهم من التعويضات تحت التسوية فوراً .

٢ ـــ يكون معيدو التأمين على استعداد لقبول تحويل محفظة التعويضات تحت التسوية إذا كانت لديهم درجة عالية من الثقة في قدرة الشركة المسندة على تقدير احتياطيات التعويضات تحت التسوية بدقة وكفاءة ، أما إذا قلت ثقة المعيدين في مقدرة الشركة المسندة على تقدير الاحتياطيات ، فمن الأفضل لهم عدم قبول تحويل المحفظة .

٣ ـــ أن إجراء تسوية لاحقة إذا زاد الفرق بين المبلغ المسدد واحتياطي التعويض عن ١٠٪ هو بمثابة صمام أمان للمعيدين القدامى والجدد على حد سواء .

٤ ـــ إذا كان هناك تعويض تحت التسوية بمبلغ ضخم ، مع عدم التأكد حول الفرق المحتمل بين المبلغ الذي يمكن أن يسدد به التعويض فعلياً ومبلغ الاحتياطي ، فإنه يمكن استثناء هذا التعويض بالذات عند نقل محفظة التعويضات تحت التسوية .

شركات التأمين العالمية

مقارنة بين نموذجين

أولاً : المقدمة

يرى باتريك بيجو (Patrick Peugeot)، رئيس مجلس إدارة أكبر شركة لإعادة التأمين في فرنسا، وهي الشركة التجارية لإعادة التأمين (Societe Commerciale Reassurance). أن الموقف التأميني في أوروبا قد حسم لصالح النموذج القاري الأوروبي (الذي يسمى في هذه المقالة بـ « النموذج الألبي »، نسبة إلى جبال الألب). وهو يعني بذلك أن السيطرة على عملية التأمين في السوق الأوروبي. التي تبلغ قيمة أقساطها السنوية (٤٥٩) بليون دولار، باتت بيد الشركات العاملة في القارة الأوروبية. وإن توزيع سوق التأمين لصالح هذه الشركات سيبقى الطابع المميز لقطاع التأمين في المستقبل.

يتضمن هذا الموضوع عرضاً لأوجه الاختلاف، بين شركات التأمين الأوروبية ومثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية، من حيث الممارسة والأسلوب. ويقدم وجهة نظر أوروبية في هذا المجال...

والموضوع بالشكل الذي ينشر به الآن مأخوذ عن مجلة المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية كما ورد في عددها الثاني لعام ١٩٩٣.

يقف بيجو بذلك على أحد طرفي جدال محتدم عبر أوروبا: امتد للسنتين الأخيرتين. وفي هذا الجدال. تقف شركات التأمين وإعادة التأمين العاملة في القارة الأوروبية. وبوجه خاص في الكتلة الألمانية الفرنسية. وفي سويسرا مقابل منافسيها من شركات التأمين في المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية. والقضية الأساسية المطروحة هي: أي من النموذجين من شركات التأمين وإعادة التأمين هو الأكثر قدرة على البقاء والسيطرة على العالم في التسعينيات وما بعدها؟.

لقد أجاب عن هذا السؤال مسؤول كبير آخر في قطاع التأمين. هو ميشيل البرت (Michel Albert) رئيس مجلس إدارة ثاني أكبر شركة تأمين فرنسية تمتلكها الدولة. هي شركة التأمينات العامة الفرنسية (Assurances Generales de France, AGF). ففي كتابه «الرأسمالية مقابل الرأسمالية». الذي نشر بالفرنسية سنة ١٩٩١ وبالإنكليزي سنة ١٩٩٣. يؤكد على أن النموذج الإنكليزي ــ الأمريكي (أو الإنجلوسكسوني) من التأمين يقدم خدمة رديئة لحملة وثائق التأمين. كما يعرّض شركات التأمين إلى الصعوبات المتواصلة بسبب ضعفها المالي.

ثم يقارن بينها وبين النموذج الألبي (أي القاري الأوروبي) للتأمين، الذي تم تطويره تدريجياً في سويسرا، وألمانيا، وفرنسا، وشمال إيطاليا، والذي يتميز بتحقيق التكافل بين المؤمّن (بكسر الميم) والمؤمّن (بفتح الميم) له، ولمصلحة الاثنين معاً.

على الرغم من أن رجال التأمين يعترفون بوجود هذين النموذجين من التأمين في العالم، ولمدة ليست بالقصيرة. فإن القضية الجديدة المطروحة الآن هي القدرة النسبية لأي منهما على المنافسة في أوروبا والعالم. ففي حين يرى بيجو أن المنافسة قد حسمت لصالح النموذج الألبي. فإن إنجستروم (Engestrom) رئيس مجلس إدارة أكبر شركة لإعادة التأمين في المملكة المتحدة. وهي المجموعة التجارية والعامة (Mercantile and General Group, M&M)، لا يوافقه في ذلك. ويرى أن الساحة ما تزال مفتوحة. ولم تحسم بعد معركة المنافسة.

ثانياً : أوجه الإختلاف بين النموذجين من شركات التأمين

يمكن تلخيص أوجه التفاوت بين النموذجين المتميزين من شركات التأمين فيه الدراسة إلى أربعة أوجه أساسية هي :

أ ـــ أسلوب تسويق خدمات التأمين

يعتمد النمط القاري على نظام الوكلاء المتعاقدين مع شركات التأمين (Tied Company Agents) . الذين يتولون تسويق خدماتها . في حين يقوم النموذج الإنكليزي الأمريكي على نظام الوسطاء المستقلين (Independent Brokers) .

ب) سياسة بناء الاحتياطيات الفنية (Technical Reserves)

يؤكد النموذج القاري على البناء التدريجي والكثيف للاحتياطيات الفنية . منتهجاً بذلك سياسة الحيطة والتحفظ . تشجعّه في ذلك التشريعات الضريبية التي تعفي هذه الاحتياطيات من الضرائب . هذا قياساً بالنموذج الإنكليزي ـــ الأمريكي الذي لا يعمل على تراكم الاحتياطيات بهذا الشكل . ولا يتمتع بمثل هذه الاعفاءات الضريبية .

ج) العلاقة بين شركات التأمين والمساهمين في رؤوس أموالها

لا يفرض المساهمون في شركات التأمين القارية الضغوط المتواصلة عليها بالأسلوب الذي تخضع له شركات التأمين الإنكليزية والأمريكية لضغوطهم . إذ يذكر بيتر جرهارد (Peter Gerhard) . عضو مجلس إدارة شركة كولون للإعادة (Colonc Re) ، وهي أقدم شركة لإعادة التأمين في العالم . إن أسلوب الكشوفات (التقارير) الفصلية عن عمليات الشركات غير معروف في القارة الأوروبية ، لأن هذه الشركات تعّد حساباتها في نهاية يوم واحد (أي نهاية كل سنة) . وليست في نهاية أربعة أيام (نهاية أربعة فصول) خلال السنة .

د) الأفق الزمني لقرارات الإدارة العليا

تؤكد الشركات القارية على الأجل الطويل في قراراتها . فهي تعزّز وجودها في

أسواقها الحالية. وتدخل الأسواق الجديدة من خلال تملك أو حيازة شركات تأمين أخرى أصغر منها حجماً. هذا في حين أن الشركات الإنكليزية والأمريكية تؤكد على الأجل القصير والربحية المتحققة فصلياً.

ثالثاً: تغيير العلاقات

استحوذ الوكلاء المتعاقدون مع شركات التأمين تاريخياً، على نشاط تسويق التأمين في القارة الأوروبية. فقد تقوم منشآت صغيرة، وبعضها منشآت عائلية. بتسويق خدمات التأمين في السوق لصالح شركة واحدة أو عدة شركات. ويغطي كل وكيل منهم منطقة أو إقليماً معيناً. لصالح شركة التأمين ويعمل جاهداً على تعميق معرفته بالسوق المحلي وتعزيز علاقاته الشخصية فيه.

يؤكد البرت (رئيس AGF) أن مثل هذا النظام هو أكفأ بكثير من نظام الوسطاء المستقلين. كما يشكو من سلوكهم لأنهم يزيدون من سرعة دوران العملاء بين شركات التأمين من خلال التنافس غير المشروع بينهم. وغني عن البيان. أن ارتفاع دوران العملاء بين الشركات يؤدي إلى ارتفاع المصروفات. التي تحمّل تدريجياً على العملاء من خلال زيادة الأقساط السنوية.

وكان النموذج السائد في القارة الأوروبية. ولعدد غير قليل من السنين. عند دخول سوق تأميني جديد هو العمل من خلال شركة تأمين محلية. وبالتالي اكتساب شبكة الوكلاء المتعاقدين التابعين لها. وفي مناخ كهذا، كان الوسطاء المستقلون (وهم النموذج الآخر)، يتوسطون بين شركات التأمين والمتقدمين على طلب خدماتها وغير المعروفين في الأسواق.

غير أن مسرح التأمين يشهد اليوم تغيرات عديدة. فشبكات الوكلاء المتعاقدين لم تعد اليوم قادرة على ضمان دخول شركات التأمين. دون منازع. إلى إقليم معين لأن الفروع المحلية للمصارف صارت تبيع وثائق التأمين على الحياة. كما أن عدداً

متزايداً من منشآت الأعمال أخذ يفضل خدمات الوسطاء المستقلين على خدمات الوكلاء المتعاقدين، لأن المجموعة الأولى تقدم تشكيلة أوسع من الخدمات. قياساً بالخدمة الواحدة التي يتخصص بها كل وكيل متعاقد. ويزداد تدفق الوسطاء المستقلين على جميع الأسواق الأوروبية.

وعلى الصعيد الدولي يبدو أن الوكلاء المتعاقدين هم الآن في حرب ضروس مع الوسطاء المستقلين في أوروبا، وبالمقابل لا توجد أية شواهد على أن القارة الأوروبية استطاعت تصدير نموذج الوكلاء المتعاقدين إلى المملكة المتحدة أو الولايات المتحدة الأمريكية.

من جهة أخرى. فإن شركات التأمين الأوروبية لا تثق بالوسطاء المستقلين. فقد منعت شركة كولون للإعادة (Colonge Re) التعامل معهم، ولم تسمح إلا للشركة التابعة لها التي قامت بتأسيسها باسم الأوروبية للإعادة (Europa Re) بالتعامل معهم. كما أن شركة زوريخ للتأمين (Zurich Insurance Co). التي قامت بتأسيس شركة تابعة لها في المملكة المتحدة باسم (Zurich Municipal)، حرّمت على الأخيرة التعامل مع الوسطاء المستقلين وأمرتها بالتعامل المباشر مع الحكومات المحلية والبلديات.

لقد تم تأسيس شركة (Zurich Minicipal) في آذار/مارس ١٩٩٢ بعد أن امتلكت شركة زوريخ للتأمين شركة (Municipal Mutual Insurance)، تلك الشركة التي دأبت. ولقرابة قرن من الزمن على تقديم خدمات التأمين للحكومات المحلية والبلديات في المملكة المتحدة وقد برهنت هذه الصفقة على أنها ناجحة للغاية. حيث تضاعفت بذلك أقساط التأمين المتحققة لشركة زوريخ من السوق الإنكليزية. ويتوقع أن تصل مبلغ (٧٥٠) جنيه إسترليني هذا العام.

غير أن حركة شركة زوريخ بهذا الاتجاه لا تؤشّر توجهاً أوروبا ملحوظاً. فالمؤشرات المتاحة تدل على أن أوروبا متجهة نحو سوق مفتوح للتأمين، أساسه

المنافسة السعرية، ربما باستثناء سويسرا. فالشعب السويسري هو أكثر شعوب العالم من حيث التغطية التأمينية. إذ يبلغ معدل أقساط التأمين للفرد السويسري الواحد (٢٩٢٦) دولاراً قياسياً بـ(٢٢٥٢) دولاراً في اليابان. و (١٩٢٨) دولاراً في الولايات المتحدة. ويتشابه السويسريون مع اليابانيين في شراء معظم وثائق تأمينهم من الشركات الوطنية، التي تمتلك شبكة كثيفة من الوكلاء المتعاقدين.

كما برهن السويسريون على النوعية العالية لخدمات التأمين التي يقدمونها في أسواق العالم، حتى غدا التأمين الذي يصدرونه من أنجح الصادرات التأمينية، وفي مجال التصدير إلى أوروبا والعالم. اعتمدت الشركات السويسرية على مجمعاتها الكبيرة من الاحتياطيات المتراكمة في الماضي، وهي ثاني مبرر وراء التفوق الذي حققّه نموذج القارة الأوروبية في التأمين. فالاحتياطيات الفنية هي المدفعية التي تستخدمها شركات التأمين لنشاطاتها التوسعية في العالم!

من ناحية أخرى. فإن السلطات الضريبية في القارة الأوروبية تمنح شركات التأمين معاملة تفضيلية. من حيث المحاسبة عن الاحتياطيات الفنية. ويشار هنا إلى تجربة الشركة السويسرية لإعادة التأمين (Swiss Reinsurance). ثاني أكبر شركة للإعادة في العالم، إذ إن إحدى الشركات التابعة لها في الولايات المتحدة قد احتفظت بأعلى قدر ممكن من الاحتياطيات الفنية غير الخاضعة للضريبة سمحت بها السلطات الضريبية الأمريكية. إلا أن السلطات الضريبية في سويسرا سمحت للشركة الأم الاحتفاظ بضعف ذلك المبلغ داخل سويسرا مقابل المخاطر الأمريكية.

وفي ألمانيا، تشجع الحكومة شركات التأمين على زيادة الاحتفاظ بالاحتياطيات الفنية. ولا تخضعها للضريبة، كما تدفعها إلى عدم توزيع الأرباح. ويطلق على هذه الأرباح مصطلح «المستترة (Hidden)» أو «غير المعلنة». وهذا ما يجعل المحلل المالي للكشوفات السنوية لشركات التأمين الألمانية أمام مشكلة تقييم الأصول فالقيمة الدفترية لهذه الاحتياطيات المتراكمة هي أقل بكثير من قيمتها الحقيقية لأنها لا تعكس المردود

الحقيقي للاستثمارات. غير أن هذا الأسلوب في العرض لا يعني أن الشركات الألمانية تتهرب من الضريبة، فهي على العكس. خاضعة لمراجعة دقيقة من قبل السلطات الضريبية. ومع كل ذلك، فإن احتياطيات الطوارىء التي تتفق على الاحتفاظ بها كل من شركات التأمين والسلطات الضريبية الألمانية تعتبر عالية جداً وبكل المقاييس الإنكليزية والأمريكية.

لقد كان شح الاحتياطيات مصدر شكوى دائم من قبل الشركات والمؤسسات الإنكليزية، وبخاصة تلك التي تتخصص بالتأمين ضد الكوارث. مثل هيئة اللويدز (LLoyds) في لندن، ويعتبر هذا النوع من التأمين وإسناده (Underwriting) من أكثر نشاطات التأمين تقلباً. وقد برهنت على ذلك حالات تأمين الكوارث الطبيعية الأخيرة، مثل «عاصفة ميريل (Typhoon Mireille) في اليابان، وعاصفة إندرو (Hurricane Andrew) في فلوريدا.

وإلى جانب الحاجة إلى تغطية الكوارث الطبيعية بالاحتياطيات الفنية الكافية، فإن هناك تأمينات عامة أخرى بحاجة إلى احتياطيات تفي بمتطلباتها في سوق لندن، مثل تغطية طلبات التعويضات الناشئة عن تلوث البيئة في الولايات المتحدة الأمريكية، التي كانت وثائق تأمينها قد صدرت في الماضي غير القريب، وتمت إعادة تأمين أجزاء منها في هيئة اللويدز.

وقد تحمل المستثمرون في القطاع الخاص (الذين يتكاتفون مع اللويدز في عمليات الإسناد التي تقوم بها) خسائر جسيمة ودفعوا ثمناً غالياً من ثرواتهم وممتلكاتهم الشخصية لتسديد الفروقات بين التعويضات المستحقة على اللويدز وبين الاحتياطيات المتراكمة (غير الكافية). وقد بلغت هذه الخسائر (١) بليون جنيه إسترليني، من أصل مجموع خسائر اللويدز البالغة (٣.٧) بليون جنيه، وذلك خلال السنتين الأخيرتين فقط.

ويرى ويلهاوس (Wheelhouse)، محلل التأمين في معهد نومورا (Nomura

(Research Institute في لندن، أن فشل الجماعة الأوروبية في حل المشكلة البائسة لشركات ومؤسسات التأمين في مجال المعالجة الضريبية للاحتياطيات الفنية يعتبر من متناقضات التوجيهات (Directives) الخاصة بالتأمين الصادرة عن الجماعة الأوروبية، والتي استهدفت تحرير الأسواق الأوروبية، إذ إنها لم تتعرض إلى مسألة الضرائب على الاحتياطيات وهذا بيت القصيد.

رابعاً : إلقاء المزيد من الأضواء على مشكلات التأمين

لم تحقق بروكسل (مقر الوحدة الاقتصادية الأوروبية) إلا تقدماً محدوداً جداً في مجال توحيد التشريعات الضريبية بين الدول الأعضاء في الجماعة الأوروبية: لأن مثل هذا الإجراء يتطلب إجماع الأعضاء. ومع ذلك، فإن هناك مبادرة جديدة من قبل الجماعة الأوروبية. يتوقع أن يكون لها الأثر الكبير على سلوك شركات ومؤسسات التأمين. ويتضمن ذلك إصدار توجيه من قبل الجماعة الأوروبية يخص الحسابات السنوية لعمليات إسناد شركات التأمين (European Community Directive on the Annual Accounts of Insurance Undertakings)، إذ إن مثل هذا التوجيه سوف يجبر شركات التأمين الألمانية على الإفصاح عن الاحتياطيات غير المعلنة، وذلك اعتباراً من سنة ١٩٩٧، مما سيتيح للمساهمين في رؤوس أموالها وغيرهم معرفة قيمة ما يملكون بالفعل.

ويعتمد أثر هذا التوجيه على شركات ومؤسسات التأمين على ما سيعقب ذلك من معالجة للضرائب على الشركات المساهمة، وكذلك على ردود فعل المساهمين. ويشك البعض في إمكانات حصول تغييرات مهمة في الأقطار الأعضاء: لأن شركات التأمين السويسرية والألمانية لا تدار لتحقيق مصالح المساهمين فيها.

وفي أنحاء أخرى من أوروبا قد يتحقق تغيير، ولو كان بطيئاً، في اتجاهات المساهمين، ففي مطلع سنة ١٩٩١، استطاع المساهمون في أكبر شركة تأمين هولندية، هي الوطنية الهولندية (Nationale Nederlanden)، تعديل شروط اندماج مقترح مع

واحد من أكبر المصارف الهولندية هو ن . م . ب . بوست بانك (NMB Postbank) .

ومن التغيرات الكبيرة التي يحتمل أن تحدث في القارة الأوروبية تكوين أو نمو المستثمرين المؤسسيين (Institutional Investors)، على غرار ما تحقق في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة. غير أن ذلك مازال بعيد المنال في الظروف الحالية. وهكذا، ستبقى المصارف، ماسكة بزمام الموقف وخاصة في الرأسمالية الألمانية، مستهدفة في ذلك استمرار تحقيق النمو وليس الأرباح قصيرة الأجل التي تخضع ليد رجل الضريبة فيستقطع منها الكثير.

وفي فرنسا، تعتبر بورصة باريس المستثمر الأكبر في اتحاد شركات تأمين باريس (Union des Assurances de Paris, UAP)، وهي شركة تأمين حكومية مقبلة على الخصخصة في نهاية العام الحالي تقريباً، وسوف تخضع معها شركتا تأمين كبيرتان هما: شركة التأمينات العامة الفرنسية، والمجموعة الوطنية للتأمينات (Groupe de Assurances Nationales GAN). وعلى الرغم من أن الحكومة الفرنسية كانت مقنعة حتى الآن بمقسوم أرباح (أرباح موزعة) نسبته (٢٥٪)، فإن المساهمين من القطاع الخاص سوف لا يقبلون مستقبلاً (بعد الخصخصة) بأقل من نسبة (٤٠ ــ ٤٥٪). ويتوقع أن ذلك سيؤدي إلى تخصيص الأرباح الصافية السنوية لبناء الاحتياطيات الفنية.

ومع ذلك فإن المساهم في أوروبا القارية هو أقل من غيره في مطالبة الشركات للحصول على مقسوم الأرباح، وهكذا، يتوقع أن تبقى شركات القارة قادرة على التحرك طويل الأجل، المتمثل باكتساب حصة أكبر في السوق بدون الاهتمام بتحقيق الأرباح قصيرة. أو متوسطة الأجل. وبالمقابل، فإن المساهمين في شركات التأمين الإنكليزية والأمريكية لا يتمتعون بالقدرة على الصبر. فهم يطالبون باستلام مقسوم الأرباح قصيرة الأجل (فصلياً)، ولهذا السبب فإن هذه الشركات قد بقيت عموماً خارج حلبة شراء (حيازة أو تملك) شركات التأمين الأخرى وتوسيع رقعتها في السوق الأوروبي من خلال ذلك، هذا حتى لو نظر إلى الموضوع ضمن الاستعدادات المتسارعة بعد أن بدأت

السوق الأوروبية في البروز كواقع منذ ١٩٩٣/١/١ وقبل ذلك . وبالمقابل ، استطاعت هذه الشركات القارية استبدال الربحية قصيرة الأجل بالتحول الاستراتيجي نحو الحيازات . وتوسيع حصتها في السوق على أساس ذلك .

ويعلق (Davenport) ، مدير المالية في شركة الاتحاد التجاري (Commerical Union) ، ذات الاختصاصات التأمينية المتعددة (Multiline) في المملكة المتحدة ، على هذا الواقع فيقول : إن الشركات الإنكليزية انتهجت سياسة النمو من الداخل (أو النمو العضوي) ، وليس من خلال حيازة الشركات القائمة حالياً ، مخافة أو المساهمين لا يقبلون بنسبة مقسوم الأرباح التي تتحقق من الشركات المشتراة . كما توصل من التحليلات التي أجراها إلى أن حجم أعمال الشركة المتحدة القابضة (Allianz Holding) في ألمانيا ، قد تضاعفت خارج ألمانيا خلال خمس سنوات . وحققت أعمال شركات التأمين الفرنسية خارج فرنسا حجماً أكبر ، فقد استطاعت شركة (UAP) تحقيق أقساط إجمالية قدرها ثلاثة أضعاف ما كانت عليه ، وذلك من الحيازات بالدرجة الأولى ، وتضاعف حجم أعمال (AGP) في الخارج ، واستطاعت مجموعة (Victiore Group) ، وهي شركة تابعة لشبكة مجموعة السويس (Groupe Swez) ، أن تحقق نمواً في أعمالها خارج فرنسا وصل إلى خمسة أضعاف ما كان عليه .

ويؤكد اتحاد شركات التأمين الفرنسية (Federation Francaise des Societes d'Assurances) الأرقام الخاصة بنمو حجم أعمال تلك الشركات خارج فرنسا خلال المدة ١٩٨٧ ــ ١٩٩١ ، وهي المدة التي شهدت أسرع وتائر للنمو ، فقد وصلت نسبته (١٥٠٪) كمعدل لكل الشركات ، أي من (٦١) بليون فرنك إلى (١٥١) بليون فرنك . تمثلت أكبر حيازة لشركات التأمين في هذه الحقبة بشراء شركة (Victiore) لشركة تأمين كولونيا (Colonia Insurance) سنة ١٩٨٩ بمبلغ (١٤) بليون فرنك .

وينتقد إنجستروم . رئيس مجلس إدارة (M & G) البريطانية السياسة الفرنسية بهذا الخصوص المنصبة على تحقيق النمو من خلال الحيازات الأوروبية ، وهو يرى أنه ما كان

ذلك ليتحقق لولا السماحات الضريبية التي تمتعت بها شركات التأمين الفرنسية من قبل السلطات الضريبية (وزارة المالية)، وملكية الحكومة لشركات (UAP, AGF, DAN) وهو يتوقع أن الاستثمارات الكبيرة التي حققتها هذه الشركات سوف تتلاشى تدريجياً بعد خصخصتها في هذا العام. كما يؤكد أن التوسعات التي تحققت أساساً من خلال الحيازات قد سميت «استراتيجية» لمجرد أنها تعني التضحية بعشر سنوات من الأرباح.

من جهة أخرى يشير ويلهاوس إلى بعض حالات الفشل التي تحققت لبعض الشركات الفرنسية والألمانية في السنوات الثلاث الأخيرة، حيث تفككت محاولات الحصول على حيازات. مقابل تنازل عن حيازات أخرى وذلك بسبب رفض الشركات المراد شراؤها مثل هذه المبادلات، سواء كان ذلك في السوقين الفرنسي والألماني أو في الإسباني.

خامساً: الخسائر المتوقعة

إذا كانت شركات التأمين البريطانية قد استطاعت تفادي الخسائر في الأسواق الأجنبية، فإنها قد تعرضت لخسائر تعادل بليونات الجنيهات داخل المملكة المتحدة نفسها. إذ يتوقع الخبراء أن خسائرها في سوق تأمين الاقراض العقاري (Domestic Mortgage Insurance, DMI) سوف تبلغ (٨٠٠) مليون جنيه استرليني هذا العام، و(٧٠٠) مليون عام ١٩٩٤، هذا قياساً بـ(٢ر١) بليون جنيه عام ١٩٩١. ويتضمن هذا النوع من التأمين تعويض المؤمن له (المصرف أو جمعية البناء) عن أية خسائر تلحق القرض العقاري. وقد اضطرت إحدى شركات التأمينات العامة (غير الحياة) الكبيرة، وهي الملكية القابضة للتأمين (Royal Insurance Holding) إلى تخصيص (٣٦٧) مليون جنيه لمواجهة هذه الخسائر وخصصت شركة أخرى (Eagle Star Insurance) مقدار (١٦٥) مليون للعرض نفسه.

ويعود السبب وراء هذه الخسائر إلى أن الشركات البريطانية قد تناست خلال سني الفورة في الثمانينيات تلك الأسس السليمة للتأمين على العقارات. فقد كانت أسعار المنازل في ارتفاع كبير. وبالتالي كان المقترض يعفى من شرط الايداع المسبق إلى حد مبلغ معين قبل حصوله على القرض. كما سمح للمقترض بالحصول على مبلغ يصل إلى ثلاثة أضعاف راتبه. أو إلى أكثر من ذلك لغرض بناء المسكن.

وبالمقابل، فإن شركات التأمين في القارة الأوروبية لم تدخل مثل هذه الأنواع من التأمين: لأنه لم يكن هناك طلب محلي عليها. كما أن المحاكم الفرنسية تجبر المصرف الذي قدم القرض على تخفيض الفائدة المتراكمة على المقترض إذا ثبت أن الأخير غير قادر على خدمة الدين بالكامل. وتطلب المصارف الفرنسية من المقترض الايداع المسبق بما يساوي (٢٠٪) من مبلغ القرض، ويشترط عليه كذلك أن يثبت أن راتبه الشهري يفوق على الأقل ثلاث مرات مبلغ القسط الشهري المتحقق عليه جراء القرض العقاري. وتفرض المصارف الألمانية شروطاً أشد من ذلك.

ولذلك، فإن آثار الخسائر المتحققة من التأمين العقاري تقع اليوم على أكتاف شركات التأمين البريطانية وليس على أكتاف الشركات السويسرية والألمانية والفرنسية. هذا في الوقت الذي استطاعت فيه الشركات الأخرى بناء احتياطيات فنية كبيرة جداً، ولم تتمكن الشركات البريطانية إنجاز مثل ذلك.

سادساً: خلاصة الصورة

في هذا المسرح الدولي. أو الحلبة الدولية، من هو الذي استطاع تحقيق المكاسب؟ لم يكن في الماضي يطرح مثل هذا السؤال: لأن المنافسة لم تكن دولية، وإنما بين الشركات المحلية. فقد كانت هناك لعبة يابانية. وأخرى أمريكية، وفرنسية، وألمانية... إلخ. ولكن الظروف تبدلت. فتحرير التجارة الدولية من القيود سيؤدي إلى التداخل والاعتمادية في الاقتصادي الدولي. وهكذا، فإن النموذجين الإنجلوسكسوني

والقاري الأوروبي سوف يتنافسان وجهاً لوجه . وللنموذج القاري مزايا في قدرته على بناء الاحتياطيات الفنية ، وتحركاته الاستراتيجية . ونظرته طويلة الأجل بدلاً من تحقيق الأرباح قصيرة الأجل ، إضافة إلى المناخ المشجع له من قبل الحكومات ، وبخاصة السلطات الضريبية . ولذلك ، فإن الشركات القارية اليوم أقدر على حماية أسواقها المحلية وعلى بناء جسور عبر القنال الإنكليزي بل عبر المحيط الأطلسي ، وعلى الرغم من أن الطبخة ما تزال غير كاملة بعد ، فإنها حقاً في طريق النضج والأكل !

المسؤولية الطبية في العصور القديمة

د. أ. جيورتس
ترجمة
المحامي: عبد الهادي عباس

أقدم وثيقة نمتلكها عن المسؤولية الطبية، هي بدون شك، قانون حمورابي الذي يعود في تاريخه إلى ألفي سنة قبل المسيح وقد حرر باللغة الأكادية، وعثر على نصه بالحروف المسمارية بصورة سليمة. وأهمية هذا القانون من وجهة نظر التاريخ القانوني والاجتماعي كبيرة جداً لأنه يتضمن أيضاً أكثر العناصر القانونية القديمة المتعلقة بأمور الزواج والطلاق والوصايا وحالات العجز واتعاب الأطباء إلخ...

وتوجد في هذا القانون ثلاث مواد تعالج المسؤولية الطبية هي:

المادة ٢١٨ — إذا أدى عمل جراح في معرض استئصاله ندبة من مريض، إلى موت هذا المريض أو فقدانه لعينه فإن يد الجراح تقطع.

---

* كتب هذا البحث الدكتور أ. جيورتس A. GEERTS الأستاذ في مؤسسة الدراسات العليا في بلجيكا — بروكسل، وقدمه للمؤتمر الطبي الدولي الثاني المنعقد في باريس عام ١٩٦٦ تحت عنوان (الأخلاق الطبية)... وهو منشور في الجزء الثاني من إعادة هذا المؤتمر — ص٣٠ وما يليها.

المادة ٢١٩ ــ وإذا أدى عمل جراحي بائس لموت عبد مريض، فإن على الجراح أن يعوض على مالك العبد، بعبد بديل.

المادة ٢٢٠ ــ وإذا أدى عمل جراحي بائس إلى فقدان عين عبد فإن على الجراح أن يدفع نصف ثمنه.

وكما يلاحظ من هذه النصوص، فإن العقوبة هي بتعويض مالي فقط، في حالة الأخطاء إذا وقعت على شخص من العبيد، أما بالنسبة للانسان الحر فإن العقوبة عقوبة جسدية خطيرة، هي قطع اليد، وقد كانت العقوبة بقطع اليد منتشرة، للمعاقبة عن جرائم أخرى نص عليها قانون حمورابي، إلا أنه من المهم هنا أن نشير إلى أن بعض شعوب البلدان العربية لا تزال تطبق هذه العقوبة في عصرنا هذا.

في /بابل/ لم يكن «قطع اليد» بالتأكيد، طريقة رمزية في الكلام، فاللوحات التي تشكل محاضر لتنفيذ مثل هذه العقوبة والتي حررت تحت شكل «X .. وY..» كانت تشهد عند قطع يد «زيد من الناس» على تثبيت هذا بكل وضوح.

وفي آخر المطاف، نشير أيضاً، إلى أن العقوبة المنصوص عليها في قانون حمورابي بالنسبة للجراح، لا تزال أقل قسوة من العقوبات التي تطبق على مهن أخرى. فمقاول اشغال البناء كان يخضع إلى قانوني لا إنساني... «فإذا أدى انهيار منزل إلى قتل مالكه، فإن الباني يقتل، وإذا أدى الانهيار لقتل ابن المالك فإن ابن الباني يقتل».

وماعدا السهو أو الغلط، فإن أوراق البردي المصرية لم تشر بشيء إلى الالتزامات المترتبة على الطبيب. مع ذلك يذكر مؤلفان من الاغريق شهادة حول الوضع في مصر، بيد أن هذه الشهادة لا تصلح إلا بالنسبة لفترة انحدار مصر الفرعونية. ويخبرنا /ديودور الصقلي/ إن الكتب الطبية كانت تحفظ في المعابد، وانه كان يتوجب على الأطباء كافة أن يوفقوا وصفاتهم معها. وهو يضيف «إذا توافقت مع هذه الكتب، لا يمكن مساءلتهم في شيء، لكنهم إذا فعلوا العكس فيمكن معاقبتهم

بالموت ، فكان الشارع يعتبر أنه يتوجب الحفاظ على الأدوية القديمة ، وأنه لا يوجد شيء أفضل مما تم اعتماده في الأزمنة من قبل أفضل الممارسين ... » .

ويوافق أريسطو ديودور الصقلي ويعطي مثالاً عملياً على ذلك : فبرأيه ، كان يمتنع على الأطباء في مصر وصف مسهلات لمعالجة امساك ترجع مدته لأقل من أربعة أيام ، وإذا وصفوها قبل ذلك ، فإنهم يتحملون ما ينتج عن ذلك من مخاطر . ولم تحفظ لنا اليونان القديمة شرطاً قانونياً حول المسؤولية الطبية . وقد فقدت قوانينها الأكثر شهرة ، كقوانين (صولون) و «ليكورغ» . والقانون الوحيد الذي نحوزه بكامله تقريباً هو قانون مدينة غورتين GORTYNE ، وهو لا يتضمن أي نص حول هذه النقطة . وخلافاً لذلك ، فإن الفلاسفة قد تكلموا في ذلك ، ومن الملفت للنظر ، إن العلمين الكبيرين في الفكر الاغريقي ، عبرا حول هذه النقطة عن آراء متعارضة تماماً .

فأفلاطون هو ، قطعا ، مناهض للحصانة الطبية ، وبرأيه ان الواقع البسيط من حيث عدم إرادة القتل تنقذ الطبيب الممارس من كل ملاحقة في حالة موت المريض . أما أريسطو ، فيبدي رأيه بالنسبة للمسؤولية الطبية حتى انه يعطي رأياً بشأن الإجراء الواجب اتباعه في هذه الحالة ، ويقول : إن الطبيب يعفى من المحاكمة فقط إذا كان قد عالج مريضه بعناية . والحق بمحاكمة الأطباء ينبغي إذن أن يوافق عليها أطباء آخرون . مع ذلك يعيد بذاته مناقشة الوضع الخاص قائلاً : إن الأهلية الطبية ضرورية ، فالضيوف المدعون لوليمة يحكمون بشأنها بصورة أفضل مما يحكم عليها الطباخ ، وسكان منزل ما يحكمون بشكل أفضل على قيمة البيت من حكم المهندس الذي بناه .

وهكذا فإن فكرة أريسطو حول الإجراءات تقترب من الممارسة الحالية : ينبغي بدئياً أن يقول طبيب عن رأيه الفني الصالح ، ولكن أساس الحكم لا يعود إليه . وهكذا كان أريسطو ، بدون شك ، أول منظر للخبرة الطبية .

لا نعلم الآن ، بالطبع ، ما كانت عليه معايير مسؤولية أريسطو ، بيد أنه ، على

كل حال، قد رفض فكرة تبعية الطبي كاملة للفقه المكتوب، لأنه يعتبر (ان النظام المصري للمسؤولية حسب الحرف هو نوع من الغباء).

وقد حفظت لنا اليونان القديمة ذكرى طبيب اعدم خطأ مهني أو بمعنى آخر من أجل هذا السبب. وهنالك مؤرخان من الاغريق هما: بلوتارخس وآريين، سجلا هذه الذكرى، وبالتأكيد أن نصوصهما في هذا الموضوع غير متطابقة. فأريين ARIENNE يقول: إن المصادر المختلفة التي استطاع الرجوع إليها حول هذه المادة متناقضة. وحاكم تقريباً نص الوقائع: ايفايستيون EPHAÏSTION، رفيق سلاح وصديق حميم — ويقول بعضهم، صديق حميم جداً للاسكندر الكبير، وقد مرض هذا الصديق وعالجه الطبيب غلوكوز GLAUCOS، ولكن المريض مات عندما كان غلوكوز يحضر الأعياد التي أمر بها الاسكندر... ولكن هذا الأخير ازعجزه وأحزنه جداً موت صديقه فأمر بصلب غلوكوز.

وحسب رواية بلوتارفس PLUTARQUE، فإن مسؤولية غلوكوز هي قابلة للنقاش، على الأقل، لأنه حسب رأيه، كان غلوكوز قد فرض حمية شديدة على مريضه، لكن هذا المريض ايفاسيتون اغتنم فرصة غياب طبيبه فأكل كثيراً وشربا مزيداً من الخمر.

وإذا كان ذلك صحيحاً، فإن غلوكوز لم يرتكب خطأ ما، ومات ايفاسيتون بسبب عدم انصياعه لتعليمات الطبيب ولتصرفاته الطفولية. بيد أن آريين، يتحدث عن «معالجة مدارة بشكل سيء».

في هذه الحالة، لا يمكن اعتبار الاسكندر كقاض محايد. فبصفته مرتبطاً بصداقة حميمة مع المتوفى، لا يستطيع أن يكون قاضياً حيادياً، وإضافة إلى قيامه باعدام غلوكوز، أعطى تعليمات أخرى غير معقولة حيث أمر بذبح شعب كوسيانس COSSIENS برمته، مع أنه لم يشارك أحد منهم في هذا الموت، وذلك «كقربان عن

روح ايفاسيتون »، ولم يكتف بهذا بل انه حسب مصدر ذكره آرين أقدم مع فورة غيظه وحزنه على تدمير معبد مكرس لاسكولاب ESCULAPE إله الطب.

وبإختصار يمكن القول إنه لا اعدام غلوكوس، ولا حرق بريسبوليس أيضاً يمكن الدفاع عنه في مصلحة الفاتح الشهير، ويبدو تماماً أن حظ غلوكوزكان سيئاً بموت أحد مرضاه القوي في هذه الدنيا دون ارتكابه لأي خطأ خاص من جانبه.

بالتأكيد، انه من المربح أكثر أن يكون الطبيب طبيباً للناس الأقوياء عندما يشفى المريض. فموزا MUSA طبيب الامبراطور اغسطس الخاص حصل على ثروة كبيرة عندما شفى مريضه، ولكن أطباء آخرون عذبوا واعدموا، فقط لأن مريضهم مات. وعلى سبيل المثال: الأطباء الذين عالجوا أوستريجيلد AUSTRIGILD الزوجة الثالثة لكونتران CONTRAN ابن كلوتير، قد أعدموا بعد موتها، وفي سنة ١٤٢٢ أعدم الأطباء الذين عالجوا ملك فرنسا شارل السادس بعد موت مريضهم.

وفي روما، لا نجد أنفسنا لأول مرة أمام مسؤولية طبية خاضعة لتشريع كامل ومتماسك بما يكفي.

مع ذلك تجد المسألة، في روما، حلاً خاصاً ناجماً عن الوضع الاجتماعي الخاص جداً للأطباء. فغالبية الأطباء كانت من الاغريق وعلى الأغلب من العبيد. وكان المواطن الروماني الحقيقي يحتقر هؤلاء الأطباء، وينبغي الاعتراف بأن سلوك هؤلاء كان يبرز هذا الازدراء، فقد كان العرف يسمح لهم أن يبيعوا، إضافة إلى الأدوية، السموم لأولئك الذين يرغبون في الانتحار. « كانت عبارة الذهاب إلى الطبيب تعتبر عند الممثلين الهزليين مرادفة تقريباً لإرادة الانتحار ». من هنا، كانت لا توجد سوى خطوة بين بيع السموم إلى أولئك، وبين تسميم غيرهم. وهكذا، فإنه غالباً ما كان الأطباء شركاء في العديد من الجرائم إن لم يكونوا مرتكبيها فعلاً.

في مجموعة الشرائع (الباندكت) يمثل الطبيب عادة في رأس قائمة المشتبه بهم

بارتكاب جرم ما. فإذا أراد ابن قتل والده للاستحواز على ميراثه، فإن النصوص القانونية تشير لطبيب العائلة كأول شريك محتمل في هذه الجريمة.

ومن مثل هذه التصرفات التي تتجاوز من بعيد نطاق دراستنا، لأنه من البداهة بمكان، وهذا لا يمكن انكاره، إن الطبيب في عمله مع نيته المقررة للقتل، ينبغي أن يخضع إلى ذات القوانين شأنه شأن أي إنسان آخر. بيد أن أحد الأطباء إذا كان قد أخطأ بالوصفة، فقتل بإهماله مريضه، فإنه لا تجوز ملاحقته جزائياً. فالقانون الروماني لم يتضمن أي شرط يتعلق بقتل إنسان نتيجة إهمال، ولا يمكن تطبيق النصوص المشار إليها مسبقاً عليهم، لأنها تفترض إرادة محددة للقتل، ومن الناحية المدينة، ينص القانون الروماني على التعويض عن الضرر الحاصل، وفي ذلك يمكن ممارسة ثلاثة أنواع من الدعاوى:

١ ــ فقانون اكويليا Lex Aquilia الذي يعود لتاريخ غير محدد بصورة يقينة، يسمح بالحق بطلب التعويض عن الأضرار التي سببها للغير، وإذا كان الضرر مقصوداً يكون التعويض مضاعفاً. ومع ذلك يفترض هذا القانون انه يمكن تحديد الضرر بالنقد، وهو إذن غير قابل للتطبيق إلا إذا كانت ضحية الخطأ الطبي من العبيد، فالشخص الحر حسب القانون الروماني لا يصح أن يكون موضوعاً لتقدير قيمته بالمال.

٢ ــ وكما أن هذا النظام يترك ــ في الواقع ــ المواطن الحر بدون دفاع، فقد أدخل القضاة الرومان Les Prétenss تباعاً دعوى واقعية ACTIO INFACTUM تضمن المواطن ــ لكن الضرر المسبب للشخص لم يكن هو الذي يستخدم أساساً في التقدير المالي، وإنما الإيذاء بذاته، وعلى سبيل المثال، حالات العجز عن العمل التي يتحملها.

٣ ــ الحق بملاحقة الطبيب اعتماداً على المسؤولية العقدية هي موضع خلاف في القانون الروماني. فلا يلاحظ أي نوع من العقود يمكن تطبيقه على تأجير

الخدمات التي يقدمها طبيب لمريضه . وعلى العكس من ذلك ، فإن هناك مادة من مجموعة الشرائع (الباندیکت) تنص بوضوح على مسؤولية الطبيب التعاقدية (Ex locato) . وحسب رأي فقهاء القانون الرومان المعتبرين ، تطبق هذه الحالة الخاصة من المسؤولية فقط على الأطباء العبيد . ففي هذه الحالة ، يترتب على المريض الذي يكون له حق الرجوع عليه أن يبرم عقداً حقيقياً للتأجير مع مالكه .

وهذه الدعاوى المختلفة لم تكن تتطلب بالتأكيد معايير مختلفة من أجل اثبات الخطأ ، بيد أنه لم يكن إلا بالنسبة لتطبيق قانون اكويليا تعطي مجموعة الشرائع les pand ectes أمثلة على ما يمكن اعتباره كخطأ في هذا الشأن .

أ ـــ إذا لم يحترم الطبيب المعايير المعتمدة في إجراء عملية استئصال .
ب ـــ إذا أخطأ في استعمال دواء .
جـ ـــ إذا بدأ طبيب في علاج مريض ، وتركه بدون سبب مقبول دون عناية لبعض الوقت .

ولكي تكون هنالك مسؤولية ، يتطلب القانون الروماني مع ذلك عملاً مادياً ، كترتيب علاج دون أن يأخذ في الحسبان إجراء معقولاً ، مثل الخطأ في فوات المدة ... وتضيف مجموعة الشرائع في مادة من موادنا بكل وضوح على أن علاجاً ضاراً لا يمكن الاحتجاج به إلا إذا كان المسؤول بذاته هو الذي رتبه . وإذا منع ذات الدواء ليأخذه المريض بذاته ، فلا تترتب على الطبيب أية مسؤولية .

وتضيف مجموعة الشرائع (الباندكت) إلى ذلك بوضوح ،إن المسؤولية توجد سواء أعطي العلاج الخطأ عن طريق الفم ، أو بتطبيق محلي ، أو طريق الغسل . فعندما يوجد غلط مادي ، تترتب المسؤولية ولو كانت خفيفة جداً . بيد أن هناك نصاً واضحاً يذكر أنه لا يمكن الخلط بين الخطأ والصدفة البائسة التي يمكن أن توجد .

« وهكذا فإنه لا يمكن أن يعزى لطبيب حالة وفاة كما ينبغي اسناد خطأ ارتكبه وذلك بحجة صعوبة إقامة أدلة على جرم ضد من يجد نفسه في خطر لا ينبغي تركه دون عقاب ».

وإذا اعتمدنا صحة النصوص القانونية الرومانية، فإن الأطباء الرومان كان ينبغي تعرضهم للمساءلة عن كل خطأ وإهمال. ومع ذلك فإنه من المؤكد أن الأمر لم يكن هكذا، فدعاوى المسؤولية ضد الأطباء كانت نادرة على ما يبدو لدرجة أن بعض الأشخاص المثقفين اعتقد أن الأطباء لم يكونوا يخضعون لأية قاعدة ولا لأي عقاب.

ويعبر عن هذا المؤرخ (بلاين القديم) في معرض كلامه عن الأطباء قائلاً: « لا يوجد قانون يعاقبهم عن جهلهم، ولا يوجد أي مثال لعقوبة رئيسية. انهم يتعلمون على نفقتنا ومن مخاطرنا: فموت الرجال بالنسبة لهم سلسلة تجارب: وهم وحدهم يتمتعون بامتياز قتل الناس، بدون عقاب. ماذا أقول؟ يلقى باللائمة على المريض، ويتهم عدم اعتداله، وتقام الدعاوى ممن يخسرونها ».

إن مسؤولية الطبيب تبدو إذن مصدر اهتمام منذ أن وجدت المجتمعات المنظمة. والحل المعطى يختلف حسب الشعوب، فالنصوص مع ذلك نادرة نسبياً وبالتالي فإن دراسة مقارنة في هذا الصدد غير ممكنة.

ولا يمكن مقارنة وثائق تشريعية واردة من روما مع آراء الفلاسفة الإغريق، ومن هنا تكون رأي حول الوضع الذي وجد فعلاً عند شعوب مختلفة.

تقييم الأداء .... والوصف الوظيفي

الدكتور تحسين الطراونة
جامعة مؤتة بالأردن

١ ــ مقدمة

تواجه الإدارة العامة وإدارة الأعمال العديد من المشكال الإدارية ومن أهم هذه المشاكل الإدارية ضعف الأداء[١] وتحاول هذه الورقة إبراز الأهمية البالغة لعملية تقييم الأداء المستندة إلى الوصف الوظيفي كوسيلة لتوفير المعلومات اللازمة للقرارات التي تستهدف معالجة ضعف الأداء في الأجهزة الحكومية.

ولتحديد مشكلة ضعف الأداء في الأجهزة الحكومية لا بد من تقييم أداء الموظفين في هذه الأجهزة باستخدام معايير موضوعية محددة ومستمدة من الواجبات الوظيفية. وتطوير المعايير الموضوعية الكمية والنوعية يستلزم وجود وصف وظيفي يشمل جميع المراكز الوظيفية التي تخضع لتقييم الأداء. ويتم تحديد الواجبات الوظيفية

* ورد هذا البحث في مجلة مؤتة للبحوث والدراسات التي تصدرها جامعة مؤتة بالمملكة الأردنية الهاشمية (سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية) المجلد السابع العدد الرابع. وكاتب المقال الدكتور تحسين الطراونة أستاذ مساعد في قسم الإدارة العامة، بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعة المذكورة...

(١) Denis D. Umstot, Understanding Organizational Behavior, New York: West Publishing Company, 1988, P.166.

بوضوح لكل وظيفة ويتم تطوير المعيار المناسب لكل واجب وظيفي .

وتواجه الجهود الرامية لتقييم الأداء في الأجهزة الحكومية بعض المعوقات . وأهم هذه المعوقات المعارضة التي تستند إلى مقولة أن أهداف العمل الحكومي في معظمها أهداف خدمية يصعب قياسها أو وضعها بشكل قابل للقياس الكمي . ويترتب على ذلك صعوبة وصف الوظائف الحكومية بطريقة تسهل القياس أو تسهل تحديد المعايير اللازمة للقياس . ورغم وجاهة رأي المعارضة إلّا أنه يمكن وضع معايير نوعية بالإضافة للمعايير الكمية لتقييم الأداء في الأجهزة الحكومية وإذا تم وضع هذه المعايير بالعناية الكافية فإن ذلك سيسهم في معالجة ضعف الأداء في الأجهزة الحكومية وبشكل فعّال .

والحقيقة أن تقييم الأداء من الموضوعات التي تطورت بشكل كبير في القطاع الخاص وتم نقله فيما بعد إلى الأجهزة الحكومية . وساعد هذا التطور في القطاع الخاص عاملان أساسيان : أولهما أن ظهور المصنع في القرن التاسع عشر وازدياد عدد العاملين في المصنع صاحبه العديد من النزاعات بين الإدارة والعمال حول عدالة الأجور . وقد ساهم هذا الوضع في خلق الحاجة إلى تقييم الأداء بشكل يرضي الإدارة والعمال[٢] وقد أسهمت هذه الحاجة في ولادة فكرة تقييم الأداء كوسيلة لتحديد الجهد المبذول في العمل لتمكين الإدارة من تحديد الأجر المناسب . واستخدمت الإدارة فيما بعد تقييم الأداء كأساس لأغراض وظيفية أخرى[٣] .

وثانيهما أن حركة الإدارة العلمية بدأت سلسلة دراسات الحركة والوقت على أرض المصنع الصغير من قبل أشهر روادها فردريك تايلور كما تشير أدبيات الفكر

(٢) د . عوني ابراهيم الهلسا ، «تقييم أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية» عمان : نشرات معهد الإدارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية ، ١٩٨٨ ، ص١ .

(٣) يستخدم تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية والتثبيت في الوظيفة ولأغراض الترقية أو كأساس لنظام الحوافز وتحديد مستحقي المكافآت التشجيعية أو الترشيح لمنح دراسية ... إلخ .

الإداري التقليدي[٤]. وكانت أهداف هذه الدراسات تنحصر في زيادة الإنتاج وخفض التكاليف لتحقيق زيادة في الربحية. ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الحركة العلمية في الإدارة الأسلوب العلمي لقياس العمل وتقييم الأداء ومعالجة مشاكل العمل على أرض المصنع.

وتقييم الأداء يستلزم وجود توصيف للوظائف بحيث يسهل وضع معايير تستند للواجبات الوظيفية المحددة. ولكن الواقع يعكس حقيقة أن معظم الإدارات الحكومية تخلو من الوصف الوظيفي. على سبيل المثال فإن معهد الإدارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية يبذل جهوداً مكثفة حالياً لتوصيف الوظائف الحكومية ضمن خطة التطوير الإداري. ومن جهة أخرى فإن أحكام نظام الخدمة المدنية الأردني رقم (١) لسنة ١٩٨٨ المادة (٤٥) والمادة (٤٦) تقضي بأن يتم تقييم أداء الموظف في الجهاز الحكومي باستخدام نماذج سجل الأداء وتقارير سنوية يصدرها ديوان الخدمة المدنية الأردني ويشرف على تنفيذها بالتعاون مع المسؤولين والرؤساء المباشرين والموظفين في الدوائر المعنية.

ويعتقد الباحث أن وجود التشريعات الجيدة لتقييم الأداء والجهود المبذولة في تنفيذ عملية التقييم تبقى غير كافية وغير مكتملة في غيبة الوصف الوظيفي. وإذا وجد الوصف الوظيفي الشامل والدقيق فهناك حاجة ماسة لتطوير معايير القياس التي تناسب الواجبات الوظيفية لكل وظيفة. وعند وجود معايير القياس المناسبة واستخدامها في تقييم الأداء حسب الإجراءات المحددة فإنه يمكن تحديد مشكلة ضعف الأداء وبالتالي يمكن معالجتها.

ويترتب على عدم وجود وصف وظيفي زيادة في صعوبة تقييم الأداء في الوظائف

(٤) د. فيصل فخري مرار، الإدارة: الأسس والنظريات والوظائف، عمان: مجدلاوي للنشر والتوزيع، ١٩٨٣، ص٤٠. وانظر كذلك د. محمد قاسم القريوتي ود. مهدي حسن زويلف، مبادئ الإدارة: النظريات والوظائف، عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع ١٩٨٩. ص٢٥ ـ ٣٠.

الحكومية وقد يعزز الميل نحو تقييم الجوانب السلوكية للوظيفة وإهمال الأداء الفعلي للوظيفة. والنتيجة المتوقعة عند عدم وجود معايير تستند إلى الواجبات الوظيفية أن الأشخاص الذين يقومون بتقييم الأداء سيعتمدون بدرجة كبيرة على التخمين والاجتهاد. وسيكون تقييم أداء الموظف عرضة لتدخل العوامل الشخصية وعدم الدقة أو الخطأ والابتعاد عن الموضوعية والتركيز على الجهد المبذول في الوظيفة(٥).

٢ ــ أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى توضيح العلاقة بين الوصف الوظيفي وتقييم الأداء من خلال التأكيد على استخدام الواجبات الوظيفية لتطوير المعايير المناسبة لقياس الأداء الوظيفي وربطه بالنتائج الوظيفية المتحققة.

ويهدف البحث إلى اقتراح أسلوب عملي ودقيق لتقييم الأداء في الأجهزة الحكومية يتم من خلاله استخدام المعايير الموضوعية المستمدة من الواجبات الوظيفية لقياس الجهد المبذول في أداء الواجبات الوظيفية. واستخدام نتائج تقييم الأداء كأساس لقرارات معالجة ضعف الأداء في الوظائف الحكومية وللقرارات التي تخدم الأغراض الوظيفية الأخرى.

٣ ــ أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من المشكلة المزمنة والمتمثلة في ضعف الأداء في الأجهزة الحكومية. وتعتبر هذه المشكلة مصدراً تثار حوله الخلافات بين الإدارة

(٥) يقصد بالوظيفة أينما وردت في هذه الورقة «مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينظر إليها في مجموعها على أساس أنها تكليف مطلوب من الأفراد القيام به» د. مهدي حسن زويلف، تخطيط القوى العاملة: بين النظرية والتطبيق، عمان: مكتبة الرسالة، ١٩٨٣ ص٦٨. ونقلت من قبل د. صلاح الدين الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية ١٩٧٤، ص٤٤.

والموظفين . والمعالجات التقليدية لهذه المشكلة لم تنجح في التغلب عليها بدليل تكرار المنازعات التي تخلق علاقات عمل متوترة ومناخ تنظيمي يسوده الشك في التعامل بدلاً من الثقة المطلوبة لرفع مستوى أداء الخدمات .

ويكتسب البحث أهمية بالغة من محاولة ربط تقييم الأداء بالعمل الفعلي الذي ينجزه موظف تنفيذاً لواجباته الوظيفية وفي محاولة التخفيف من ظاهرة التركيز على الصفات الشخصية للموظف فقط . ويعتقد الباحث أن ظاهرة الميل نحو تقييم الصفات الشخصية وعدم التركيز على العوامل المتعلقة بأداء عمل الموظف كانت نتيجة حتمية نظراً لغيبة الوصف الوظيفي ومعايير الأداء المناسب .

ويظهر البحث أهمية تقييم الأداء لكل من الفرد والتنظيم . وأما أهميته على مستوى التنظيم فتتمثل في معرفة كفاءة العاملين وتوفير المعلومات اللازمة[٦] لمعالجة ضعف الأداء ولأغراض وظيفية مثل إعداد البرامج التدريبية وإعادة توزيع القوى البشرية في التنظيم وتحديد المستفيدين من الحوافز المادية والمعنوية وغيرها .

وعلى مستوى الفرد فالأسلوب المقترح لتقييم الأداء يضمن له العدالة في تقييم ما يقوم بأدائه من عمل ويخفف إلى حد كبير الميل نحو التخمين والتقدير[٧] عند غيبة الوصف الوظيفي ، والمقاييس الموضوعية المناسبة والاعتماد على الوصف الوظيفي والمقاييس المستمدة من الواجبات الوظيفية يضمن للفرد تقييم عمله بدقة وموضوعية ويخفف من محاذير استخدام أداة قياس موحدة لجميع الوظائف رغم اختلاف واجباتها[٨] .

ويتوقع الباحث أن تقييم الأداء الذي يربط بين العمل الذي يؤديه الموظف

(٨) H.T. Graham, Human Resources Management, Fourth Edition, England: MacDonald and Evans, Ltd. 1983, P.159.

(٦) كمال جعفر المغني ، الرقابة وتقويم الأداء ، (إدارة البرامج التدريبية بمعهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٨٤ م ، والموافق ١٤٠٥ هـ) ص٤٣ .

(٧) المرجع السابق ، ص٤٤ .

والنتائج المتوقعة والمترتبة عليه[٩] سيزيل أسباب الخلافات بين الإدارة والموظفين فيما يتعلق بعدالة التقييم للجهد المبذول في العمل ويوفر للإدارة فرصة معالجة ضعف الأداء بواسطة القرارات التي تستند إلى المعلومات التي يوفرها تقييم الأداء

٤ ــ الإطار النظري للبحث

يرتكز الإطار للبحث على مجموعة من الأفكار التي جاءت بها نظرية الإدارة بالأهداف (Management by Objective) في مجال قياس الأداء. ونظرية التوقعات (Expectancy Theory) في مجال ربط الجهد المبذول بالأداء والنتائج المتوقعة ودرجة أهمية هذه النتائج للفرد. ونظرية الإحساس بالعدالة (Equity) عندما يقوم الفرد بمقارنة جهده ونتائجه بجهد شخص آخر ونتائجه من نفس المستوى.

ونظراً للنقد الذي وجه لنظرية الإدارة بالأهداف فسيتم الاستفادة من مرحلة الأداء وذلك بتطوير مقاييس أداء تستند للواجبات الوظيفية وليس للأهداف. وبهذه الطريقة يمكن التغلب على صعوبة تحديد الأهداف والمقاييس على المستويات الإدارية الدنيا والمتوسطة، ويكتفي بتحديد الواجبات الوظيفية ومعايير قياس هذه الواجبات الوظيفية وما تم إنجازه ودرجة الإنجاز. ولدى قياس الأداء الفعلي للموظف يجب ربطه بالنتائج المتوقعة من قبله وبمقدار مساهمته في نجاح المنظمة.

وعملية الربط بين الأداء والنتائج تستند إلى نظرية التوقعات بحيث يتوجب تحديد حاجات العاملين والنتائج المتوقعة لهم في حالة الأداء الجيد والمتميز وتحديد درجة الأهمية التي يعلقها الموظف على النتيجة المحتملة وإذا تحقق ذلك يمكن للإدارة أن توفر النتائج المرغوبة والمتوقعة ضمن إمكاناتها ولأكبر عدد ممكن من الموظفين.

---

(٩) د. السيد عبده ناجي، الرقابة على الأداء، الطبعة الثانية، القاهرة: مطبعة عابدين، ١٩٨٢ ص٤٤.

وأما نظرية الإحساس بالعدالة (Equity) فتوفر للإدارة لتقييم درجة الرضى الوظيفي بين الموظفين ودرجة الإحساس بالإنصاف والعدالة إذا قام الفرد بمقارنة وضعه مع شخص آخر. ويمكن الاستفادة من هذه النظرية في تحليل معلومات التغذية العكسية فيما يتعلق بالموظفين بعد قياس أدائهم وحصولهم على النتائج المتوقعة.

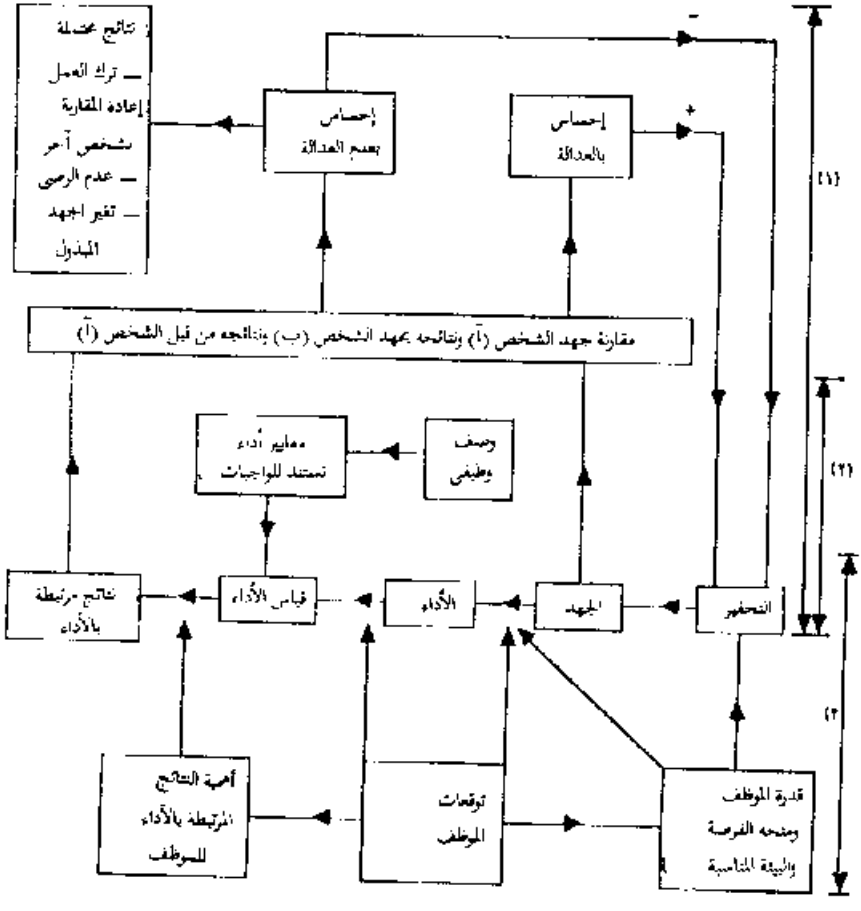
وحتى يمكن دمج هذه الأفكار المفيدة من النظريات الثلاثة في عملية تقييم الأداء لا بد من وجود وصف دقيق للواجبات الوظيفية لكل وظيفة. ويجب أن يعتمد الوصف الوظيفي عند تصميم معايير الأداء لهذه الواجبات. وإذا تم تطبيق هذا التصور النظري فسيكون محققاً لشرط العدالة في التقييم وفي النتائج وسينعكس ذلك على المناخ التنظيمي بشكل عام. وإحساس الموظف بالعدالة يصلح لأن يكون الأساس لتطوير علاقات عمل تسودها الثقة يحكمها التعاون وتستند إلى ممارسة فعلية لعدالة تقييم الأداء. أنظر الشكل رقم (١) الذي يوضح عملية الدمج المشار إليها.

٥ ــ مراجعة الدراسات السابقة

يرتكز هذا الجزء على الإطار النظري للدراسة من حيث استعراض ومراجعة الوصف الوظيفي ونظرية الإدارة بالأهداف في مجال قياس الأداء ونظرية التوقعات في مجال ربط الأداء بالنتائج ونظرية الإحساس بالعدالة لتقييم معلومات التغذية العكسية فيما يتعلق بتوقعات الموظفين وتقييم الأداء. وبعد استكمال هذا الجزء سيصار إلى اقتراح أسلوب لتقييم الأداء.

آ ــ الوصف الوظيفي

يشكل الوصف الوظيفي جزءاً رئيسياً من الهيكل التنظيمي لأنه يحدد العلاقات الوظيفية وحجم العمل المطلوب من كل وظيفة. وإذا كان العمل هو مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينظر إليها في مجموعها على أساس أنها تكليف



الشكل ـ ١ الإطار النظري للدراسة يدمج نظرية الإحساس بالعدالة (مستوى (١)) بنظرية الإدارة بالأهداف والوصف الوظيفي (مستوى (٢)) ونظرية التوقعات (مستوى (٣)).

مطلوب من الأفراد العاملين[١٠] . فإن الوظيفة تعني العمل المطلوب من الموظف القيام به . ويسهم الوصف الوظيفي في تحديد الحاجات التدريبية في المنظمة وفي تطوير أساليب العمل التي ترتكز على معرفة جزئيات العمل التي تؤدي من قبل الموظف . وهذه المعرفة هي الأساس لتبسيط الإجراءات وتطوير أساليب العمل .

ويعتقد أرمسترنج وموراليس أن « الوصف الوظيفي يعتبر جزءاً رئيساً من عملية تحليل الوظائف بالإضافة لمرحلة جمع المعلومات وتحليل محتوى كل وظيفة استناداً لعوامل محددة مسبقاً [١١] » . ويسهل الوصف الوظيفي توحيد مسميات الوظائف المتماثلة والمتشابهة من حيث الواجبات والمسؤوليات وفي تحديد أسس موضوعية للترقيات . ويعتبر الوصف الوظيفي أحد أهم المتغيرات التي يمكن التحكم بها بالتطوير أو التغيير لإثراء الوظائف وتوسيع مهامها بشكل يوفر عامل التحدي في العمل ويشحذ همة الموظف ويحفزه على العمل وزيادة الإنتاج[١٢] .

والوصف الوظيفي يشكل أساساً للتفاهم بين الإدارة والموظفين عن طريق تحديد الواجبات المطلوبة من الموظف ويسهل عملية ربط الأداء بالحوافز إذا تم تحديد أولوية الحاجات للموظفين . وتشمل المعلومات المدرجة في الوصف الوظيفي المكونات الأساسية لكل وظيفة والتي يمكن التحكم بها بقصد إثراء الوظائف بزيادة مهامها من خلال عملية تصميم الوظائف . ويركز تصميم الوظائف على محتوى وطرق أداء وعلاقات الوظيفة كوسيلة للتوفيق بين متطلّبات الوظيفة والتنظيم وأهداف الفرد وطموحاته[١٣] . ويلاحظ أن تصميم الوظائف كذلك يستند إلى الوصف الوظيفي .

---

(١٠) د . مهدي زويلف ، مرجع سابق ، ص٦٨ .

(١١) مايكل أرمستنج وهيلين موراليس ، إدارة الرواتب ، ترجمة كمال جعفر المفتي ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٨٠ ، ص٨٣ .

(١٢) James L. Perry, and Lyman W. Porter. "The External Environment: Individual and Group Behavior". In James L. Perry, and Kenneth L. Kramer, Editors, Public Management: Public and Private Perspectives Irvine, California: Mayfield publishing Company 1983; p.173.

والوصف الوظيفي يعطي وصفاً للعمل الذي يؤديه شاغل الوظيفة ، وعند زيادة حجم العمل المطلوب أداؤه فإنه يساعد على تحديد عدد الوظائف المطلوبة استناداً لمبدأ تقسيم العمل. ويستفاد من هذه العملية في وضع الموازنات التقديرية وفي عمليات التخطيط التي تهدف لخلق توازن بين حجم العمل وعدد الوظائف في المنظمة(١٤) .

ويؤكد الدكتور زكي محمود هاشم أن « الوصف الوظيفي يعمل على تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين من خلال المساهمة في تحديد أساس عادل للرواتب والترقية والاختيار والتعيين والحوافز وتنظيم العلاقات الوظيفية ومنع الازدواجية(١٥) ». ويؤيد الدكتور عادل يحيى نافع ما ذهب إليه الدكتور زكي عندما يقول أن بطاقات الوصف الوظيفي تستخدم في « مجالات الاختيار والتعيين وإجراءات الترقية والمساعدة في عمليات التدريب وعمليات التخطيط للقوى العاملة وفي تحديد سياسات الأجور والمزايا والحوافز (١٦) ».

ويشير ديوان الموظفين في الحكومة الأمريكية « ... أن المطلوب في توصيف الوظائف التوصيف السليم والمختصر هو تحديد الواجبات والمسؤوليات والعلاقات الاشرافية والحقائق المتعلقة بالتنظيم الإداري واختصاصات الوظيفة والإجراءات المتبعة(١٧) ». وأمّا مؤسسة التدريب المهني الأردني فتعرف الوصف الوظيفي بأنه

---

(١٣) Louis, E. Davis "The Design of Jobs", Industrial Relations, October 1966, p.21. Cited by, Fremont E. Kast, and James E. Rosenzweig, Organization and Management Third Edition, New York: McGraw-Hill Book Company, 1979, p.144.

وفيما يتعلق بالمكونات الأساسية للوظيفة انظر :

O, Glenn Stahl, Public Personnel Administration, New York: Harper and Row Publishers, 1983, p.190.

(١٤) د. مهدي حسن زويلف ، مرجع سابق ، ص٦٨ .

(١٥) د. زكي محمود هاشم ، توصيف وتقييم الوظائف : بين النظرية والتطبيق ، ط١ ، الكويت : جامعة الكويت ، ١٩٧٩ ، ص٦ — ٨ .

(١٦) د. عادل يحيى نظم ترتيب وتقييم الوظائف ، القاهرة : الهيئة العامّة للكتاب ، ١٩٨٠ ، ص٤٨ — ٤٩ .

(١٧) د. زكي محمود هاشم ، مرجع سابق ، ص٢٣ .

«يشمل محتويات العمل (المهام والواجبات) مع الإشارة إلى درجة الإشراف التي يقدمها شاغل العمل أو تقدم له[١٨]». ويعتقد محمد شاكر عصفور أنه «يمكن الاستفادة من دراسة توزيع العمل في المنظمة من خلال الاطلاع على الواجبات اليومية والأسبوعية لموظفين وقائمة الواجبات للوحدة في تحديد الوصف العام والواجبات للوظائف المختلفة في المنظمة[١٩]». ويذكر الدكتور عبد البادري درة والدكتور زهير الصباغ أن متطلبات الوظيفة تشمل «الواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة[٢٠]»، ويعتبر أن المكونات الرئيسية للوظيفة تشمل[٢١]:

١ ـــ الرقابة الإشرافية التي تمارس على الوظيفة.
٢ ـــ اشراف على الوظائف الأخرى.
٣ ـــ الاتصالات الشخصية.
٤ ـــ السلطة واتخاذ القرارات.
٥ ـــ المعارف والمهارات.

ويتفق د. فؤاد محمد عبد المنعم الجميعي مع الكتاب الذين سبق ذكرهم حول العناصر الأساسية لوصف الوظائف والتي تشمل اسم الوظيفة وموقعها في التنظيم والوصف العام للوظيفة وواجبات ومسؤوليات الوظيفة وشروط شغل الوظيفة[٢٢].

(١٨) المملكة الأردنية الهاشمية، مؤسسة التدريب المهني، التصنيف والتوصيف المهني الأردني: عائلة مهن تشكيل المعادن والصيانة الميكانيكية العامة، ١٩٨٢، ص٦.
انظر كذلك، د. عادل يحي نافع، مرجع سابق ص٤٨ ـــ ٤٩.

(١٩) محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، جدة: دار الشروق، ١٩٨٤. ص٣٦ انظر كذلك الفصل ١٢ بعنوان «خرائط توزيع الأعمال» لمزيد من المعلومات.

(٢٠) د. عبد البادري درة ود. زهير الصباغ، إدارة القوى البشرية: منحى نظمي: دار الندوة للنشر والتوزيع، ١٩٨٦، ص١١٠.

(٢١) المرجع السابق ص١١٩.

(٢٢) د. فؤاد محمد عبد المنعم الجميعي، الأسس النظرية والتطبيقية لترتيب الوظائف، ط١، جامعة الموصل، العراق، ١٩٨٣، ص٥٤ ـــ ٦١.

ويعرف موريس كليكيه الوظيفة بأنها «المجموعة المحددة من الواجبات والأعمال والمسؤوليات التي تكون العمل الدائم لشخص ما في ظل ظروف عمل محددة[٢٣]». ويؤكد د. حسين محمد علوي حقيقة أن الوصف الوظيفي رغم أهميته بقي نشاطاً مهملاً فيقول:

«بالرغم من أن تحديد اختصاصيات وصلاحيات شاغلي الوظائف الإدارية تعتبر من أبجديات الإدارة وبالرغم من المزايا العديدة الواضحة في هذا النشاط ومع أن الحاجة له قائمة وملحة إلّا أننا عادةً ما نجده نشاطاً مغفلاً في كثير من الأجهزة الإدارية عموماً وفي الأجهزة الجامعية على وجه الخصوص[٢٤]».

وتأكيداً لما ذهب إليه د. حسين محمد علوي من وجود مزايا عديدة للوصف الوظيفي من وجود حاجة ملحة لتحديد اختصاصات ومسؤوليات شاغلي الوظائف فقد أثبتت نتائج دراسة أجريت في المملكة العربية السعودية أن غياب الوصف الوظيفي يعتبر من أهم العوامل التي تحدد درجة الرضى الوظيفي[٢٥]. وجاء في التوصية رقم (٨) لنفس الدراسة المتعلقة بسياسات الإدارة والعوامل التنظيمية والقيادية ما يلي:

«تأثر الروح المعنوية للأفراد ورضائهم الوظيفي بانعكاسات بعض العيوب في التنظيم الإداري في وحدات القطاع العام والخاص ويتمثل أهمها في تركيز السلطات

(٢٣) موريس كليكية، ترتيب الوظائف: أساليبه ومناهجه التطبيقية، ترجمة أحمد فؤاد غيب، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٤، ص٤٣.

(٢٤) د. حسين محمد علوي، الوصف الوظيفي كمدخل للتنظيم الجامعي، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٠، ص٩.

(٢٥) د. محمد محسن علي أسعد ود. نبيل اسماعيل رسلان، الرضى الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، جدة: مركز البحوث والتنمية بكلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، ١٩٨٤، ص٤٤.

وعدم التحديد الدقيق لاختصاصات وواجبات الوظائف وعدم وضوح خطوات العمل[٢٦] ».

ويعتقد فوزي حبش أن واجبات الوظيفة ومسؤولياتها تشكل الأساس لعملية تصنيف الوظائف[٢٧] . ويشترط كيث سكوت ضرورة موافقة الموظف ورئيسه المباشر على التفاصيل المدرجة لكل عنصر من العناصر الرئيسية للوظيفة[٢٨] .

ويستفاد من آراء الكتاب التي وردت في مجال الوصف الوظيفي أنه نشاط مغفل في معظم الأجهزة الإدارية بالرغم من أهميته البالغة في الكثير من النشاطات الإدارية مثل تصنيف الوظائف وسياسات الأجور ، وتحليل الوظائف وتصميم وإثراء الوظائف . وفي تحديد الحاجات التدريبية وفي عمليات الترقية والاختيار والتعيين وبالإضافة لذلك فقد تبين أهمية الوصف الوظيفي كأساس للتفاهم بين الإدارة والعمال وكعامل يؤثر على معنويات العاملين عند عدم تحديد الواجبات والمسؤوليات . ويشكل الوصف الوظيفي جانباً هاماً من الهيكل التنظيمي بما في ذلك تحديد العلاقات الإشرافية وتحديد حجم العمل المطلوب أداؤه من شاغل الوظيفة وأخيراً يساعد وجود الوصف الوظيفي الدقيق في تحديد المعايير المناسبة لقياس كفاية العاملين استناداً لواجباتهم المحددة في الوصف الوظيفي . وعندما يكون الوصف الوظيفي غير دقيق أو غير متوفر فإنه من الصعب تصميم معايير لقياس أداء الواجبات الوظيفية أو استكمال النشاطات الإدارية المختلفة المشار إليها أعلاه بدقة وموضوعية .

---

(٢٦) المرجع السابق ، ص١٠٣ .

(٢٧) فوزي حبش « تصنيف الوظائف كمدخل التنمية الإدارية » ، المجلة العربية للإدارة ، العدد ٢ ، ١ / حزيران / يونيو ١٩٨١ ، ص١٧ .

وكذلك انظر د . ناصيف عبد الخالق « توصيف وتقييم الوظائف : مدخل أساسي لإصلاح وتطوير الجهاز الإداري في دولة الكويت » ، المجلة العربية للإدارة ، العدد ٣ ، ١٩٨١ ، ص٥٦ .

(٢٨) Keith L. Scott, Office Job Evaluation, Bath, U.K: Dawson and Goodall Ltd., The Mendip Press, 1979, pp.34-39.

ب ــ الإدارة بالأهداف وقياس الأداء (Management by Objectives & Performance Appraisal)

لقد أثارت نظرية الإدارة بالأهداف ردود فعل مختلفة منذ أن حاك بيتر دراكر (Peter Drucker) تعبير الإدارة بالأهداف عام ١٩٥٤[٢٩] . ولاقت هذه النظرية التأييد في كتابات كل من هيبل[٣٠] وأوديورن[٣١] وموريسي[٣٢] وسيد هواري[٣٣] . كما تعرضت للنقد من قبل كل من بيركلي[٣٤] وهاري ليفنسون وغيرهم . وساهم هؤلاء الكتاب في تطور هذه النظرية بحيث أصبحت في نظر المؤيدين نظاماً متكاملاً وفلسفة إدارية ، بينما يعتبرها المعارضون نظرية كباقي النظريات لها محاسنها وعليها مآخذ عديدة .

ويرى أنصار نظرية الإدارة بالأهداف أن النظرية جاءت كتطور طبيعي في الفكر الإداري المعاصر وانسجاماً مع الفكر السياسي الديمقراطي . ويؤكدون أن نظرية الإدارة بالأهداف مرّت بثلاث مراحل في تطورها هي : مرحلة تقييم الأداء وقياسه بمعايير يضعها المدراء وتحظى بموافقة رؤسائهم المباشرين عليها[٣٥] . ويتم قياس الأداء بمقارنته بالأهداف التي حددها المدير المعني لإدارته .والقصد من هذه المرحلة زيادة الانتاجية ورفع مستوى أداء العاملين[٣٦] . وأمّا المرحلة الثانية فقد تطورت الإدارة

---

(٢٩) Peter Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper, 1974, pp.440-442.

(٣٠) J. Humble, How to Management by Objectives, New York: AMA Com. 1973, p.4.

(٣١) G. Odirone, Management by Objectives, New York: Pitman, 1969, pp.175-176.

(٣٢) G. Morrisy, Management by Objectives and Results, Reading, Mass: Addison-Wesley, 1970, p.3.

(٣٣) سيد هواري : الإدارة بالأهداف والنتائج ، القاهرة دار الجيل للطباعة ، ١٩٧٦ ، من ص٦١ ــ ٨٦ .

(٣٤) George E. Berkely, The Craft of Public Administration, Fourth Edition, Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1984, pp.307 316.

(٣٥) علي محمد عبد الوهاب ، الإدارة النظرية والتطبيق ، القاهرة دار غريب للطباعة ، ١٩٨٤ ، ص٢٣ ، ص١٠١ ، ص١٤٧ .

(٣٦) ماريون أي هايتز ، إدارة الرواتب : دليل شامل للإشراف الفعّال ، ترجمة د . محمود مرسي ود . زهير الصباغ ، مراجعة د . زكي راتب غوشة ود . يحي محمد الحسن ، المملكة العربية السعودية ــ معهد الإدارة ١٩٨٤ ، ص١٠٨ .

بالأهداف لتصبح نظاماً للتخطيط والرقابة وشملت المرحلة الثالثة من تطور هذه النظرية أنها أصبحت فلسفة إدارية شاملة. وسينحصر الحديث في هذا المقال عن المرحلة الأولى (تقييم الأداء وقياسه) للإدارة بالأهداف مع ذكر بعض الانتقادات التي وجهت للنظرية وتمت الإشارة إليها في بداية الإطار النظري للدراسة.

أمّا معارضو هذه النظرية فيعتقدون أن نظرية الإدارة بالأهداف ما هي إلّا تقليعة جديدة استفادت من النظريات السابقة في نواحي محددة وأهملت جوانب هامّة من العملية الإدارية. وكان هدفها زيادة الانتاجية والنظرية تشبه إلى حد بعيد حركة الإدارة العلمية في تركيزها على قياس الأداء وربطها بالنتائج (الأهداف) واهتمامها بالمديرين وإعطاء دور جانبي لمشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المديرين. وتعتقد المعارضة أن هذه النظرية ولدت في مناخ سياسي أوجد رغبة في التوفيق بين البيروقراطية والديمقراطية رغم التناقض الواضح بينهما ومن هنا جاء تركيز النظرية على عامل المشاركة كقيمة ديمقراطية سياسية.

وتشير نتائج تطبيق الإدارة بالأهداف في الولايات المتحدة أنها تحقق نتائج إيجابية في المدى القصير وفي حالات عديدة وهناك نتائج سلبية لبعض تجارب تطبيق هذه النظرية في مصر وفي الهند. ونظراً لأن تطبيق الإدارة بالأهداف قد حقق نجاحاً ملحوظاً في زيادة الإنتاج في حالات محددة وفشله في تحقيق نتائج ملحوظة في حالات أخرى، فإن ذلك دلالة واضحة على أن مؤيدي النظرية ورأي المعارضة على جانب من الصحة فيما ذهب إليه كل فريق. وبالرغم من النتائج المتضاربة فإنه يمكن الاستفادة من نظرية الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء وقياسه وربطه بالنتائج، شريطة أن يتم التغلب على صعوبة وضع الأهداف وقياسها وذلك باستبدالها بواجبات الوظيفة وقياس هذه الواجبات بمعايير موضوعية.

والمتتبع لهذه النظرية يجد الكثير من النقد الذي بدأ يظهر في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات من هذا القرن وما عبر عنه بيتر دراكر منذ البداية بأن ما يستطيع

الإنسان قياسه هو الأداء وحده يجب قياسه . وجاءت نظرية الإدارة بالأهداف لتترجم هذه القناعة إلى واقع عملي ملموس وأسهمت في التركيز على المشاركة والاتصال المزدوج في مراحل تطوير الأهداف والمعايير النتائج المتفق عليها ومدى فعاليتها [٣٧] .

ويستفاد من كل ما سبق أن نظرية الإدارة بالأهداف بدأت في التطور بمرحلة تقييم الأداء ثم مرحلة التخطيط والمتابعة ثم مرحلة اكتمالها كنظام إداري . ولهذه النظرية جوانب إيجابية من حيث التركيز على قياس الأداء وربطه بالنتائج وتشجيع المشاركة وتنشيط الاتصال كما أن هناك جوانب سلبية أشرنا إليها في أعلاه ولا داعي لتكرارها . ويعتقد كون (Kuhn) أن النظرية عبارة عن « مجموعة من الاصطلاحات والمفاهيم التي تبحث في العلاقات الافتراضية بين عدة متغيرات بقصد فهم الظواهر والتنبؤ بحدوثها والتحكم بها وضبطها [٣٨] » والنظرية السائدة تفوق باقي النظريات المنافسة من حيث القدرة على تفسير معظم الحقائق والظواهر التي تواجهها والحقائق تكتشف بطريقة الخطأ غالباً وليس نتيجة الارتباك أو الغموض كما يؤكد كون . فإذا كان ما ذهب إليه كون صحيحاً فأين تقف نظرية الإدارة بالأهداف من تفسير الصراع في داخل التنظيمات الاجتماعية ؟ وقصور النظرية في هذا المجال يمكن أن يعتبر من المآخذ الهامّة عليها .

ج ــ نظرية التوقعات (The Expectancy Theory)

تعتبر نظرية التوقعات مقبولة وعلى نطاق واسع في مجال تحفيز العاملين . وقد وضع هذه النظرية فروم (Victor H. Vroom) وطورها من بعد بوتر ولولر (Porter and Lawler) . وتؤكد هذه النظرية أن تحفيز العاملين نتيجة مباشرة لثلاثة عوامل هي [٣٩] :

---

(٣٧) د . صلاح السيد ، الإدارة بالأهداف دليل المديرين نحو فعالية النتائج ووفرة الإنتاج ، ط ١ ، الجامعة الأمريكية بالقاهرة ، ١٩٧٨ ، ص١٦ ــ ٣٠ .

(٣٨) Thomas S. Kuhn, The Structure of Scientific Revolutions, (Second Edition, Chicago: The University of Chicago, 1972. pp.17-21.

(٣٩) Keith Davis, and John W. Newstrom, Human Behavior At Work: Organizational Behavior, 7th

١ ـــ مقدار رغبة الموظف في الحصول على مكافأة .
٢ ـــ تقدير العامل أو الموظف لاحتمال أن الجهد المبذول سيؤدي إلى أداء العمل بشكل جيد .
٣ ـــ تقدير الموظف لاحتمال أن الأداء الجيد سيؤدي للحصول على المكافأة أو النتيجة المرغوبة من قبله .

وقد تم اعتماد هذا النموذج العام في الشكل رقم (١) والشكل رقم (٢) من حيث أن الجهد المبذول يؤدي للأداء والأداء يؤدي إلى النتيجة المتوقعة وينعكس ذلك على درجة التحفيز لبذل المزيد من الجهد وهكذا . ونجاح هذا النموذج يعتمد على تطابق توقعات الموظف مع النتيجة التي يرغب في الوصول إليها . ويعتقد فروم أن القوة النفسية التي تؤثر على الفرد لبذل المزيد من الجهد هي محصلة لتوقعاته المستقبلية ودرجة الأهمية التي يضعها الفرد على نتيجة محددة وإمكانية تحقيقها [٤٠] . وتكمن أهمية هذه النظرية بالإمكانية الواسعة لتطبيقها في القطاعين العام والخاص . ويحتاج تطبيقها إلى تحديد الحاجات الهامّة للموظفين التي يعتبرونها متوقعة عند أدائهم لأعمالهم بشكل فعّال[٤١] . وبعد تحديد أولوية الحاجات ووضع نتائج لإشباع أهمها فإن ذلك سيؤدي لحفز العاملين على بذل الجهد المطلوب لاتقان أداء الأعمال الموكلة لهم وبالتالي يؤدي لزيادة الإنتاجية .

ودمج نظرية التوقعات بعملية قياس الأداء الذي يستند إلى معايير موضوعية مستمدة من الواجبات الوظيفية كما هو موضح في الشكل (١) سيكون الأساس للتفاهم بين الإدارة والموظفين في مجال تقييم الأداء ، الذي تثار حوله النزاعات بين

Edition, New York; McGraw-Hill Book Company, 1985, pp.93-96. See also; Arthur G. Bedeinn. Management 2nd Edition, New York: The Dryden Press, 1989, pp.402-405.

(٤٠) Robert P. Vecchio, Organizational Behavior, Second Edition. Chicago: The dryden Press, 1991, p.185.

(٤١) د. مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة: مداخل وعمليات، بغداد: مطبعة شفيق، ١٩٨٨، ص٢٣٢ ـــ ٢٣٥ . يتحفظ على هذه النظرية لأنها لم تحدد دوافع الفرد أو أساليب تحفيز العاملين .

الطرفين ويوفر الدعم للموظف عدالة التقييم وازدياد احتمالات حصوله على النتائج المرغوبة له وموضوعية قياس الأداء.

د ـــ نظرية الإحساس بالعدالة (Equity Theory)

وضع ستيسي آدمز (J. Stacy Adams) نظرية الشعور بالعدالة والإنصاف بقصد تفسير أثر الشعور بالعدالة أو الشعور بالظلم وعدم الإنصاف على السلوك الفردي ومقدار الجهد المبذول في العمل. ويفترض آدمز أن الموظف عند شعوره بعدم تساوي نسبة النتائج التي يحققها إلى الجهد المبذول من قبله مع نسبة نتائج شخص آخر إلى جهد الشخص الآخر، يحس بتوتر نفسي يدفعه للعمل على إعادة التوازن النفسي لديه وتخلصه من هذا التوتر وذلك عند طريق تحقيق الشعور بالعدالة بتعديل سلوكه[٤٢]. وقد درس آدمز ردود أفعال الموظفين لنظام الحوافز وعملية المقارنة التي يجريها الموظف مع آخرين كما في المعادلة التالية:

$$\frac{\text{Self Outcomes}}{\text{Inputs}} = \frac{\text{Others Outcomes}}{\text{Inputs}}$$

ويعتقد آدمز أنه إذا كانت نتيجة المقارنة الإحساس بالعدالة فإن الموظف يشعر بالارتياح ويحافظ على مستوى انتاجيته. أمّا إذا كانت النتيجة شعور الموظف بعدم العدالة زيادة أو نقصان عن الآخرين فإن الموظف يلجأ إما لمضاعفة جهوده إذا أحس بأنه يحصل على حوافز أكثر مما يستحق أو يعيد المقارنة مع شخص أو مجموعة أخرى إذا أحس بالظلم، أو يغير في المدخلات الخاصة به أو يشوش على مدخلات الآخرين وفي أسوأ الحالات فإنه قد ينسحب من الموقف ويترك العمل.

ويؤكد آدمز أن سلوك الفرد الذي يشعر بعدم عدالة نظام الحوافز عند مقارنة

(٤٢) Bedeian, Op.cit., pp.405-407.

نفسه بالآخرين يكون مدفوعاً بقوة نفسية يولدها التوتر النفسي لدى الموظف الذي يحس بالغبن، وتؤثر هذه القوة النفسية باتجاه التخلص من التوتر وإعادة التوازن عن طريق الإحساس بالعدالة[٤٣]. وإعادة التوازن يمكن أن تتم بمضاعفة الموظف لجهده المبذول ليعوض عن المكافأة التي حصل عليها بدون حق (حسب رأيه) وتتم عن طريق التقليل من قيمة ما حققه من نتائج[٤٤]. أمّا إذا أحس الفرد بالظلم فإنه في أسوأ الحالات سيترك مكان العمل ليتخلص من التوتر أو يغير في مدخلاته أو مدخلات الآخرين من خلال التشويش عليهم[٤٥].

وتشمل مدخلات الفرد في عملية المقارنة جهده المبذول في العمل وخبرته ومستوى تعليمه وأقدميته في العمل ومكانته ودرجة ذكائه وولائه والوقت الذي استغرقه في الأداء ومهارته ومستوى إنتاجيته. وأمّا النتائج المتوقعة والتي تدخل في عملية المقارنة (Outcomes) فتشمل الراتب وفرص الترقية واحترام الزملاء في العمل والمنافع الوظيفية والرضى الوظيفي والوجاهة والاعتراف بالجهد والإجازات وعلاوات السفر وعدد المرؤوسين وفرص العمل الإضافي. ويلاحظ من قائمة المدخلات وقائمة النتائج أن الفرد يخضع نفسه لعملية مقارنة بالآخرين بشكل كامل.

والمفيد في هذه النظرية أنها تساعد الإداري على دراسة ردود فعل الموظفين أو العاملين لنظام الحوافز والمكافآت في المنظمة. فإذا كانت المنظمة تعاني من تسرب الكفاءات فقد يكون مرد ذلك عدم الرضى الوظيفي وعدم الإحساس بالعدالة. ويمكن معالجة هذه المشكلة بالاسترشاد بهذه النظرية وإذا كانت المنظمة تعاني من مشكلة ضعف الأداء وتدني الإنتاجية فإنه يمكن الربط بين توقعات الأفراد وحاجاتهم وبين أدائهم والنتائج المحتملة بطريقة تؤدي لشعورهم بأنهم يتلقون منافع أكثر من جهدهم

(٤٣) Vecchio, Op.cit., p.189-190.

(٤٤) Davis, and Newstorm, Op.cit., pp.126-128.

(٤٥) Umstot, Op.cit., pp.126-128.

المبذول في العمل. ويترتب على هذا الشعور تحفيز الأفراد لمضاعفة جهودهم وبالتالي زيادة الإنتاجية. وإذا كانت المشكلة هي تكرار المنازعات بين الإدارة والعمال في مجال تقييم الأداء، وهذه المشكلة التي تحاول هذه الورقة معالجتها، فإن هذه النظرية تساعد الإداري على توفير الظروف المؤدية لشعور الموظف بعدالة نظام الحوافز عن طريق تقييم الأداء بطريقة موضوعية وربطه بواجباته الوظيفية وتصميم النتائج المناسبة المترتبة على تقييم الأداء. ومن هنا تحاول الدراسة دمج هذه النظرية بنظرية التوقعات في الأسلوب المقترح لتقييم أداء العاملين.

هـ ـــ تقييم الأداء

تهدف جميع المنظمات الإدارية إلى تحقيق كفاية الأداء (Efficiency) وتحقيق درجة عالية من الفعالية (Effectiveness) في تحقيق أهدافها ويقصد بتقييم الأداء التحقق من أن الموظف يؤدي العمل المطلوب منه بطريقة صحيحة تسهم في فعالية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها ويعني ذلك أن تقييم الأداء يجب أن يتركز على قياس درجة إنجاز الموظف للعمل المطلوب منه والموضح بقائمة الواجبات الوظيفية.

والحقيقة أن عملية تقييم الأداء تركز على ما تم إنجازه من الواجبات الوظيفية في الماضي بشكل يسمح للإدارة اتخاذ القرارات المناسبة في مجال تحديد المكافآت المالية المرتبطة بالأداء، واتخاذ القرارات الإدارية لخدمة أغراض وظيفية أخرى سيرد ذكرها بعد قليل وتهدف عملية تقييم الأداء، بالإضافة إلى تقييم الجهد المبذول في الماضي، إلى تحسين مستوى أداء الموظفين في المستقبل عن طريق تحليل نقاط الضعف والقوة التي أظهرها تقييم أداء الموظف في الماضي[٤٦].

---

(٤٦) د. عادل حسن، إدارة الأفراد (الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، ١٩٨٦) ص٢٦٧ ـــ ٢٦٨. وانظر كذلك:

Mitchell S. Novit, Essentials of Personnel Management, Second Edition, New Jersey: Prentice-hall, A. Division of Simon & Chuster, Inc., 1986, pp.159-160.

وتتفق تعريفات تقييم الأداء بأنه «تقييم لجهود الفرد وتقدير مدى صلاحيته وكفاءته بالنهوض بأعباء وظيفته الحالية ومدى استعداده لتقلد وظيفة ذات مستوى أعلى[٤٧]». وتساعد المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء في إصدار قرارات عقلانية ومرشدة في مجال «تحديد زيادة الرواتب واطلاع العاملين على وضعهم الوظيفي وتحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد الترقيات وتحديد ملاءمة النقل أو الفصل وتحديد من يبقى بعد فترة التجربة» وغيرها[٤٨].

وعملية تقييم أداء العاملين ليست جديدة ولكنها تطورت بتطور حركة الإدارة العلمية والتي أدخلت الأسلوب العلمي لدراسة مشاكل العمل في الأجهزة الإدارية. واعتمدت دراسات قياس العمل والوقت والحركة على الأسلوب العلمي لتقدير إنتاجية الفرد وتحديد المعيار المناسب لقياس أداء العاملين. وأصبح التركيز في عملية تقييم الأداء ينحصر بعامل جدارة العامل. «ولكن مبدأ الجدارة كان تعبيراً فضفاضاً وأصبح مرتبطاً بالأقدمية[٤٩]».

وجاءت بعد ذلك نظرية الإدارة بالأهداف لتربط الأداء بالمكافأة عن طريق ربط الأداء بدرجة تحقيق الأهداف. وتم تأكيد هذا الاتجاه بالنظريات السلوكية مثل نظرية التوقعات ونظرية الإحساس بالعدالة. وركزت هذه النظريات على ربط الأداء الفعلي للعمال بالنتائج وكان هذا الاتجاه مركزاً على السلوك التنظيمي بعد أن كان تقييم الأداء

---

(٤٧) د. نادر أحمد أبو شيخة ود. عبد المعطي محمد عساف، بعض سياسات الأفراد بالجهاز الحكومي في المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مطابع الدستور التجارية، ١٩٨٥، ص٤٣.

(٤٨) نتائج دراسة شملت ١٣٠ مؤسسة حول استخدام معلومات التقييم للأداء في القرارات الإدارية في مايرون آي هانيز، مرجع سابق، ص١٦٥ — ١٦٦.
انظر كذلك:

Lyons Terry, Personnel Function in a Changing Environment, Second Edition, London: Pitman Publishing Inc., 1985, pp. 189-190.

(٤٩) د. فيصل فخري مرار، الإدارة بالأهداف والنتائج، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ١٩٨١، ص٣٧.

يركز على الصفات الشخصية في محاولة لتقييم جدارة الفرد[٥٠] .

وتقترح هذه الدراسة أن يتم ربط الأداء بالنتائج المتوقعة وأن يتم قياس الأداء بمعايير تستند إلى الواجبات الوظيفية المحددة بالوصف الوظيفي حتى يكون التقييم منصباً على جزئيات العمل الذي يؤديه الموظف وليس على تقدير الصفات الشخصية . ويحقق هذا الأسلوب إمكانية التغلب على صعوبة تحديد أهداف لجميع المراكز الوظيفية في أجهزة الإدارة العامّة . ويخفف من الميل نحو التضخين عند تقدير مستوى جدارة الموظف واتقانه لعمله ويسهم في تحقيق عدالة التقييم وعدالة النتائج المرتبطة به من مكافأة أو تعويضات .

وتشير دراسة أجراها الدكتور محمد عبد الفتاح ياغي على عيّنة من الموظفين الأردنيين في عمان حول تقييمهم لعدالة الحوافز إلى « ضرورة توفير العدالة والمساواة في فرص الترقي والتخلص من عدم الموضوعية والعوامل الشخصية في ترقية الموظفين وذلك من خلال إيجاد أسس ومعايير ثابتة مبنية على دراسات علمية ومثال ذلك ارتباط الترقية بكفاءة الأداء[٥١] » . وتعني هذه النتيجة التي توصلت لها الدراسة أنه لا يوجد أسس ومعايير موضوعية تحكم نظام الحوافز وإحساس الموظفين بعدم عدالة نظام الترقيات وتدخل العوامل الشخصية في مجال الحوافز وعدم ربطها بالأداء الفعلي للموظف . ومن الجدير بالذكر أن نظام الخدمة المدنية الأردني رقم (١) لسنة ١٩٨٨ والذي صدر بعد عامين من ظهور نتائج الدراسة المشار إليها أعلاه قد طور عملية تقييم الأداء وتلافى الكثير من نقاط الضعف في نظام الخدمة السابق . وأوكل نظام الخدمة المدنية الأردني رقم (١) لسنة ١٩٨٨ مهمة تنفيذ ما جاء في النظام لديوان الخدمة المدنية والمسؤولين

(٥٠) Greenlaw, Paul S., and KOHL, John P., Personnel Management: Managing Human Resources, New York: Harper & Row Publishers, Inc. 1986, pp.151-152.

(٥١) د. محمد عبد الفتاح ياغي ، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية ، دراسة ميدانية مقارنة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان : المملكة الأردنية الهاشمية ، ١٩٨٦ ، ص ١٢٠ .

والرؤوساء المباشرين والموظفين في الدوائر المعنية[٥٢] .

ولكن يلاحظ أنه بالرغم من تعدد سجلات الأداء ونماذج التقارير السنوية التي نص عليها النظام[٥٣] ، أن التفصيلات الواردة في السجلات وفي التقارير متشابهة لدرجة عالية جداً تقرب من ٩٥٪ في جانب معايير تقييم الأداء وأن الاختلاف تركز على اختلاف ألوان التقارير السنوية دونما اختلاف في مضمون هذه التقارير . ويعتقد الباحث أن هذا التشابه الكبير يعطي انطباعاً بعدم وجود اختلافات في الواجبات الوظيفية لجميع العاملين في الأجهزة الحكومية . وبالتأكيد هذا انطباع غير حقيقي وغير واقعي . ولاصلاح هذه الثغرة يقترح الباحث أن يتم تحديد المعايير المناسبة لكل وظيفة استناداً للواجبات المحددة لها في الوصف الوظيفي . وإذا اعتمد هذا الأسلوب فإنه يحقق درجة أعلى من الموضوعية والدقة في تقييم الأداء ويضمن للموظف العدالة في التقييم .

ويلاحظ كذلك أن نظام الخدمة الأردني رقم (١) لسنة ١٩٨٨ قد ميز بين الأداء الفعلي للعمل وقدرات الموظف على الأداء ولكن أثناء التقييم يتم تقييم عوامل معينة دون أن تعطي الفرصة للموظف لممارستها ومثال ذلك كيف يتم تقييم قدرة الموظف القيادية دون إعطائه الفرصة ليمارس العمل القيادي؟ أو كيف يقيم الموظف في مجال قدرته على الإشراف وهو تابع ويعمل في أدنى مستوى وظيفي؟ والخطأ الذي وقع به ديوان الخدمة المدنية يتلخص في محاولة توحيد جميع العوامل التي يجري تقييمها لجميع الموظفين مع التميز في ألوان التقارير لأصحاب الوظائف الإشرافية وأصحاب الوظائف غير الإشرافية في الفئة الثانية والفئة الثالثة والفئة الرابعة من فئات الموظفين .

ونظراً لأن البحث يهدف لتوضيح العلاقة بين تقييم الأداء والوصف الوظيفي

---

(٥٢) المملكة الأردنية الهاشمية ، ديوان الخدمة المدنية ، دليل تقييم أداء الموظفين ، حزيران ١٩٨٨ ، ص٨ .

(٥٣) المرجع السابق ، من ص٦ — ٧ .

فليس هناك ضرورة لمناقشة طرق تقييم الأداء أو الأخطاء لمن يقوم بعملية التقييم أو كيفية معالجة هذه الأخطاء وبعد استكمال جوانب الإطار النظري للدراسة ننتقل إلى تحديد أسلوب التقييم المقترح لأداء العاملين .

الأسلوب المقترح لتقييم الأداء(٥٤)

يتلخص أسلوب تقييم الأداء المقترح بالخطوات التالية :

الخطوة الأولى

١ ــ تبدأ الخطوة الأولى بوضع وصف وظيفي أو تعديل الوصف الوظيفي إن وجد بحيث يتم تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة في الهيكل التنظيمي . وتصاغ هذه الواجبات والمسؤوليات بطريقة تسهل تطوير معايير أدائها كما في المثال التالي :

اسم الوظيفة : طابع

الواجبات والمسؤوليات :

١ ــ يطبع الكتب الرسمية والمعاملات باللغتين العربية والإنجليزية .

٢ ــ يستخدم الآلة الكاتبة الكهربائية أو شاشة الحاسوب إن توفرت .

٣ ــ يقوم بإدخال المعلومات للحاسوب وتخزينها واستدعائها وإجراء التعديلات عليها وطباعتها حسب الحاجة .

٤ ــ يتبع أصول المراسلات الرسمية وقواعد الكتابة الفنية حسب نوع المعاملة المراد طباعتها .

٥ ــ يحافظ على سرية المعلومات التي يتعامل بها .

٦ ــ يحافظ على نظافة الآلات المستخدمة .

---

(٥٤) انظر الشكل رقم (٢) الذي يوضح ربط الأداء بالوصف الوظيفي وبالنتائج .

٧ ــ يقوم بما يكلفه به رئيسه المباشر ضمن حدود وظيفته .

المعايير المستمدة من الواجبات الوظيفية لوظيفة طابع

الواجب (١) آ ــ معيار معدل السرعة في الدقيقة .

٥٤ ــ ٦٠ كلمة ممتاز

٤٧ ــ ٥٣ كلمة جيد جداً

٤٠ ــ ٤٦ كلمة جيد

٣١ ــ ٣٩ كلمة متوسط

٣٠ فما دون ضعيف

ب ــ معيار نسبة الأخطاء في الطباعة والترتيب .

١ ٪ ــ ٣ ٪ ممتاز

٤ ٪ ــ ٦ ٪ جيد جداً

٧ ٪ ــ ٩ ٪ جيد

١٠٪ ــ ١٢٪ متوسط

١٣٪ فما فوق ضعيف .

الواجب (٢) آ ــ معرفة عمل أجزاء الآلة التي يستخدمها .

ب ــ إتقان عملية التشغيل وتبديل الشريط وتزويد الآلة بالورق أو

الواجب (٣) إتقان إجراء التشغيل والطباعة والتخزين ومعالجة المعلومات واختلاف أنواعها .

الواجب (٤) آ ــ تطبيق أصول المراسلات الرسمية باللغتين العربية والإنجليزية

ب ــ تطبيق قواعد الكتابة الفنية وحسب الأسلوب المتبع وبتوجيهات رئيسه المباشر .

الواجب (٥) آ ــ عدم تسريب المعلومات التي يتعامل بها .

ب ـــ عدم ترك المسودات متناثرة .

ج ـــ إتلاف المسودات التي ينتهي العمل بها بعد استشارة رئيسه المباشر .

د ـــ عدم إفشاء أسرار العمل المتعلقة بالأشخاص والمواد .

الواجب (٦) آ ـــ ينظف الآلة التي يستعملها ويستخدم الأغطية إن وجدت .

ب ـــ عدم التدخين وشرب الشاي والقهوة قرب الآلة .

ج ـــ اتباع التعليمات بخصوص الصيانة اللازمة وإبلاغ رئيسه المباشر لاستدعاء المختصين عند حدوث الأعطال الفنية .

الواجب (٧) آ ـــ المساعدة في أعمال المكتب إذا لم يكن مشغولاً .

ب ـــ الرد على الاتصالات الهاتفية عند الحاجة .

ج ـــ مساعدة المراجعين إذا لم يكن مشغولاً .

٢ ـــ توضع مقاييس أداء لكل واجب من الواجبات الوظيفية ويشارك في وضع المقاييس أو المعايير الموظف المعني أو شاغل الوظيفة كما في المثال السابق .

٣ ـــ يتم قياس الأداء باستخدام المقاييس التي تم تطويرها في (٢) أعلاه .

٤ ـــ تحديد النتائج المترتبة على عملية قياس الأداء وربطها بالحوافز .

الخطوة الثانية

١ ـــ استصدار الأنظمة واللوائح والتعليمات لتطبيق الأسلوب المقترح لتقييم الأداء .

٢ ـــ إعداد الأدلة الإرشادية اللازمة وتدريب المشرفين على استخدام الأسلوب المقترح لتقييم الأداء .

٣ ـــ تحديد حاجات الموظفين المهمة بواسطة دراسة مسحية ميدانية . وإذا تبين أن هناك حاجات متعددة أو متباينة يتم اختيار الحاجات التي يشترك بها أكبر عدد ممكن من الموظفين ويمكن إشباعها ضمن إمكانيات المنظمة الإدارية وبما يسهم في تحقيق أهدافها .

مثال : إذا تبين أنه هناك حاجة يشترك بها عدد كبير من الموظفين للحصول على فرصة تعليمية . فيمكن أن تختار الإدارة فرصة تعليمية تسهم في تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم وتسهم إيجابياً في تحقيق أهداف المنظمة وضمن الإمكانية التنفيذية للمنظمة . وترتب أولوية الحاجات استناداً لإعداد الموظفين المشتركين بالحاجات .

٤ ـــ وضع نتائج لإشباع أهم حاجات الموظفين ضمن النتائج المترتبة على عملية قياس الأداء .

٥ ـــ ربط نظام الحوافز بنتائج التقييم لأداء العاملين .

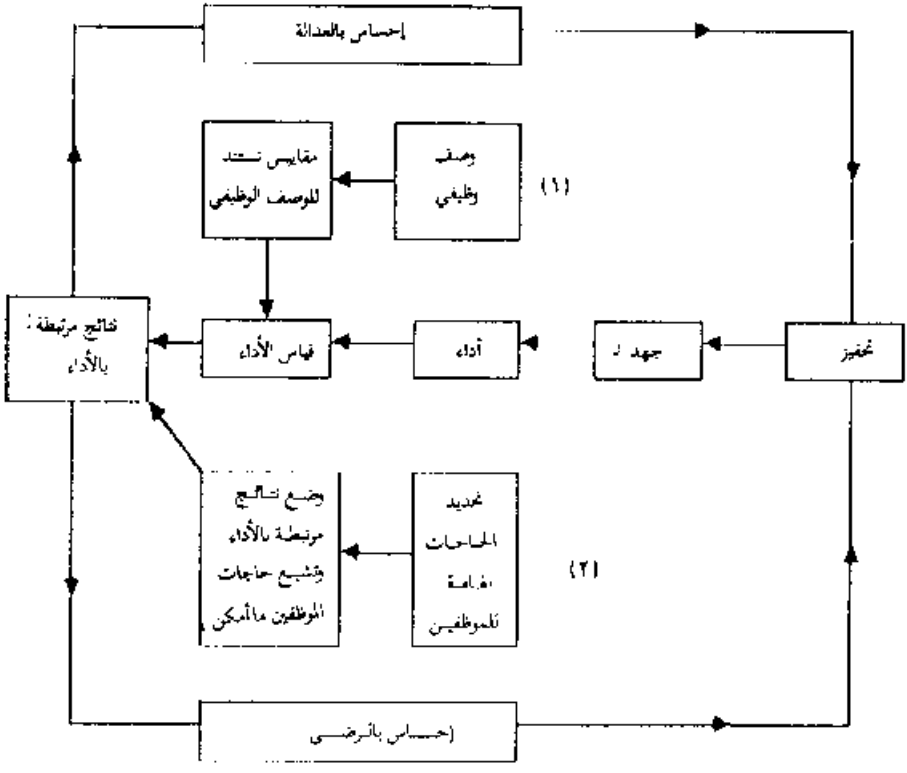
النتائج المتوقعة لاستخدام الأسلوب المقترح لتقييم أداء العاملين

إذا تم تنفيذ هذا الأسلوب المقترح فمن المتوقع تحقيق نتائج أهمها :

١ ـــ شعور الموظف بالعدالة والإنصاف مما يجعله يستمر في مستوى إنتاجيته الحالية وانعكاس هذا الشعور على عملية التحفيز لبذل جهد أكبر لاتقان عمله وزيادة إنتاجيته .

٢ ـــ الإحساس بالرضى الوظيفي وتخفيف الصراعات المحتملة بين الإدارة والموظفين حول موضوع تقييم الأداء .

والشكل رقم (٢) يوضح النموذج المقترح والذي يعتمد على نظرية التوقعات ونظرية الإحساس بالعدالة أو الإنصاف ونظرية الإدارة بالأهداف والوصف الوظيف كأسلوب لتقييم الأداء . وجميع العلاقات الواردة في المخطط تم اختبارها في دراسات سابقة فيما عدا العلاقة رقم (١) التي تربط الوصف الوظيفي بقياس الأداء . وقد تمت إضافة هذه العلاقة نظراً لقناعة الباحث بجدواها كما تمت الإشارة إلى ذلك في متن البحث ، ولكنها لم تجرب لمعرفة مدى فعاليتها على أمل أن يتم تجريب ذلك مستقبلاً وفي دراسات لاحقة .



الشكل ــ ٢ نموذج مقترح لربط قياس الأداء بالوصف الوظيفي وبالنتائج الهامّة للموظفين ويعتمد على النموذج العام الذي تؤكده النظريات الثلاثة في مخذذ رقم (١).

٧ ــ النتائج والتوصيات

حاولت هذه الدراسة توضيح العلاقة بين الوصف الوظيفي وتقييم الأداء وتطوير أسلوب عمل لتقييم الأداء. واستناداً إلى المفاهيم التي جاءت بها نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية التوقعات ونظرية الإحساس بالعدالة تم تطوير الإطار النظري للأسلوب المقترح لتقييم الأداء بدمج أهم هذه المفاهيم في مجال تقييم الأداء. وتفترض الدراسة أنه إذا تم تقييم الأداء بشكل علمي وموضوعي وبالاستناد إلى معايير مستمدة

من الواجبات الوظيفية فإنه يمكن تحديد مشكلة ضعف الأداء وبالتالي التعامل معها بشكل إيجابي .

وتستمد الدراسة أهميتها من أهمية المعلومات التي يتم الحصول عليها عند تقييم الأداء والتي تصلح كأساس للقرارات الإدارية في مجال الترقيات وتوزيع الحوافز والتعويضات وتحديد الاحتياجات التدريبية والمساهمة في عمليات التخطيط وفي عمليات النقل والتثبيت والاختيار والتعيين .

وبعد مراجعة الدراسات السابقة في مجال الوصف الوظيفي وتقييم الأداء والنظريات الإدارية أمكن تحديد معالم الأسلوب المقترح لتقييم الأداء ويتلخص هذا الأسلوب في خطوتين هما :

أولاً : يتم تحديد الواجبات والمهام لكل وظيفة في الهيكل التنظيمي للمنظمة ويشارك الموظف في تحديد المعايير التي تقاس بها درجة إنجازه لهذه الواجبات . ويتم ربط النتائج المتوقعة بنتائج تقييم الأداء .

ثانياً : يتم تحديد أهم الحاجات للموظفين وترتب حسب الأولوية وتوضع نتائج مرتبطة بالأداء لإشباع هذه الحاجات ما أمكن وكما هو مبين في شكل (٢) .

وقد توصلت الدراسة لأهم النتائج التالية :

١ ـــ هناك حاجة ماسة في مختلف الدوائر العامة لوضع وصف وظيفي شامل يحدد فيه واجبات ومهام ومسؤوليات كل وظيفة كأحد عناصر الوظيفة الأساسية . وإذا توفر الوصف الوظيفي فيجب أن يعاد النظر في الواجبات الوظيفية لتعكس ما يقوم الموظف بأدائه كجزء من عمله .

٢ ـــ نتيجة لغياب الوصف الوظيفي وغياب المعايير الثابتة لقياس الأداء فإن الكثير من جهود تقييم الأداء تركز على الصفات الشخصية وتخضع للتخمين وعدم

الدقة . وإزاء هذا الواقع تكثر النزاعات بين الإدارة والموظفين حول عمليات التقييم . ولتجنب هذه الإشكالات تقترح الدراسة أن تستمد المعايير لقياس الأداء من الواجبات الوظيفية .

٣ ــ إن الكثير من أنظمة الخدمة المدنية الحديثة تدرك أهمية ربط الأداء بالنتائج وتنص على وجوب مثل هذا الربط . ولكن عند تنفيذ تقييم الأداء ونتيجة لغيبة الوصف الوظيفي والمعايير المناسبة للقياس تتعثر هذه الأنظمة في تحقيق الغايات المنشودة .

٤ ــ يجب أن يستند ربط الأداء الفعلي للموظف بالنتائج المهمة التي يتوقعها الفرد حتى تحدث أثراً في سلوكه عن طريق التحفيز لزيادة جهوده المبذولة لاتقان العمل وزيادة الإنتاجية .

٥ ــ تتوقع الدراسة أن الأسلوب المقترح لتقييم الأداء عندما ينفذ باستخدام معايير مستمدة من واجبات الموظف سيساعد في معالجة مشكلة ضعف الأداء . وعند ربط نتائج التقييم بما يتوقعه الموظف من نتائج فسيساعد الأسلوب المقترح في زيادة درجة الرضى الوظيفي ويشكل قاعدة للتفاهم بين الإدارة والموظفين وتستند هذه القاعدة إلى شعور الموظف بالعدالة أو الإنصاف ومثل هذا الإحساس سيكون بداية التأثير على سلوك الفرد لحفزه نحو تحقيق مستويات إنتاجية أعلى وإتقان عمله بدرجة عالية .

إن تركيز قيمة العدالة ليست فقط في عمليات تقييم الأداء في مختلف الممارسات الإدارية سيسهم في القضاء على العديد من التشنجات في العمل الإداري ويوفر مناخ عمل متعاون وتسوده مشاعر الثقة .

وثيقة جميع أخطار الخسائر المادية
في تأمينات النفط والصناعات البتروكيماوية .

مصباح كمال
شركة يونايد بروكرز ــ لندن

وثيقة جميع الأخطار ــ نبذة تاريخية سريعة

تهدف هذه الورقة تقديم مدخل عام لبعض جوانب نص وثيقة جميع الأخطار للأضرار والخسائر المادية . ولكن ونظراً لتشعب الموضوع ، يصبح الانتقاء ضرورياً رغم الفجوات التي يمكن لهذا الانتقاء أن يتركه على المعالجة المتسلسلة للوثيقة . فعذرا لما قد يبدو أنه إهمال لبعض جوانب الموضوع .

يعتبر مفهوم جميع الأخطار ، في حقل التأمين على الممتلكات القائمة على اليابسة (تمييزاً لها عن الممتلكات البحرية والممتلكات تحت الإنشاء والنصب) ، جديداً قد لا يتجاوز بضعة عقود . في البدء كان النص على جميع الأخطار لا يلقى ترحيباً من لدى المكتتبين بسبب تخصص هؤلاء في فروع مستقلة للتأمين كالحريق أو عطب المكائن أو المسؤولية المدنية ، والاحتجاج بعدم القدرة على التقييم الاكتتابي للخطر

والتسعير على أساس جميع الأخطار بسبب سعة الغطاء، وبالنسبة للعديد من شركات التأمين بسبب عدم توفر حماية إعادة التأمين التلقائية.

وقد تم التغلب على هذه الحجة بازدياد الطلب على هذا النوع من التأمين، وجاذبية الأقساط الكبيرة المرتبطة به، وتطوير فهم أفضل للخطر النفطي والبتروكيماوي. وجاء ذلك بعد انفجار مصنع للبلاستيك في مدينة فلكسبوره البريطانية في أوائل السبعينيات. وجاء هذا الفهم في صورة التقريب العلمي، للعاملين في قطاع التأمين، لطبيعة الانفجار في المصانع البتروكيماوية وانتشاره على مساحات واسعة، وكذلك تطوير مفهوم مشهد الخسارة القصوى اعتماداً على معادلات علمية عن انفجار السحب الغازية في المناطق المحصورة وغير المحصورة.

ولعل بعض الفضل في هذا التطور يعود إلى شركة IOI التي تأسست بعد حادث فلكسبوره عندما تخلت شركات التأمين الرئيسية في سوق لندن وبعض النقابات الاكتتابية في لويدز وعدد من شركات التأمين في أوروبا عن طاقتها الاكتتابية في الحقل النفطي لهذا المجمع الجديد ليأخذ على عاتقه الاكتتاب نيابة عنها. ففي عام ١٩٧٨ قامت الـ IOI باعداد دراسة علمية وصياغة معادلات رياضية لأقصى خسارة تقديرية EML ما زالت معتمدة من قبل العديد من شركات التأمين في العالم، رغم ان طرق التوصل إلى التقدير متباينة ونتائجها مختلفة.

وتزامن مع هذا التطور صياغة النص الأساسي لوثيقة جميع الأخطار بالنسبة للأخطار النفطية والبتروكيماوية. وترافق ذلك، بالنسبة لسوق لندن الذي كان يتمتع بالزيادة على المستوى العالمي مع الدور الذي لعبته لجنة مكاتب الحريق ومن بعدها جمعية شركات التأمين البريطانية التي حلت محل اللجنة في صياغة نص معياري لغطاء جميع الأخطار عام ١٩٨٦. ففي عام ١٩٧٢ أصدرت اللجنة المنتدبة على الاحتكارات تقديرها عن الاتفاق الذي كان قائماً بين شركات التأمين في سوق لندن

بشأن حصر المنافسة في فرع التأمين على الممتلكات من خلال التعرفة التي كانت تصدرها لجنة مكاتب الحريق .

أصبح هذا التقرير موضوعاً للتداول والمناقشة بين اللجنة ووزارة التجارة والصناعة البريطانية ، انتهت بقيام شركات التأمين برفع القيود على فرض الحدود الدنيا للتسعير . وتم الاتفاق على إلغاء التعرفة نهائياً اعتباراً من ٣٠ حزيران ١٩٨٥ ، وكذلك تصفية لجنة مكاتب الحريق واستبدالها بهيئة جديدة تعرف الآن باسم جمعية شركات التأمين البريطانية . وقد نجحت هذه الجمعية في إعداد نصوص نموذجية متعددة للحريق وجميع الأخطار وتوقف الإنتاج ، وقامت أيضاً بصياغة قواعد السلوك لشركات التأمين .

ومنذ ذلك الوقت والنص يخضع للتحوير والتوسيع من قبل المؤمنين والمؤمن لهم والوسطاء . وشهدت السنوات الماضية فوضى في الصياغة عند التوسع في الغطاء عكست إلى حد بعيد حالة السوق المرنة المتلهفة للأعمال التأمينية ، أخذ سوق التأمين المباشر والمؤمن لهم يدفع ثمنه اليوم في صورة الأسعار العالمية والشروط القاسية .

تسمية الوثيقة

إن تسمية الوثيقة وكذلك صياغتها ليست موحدة وثابتة وخاصة عندما يكون محل التأمين الأخطار الصناعية الكبيرة والأخطار النفطية والبتروكيماوية . ففي سوق لندن وفي غيرها من الأسواق بضمنها أسواق التأمين في الوطن العربي ، يشيع استعمال نصوص متباينة للوثيقة والملاحظ أن عنوان هذه النصوص أو تسميتها لا تدل على نطاق الغطاء ونوعية الاستثناءات الواردة فيها .

لربما يكون من المفيد أن نستعرض هنا ، وعلى سبيل المثال ، بعضاً من التسميات لهذه النصوص لإبراز صورة أولية عن التباين الموجود .

* نموذج السوق ٧ وثيقة تأمين الأموال الصناعية والتجارية MARKET 7

INDUSTRIAL AND COMMRCIAL PROPERTY INSURANCEPOLICY وتستخدم هذه الوثيقة في سوق الشركات اللندنية وبعض الشركات الأوروبية .

* نموذج أي إيل أس ١٩٨٩ (مع استثناء الولايات المتحدة الأمريكية وكندا) A.L.S (1989) FORM (EX.U.SA. AND CANADA) يعتمد هذا النموذج في سوق لويدز لكونه صادراً عن واحدة من أهم النقابات الاكتتابية في لويدز إلّا أنها لا تفي الغرض المرتجى من غطاء التأمين ضد الأخطار الكامنة في الصناعات النفطية والبتروكيماوية .

* الوثيقة القياسية لجميع الأخطار (الأضرار المادية) STANDARD «ALL RISKS» POLICY (MATERIAL DAMAGE) تستخدم هذه الوثيقة في سوق الشركات في لندن وغيرها من أسواق التأمين في العالم لكونها تمثل صياغة معيارية أساسية لمفهوم جميع الأخطار . وهذه الوثيقة معتمدة أساساً من قبل الشركات الأعضاء في جمعية شركات التأمين البريطانية (ASSOCIATION OF BRITISH INSURERS) .

* وثيقة جميع الأخطار الصناعية ـ نص للأخطار النفطية المسودة الرابعة، شباط/فبراير ١٩٨٥ INDUSTRIAL ALL RISKS POLICY, WORDING FOR OIL RISKS, 4TH DRAFT, FEBRUARY 1985 يعتبر هذا النص الأكثر شيوعاً في حقل التأمين على الأخطار النفطية والبتروكيماوية لأنه صيغ أصلاً استجابة لهذه الأخطار ، وعدا ذلك فإنه يعتمد ابتداء لقاعدة للتسعير من قبل العديد من شركات التأمين وإعادة التأمين المتخصصة في هذا النوع من التأمين ومنها CIGNA IOI, AIU في لندن ، SCOR في باريس ... إلخ ويمكن القول من باب التعميم ، بأن هذا النص يرقى إلى مستوى النص المرجعي .

مغايرة النص المرجعي وتقييد التوسع في نطاق الغطاء

إن صياغة هذا النص تستهدف توفير ما يمكن أن يطلق عليه الغطاء الأساسي أو

الحدود الدنيا للغطاء، التي تحتاجها الصناعات النفطية والبتروكيماوية، وذلك بفضل التقييدات والاستثناءات المنصوص عليها.

إلا أن هذه الصناعات وبسبب خبرتها وتعقد عملياتها والدور المتميز الذي قد يلعبه مدير الخطر والتأمين أو الوسيط المعتمد من قبلها قلما تكتفي بهذا الغطاء الأساسي ومن هنا منشأ المغايرة الذي يتخذ أشكالاً متباينة: حذف بعض الاستثناءات أو تعديلها، إضافة أغطية جديدة على النص الأساسي، تحوير شرط النفاذ.. إلخ وقد يتطلب الأمر إعادة صياغة النص بشكل يتلاءم مع متطلبات المؤمن له، وهو ما يقوم به وسيط التأمين، أو بالتشاور مع المؤمن له، والتفاوض على الصياغة الجديدة مع المكتتب.

إن النص المرجعي يمكن أن يخضع للتعديل والزيادة والحذف والتوسيع إلا أن نطاق التوسيع ليس مفتوحاً رغم الضغوط التي قد يمارسها المؤمن لهم وهم بطبيعة الحال أصحاب وثائق ضخمة تعطيهم حجوم أقساطها الكبيرة القوة الشرائية التي تفسر نفوذهم على وسيط التأمين وشركة التأمين على حد سواء. هناك، على أي حال، حد للتوسيع والتحسين في النص تفرضها الاعتبارات التالية:

١ ــ مدى استعداد السوق للقبول بالتوسع والتحسين مقيداً بالشروط والأسعار التي لا يمكن التنازل عنها لقاء الغطاء المطلوب.

٢ ــ استعداد المؤمن له لقبول الأقساط الإضافية لقاء للتحسين والتوسيع وبخاصة في تلك الحالات التي يطلب فيها المؤمن ادخال تغطيات معينة كخطر التخريب أو الإرهاب أو عطب المكائن أو التلوث.

٣ ــ مدى صلاحية التوسيع المطلوب للتأمين، أي مدى انطباق معايير التأمين الأساسية على مثل هذا التوسيع على سبيل المثال، ميل بعض المؤمن لهم، وبخاصة في الأقطار العربية، إلى طلب تأمين أخطار الحرب أو محاولة تقليص

نطاق شرط الحرب في الوثيقة وكذلك طلب التأمين على الاندثار أو التلوث التدريجي أو التلوث القائم قبل بدء التأمين أو التأمين البحري عن طلب التأمين على الأموال أثناء النقل .

وثيقة تأمين جميع الأخطار في الوطن العربي

اعتمدت أسواق التأمين العربية ولسنوات عديدة على أغطية الحريق والأخطار المسماه . وكان هذا الوضع ينطبق على الأسواق المؤممة والمقيدة والمفتوحة . ومازال هذا الوضع قائماً في العديد من هذه الأسواق ولأسباب لا يتسع المجال لعرضها .

بدأ تغيير هذا الواقع أولاً في الأسواق التنافسية المفتوحة وبخاصة في تلك الأسواق التي ارتبطت عملياتها بالدور المميز لوسطاء التأمين العالميين . فقد ارتبط عمل هؤلاء الوسطاء بعقود الشركات الغربية التي كانت تعمل في هذه الأسواق .

ولعب هؤلاء الوسطاء بضمنهم الوسطاء المتحدون ، دوراً رائداً في إدخال نص جميع الأخطار إلى الأسواق المقيدة والمؤممة بضمنها الأسواق القائمة على احتكار التأمين من قبل شركة تأمين واحدة تعود ملكيتها إلى الدولة .

يمكننا القول ان نص وثيقة جميع الأخطار يلاقي اليوم قبولاً واستحساناً من قبل العديد من المؤمن لهم وشركات التأمين العربية بفضل مزايا الغطاء الواسع ، ونجاح الشركات ذاتها في اسناد جزء صغير من وثائق جميع الأخطار إلى اتفاقية الحريق النسبية .

مقاربة أولية لمفهوم جميع الأخطار

رغم أن مفهوم جميع الأخطار يجد ترجمته في وثائق عديدة في فروع التأمين على الحريق والحوادث والتأمين الهندسي ، إلا أن موضوع حديثنا سينصب على بعض جوانب صياغة وثيقة تأمين جميع الأضرار والخسائر المادية . ورغم اختلاف محل التأمين الذي يغطى في الوثائق التي تصدرها هذه الفروع فإن هناك سمات مشتركة بينها .

يمكن القول بإختصار أن المفهوم يقوم على تجنب تسمية مسببات الضرر والخسارة — كما هو الحال بالنسبة لوثيقة الحريق النموذجية. فهذه الوثيقة تنص على التأمين على الأضرار المترتبة على الحريق والانفجار والصاعقة وجملة من الأخطار الأخرى ينص عليها بالتحديد، في حين تكتفي وثيقة جميع الأخطار بالنص على أنها تغطي الأضرار والخسائر كافة ما خلا ما هو مستثنى صراحة. وبهذا يكون المؤمن له قد وفر على نفسه، نظرياً، الاهتمام بالنتائج المادية المترتبة على وقوع الحوادث المسببة للضرر أياً كانت عدا ما هو مستثنى.

ولا شك أن المفهوم المعروض بهذا الشكل فيه شيء من التبسيط، ولهذا فإنه يثير حساسية العديد من المؤمن لهم عندما ترفض بعض طلباتهم بالتعويض عن أضرار وخسائر غير مغطاة بالوثيقة وهذا الوضع ربما يعكس قصوراً في المعرفة من جانب المؤمن لهم. ولذلك فإن مدير الخطر الحريص لا يقبل بالنصوص الجاهزة للوثيقة. فهو يلجأ إلى تحديد أنواع التغطية التأمينية التي يرغب في إدخالها في صلب الوثيقة ليضمن استجابة الوثيقة للأضرار والخسائر التي يتوقع حصولها. مثل هذا المقترب من نص الوثيقة الجاهزة يجنب المؤمن له الوقوع في أسر الوهم غير المقصود لعنوان الوثيقة، وفي الوقت ذاته يؤسس الأرضية الواضحة لنيات الطرفين المتعاقدين.

في مواجهة حساسية المؤمن لهم يقترح البعض التخلص من تسمية «جميع الأخطار» واستبدالها بتسمية مناسبة لواقع الحال كأن تكون «وثيقة لتضرر الممتلكات» أو «وثيقة حماية الموجودات»، ومع هذا يبقى الغطاء الذي توفره الوثيقة مطمح العديد من المؤمن لهم وخاصة عندما لا يكون سعر التأمين المطلوب عالياً مقارنة بسعر التأمين ضد الحريق.

إن جاذبية الوثيقة تنهض على الفوائد التي توفرها بالنسبة للمؤمن له، فهي تمثل استجابة لحاجة الصناعات الكبيرة. فالعمليات المرتبطة بهذه الصناعات متعددة

وتتطلب من المؤمن له متابعة سيرها في المراحل المختلفة للإنتاج والتوزيع ابتداء من توفير المواد الأولية مروراً بالتصنيع والتوصيل إلى مراكز الاستهلاك .

لنأخذ على سبيل المثال إنتاج مادة معدة للتصدير يتم تأمينها بموجب وثيقة تسمى الخطر المؤمن ضده كأن تكون وثيقة تأمين حرقي أو وثيقة التأمين على البضائع أثناء النقل . في هذه الحالة يقوم مدير التأمين بمتابعة حركة المادة أثناء مراحل التصنيع ، أثناء انتقالها داخل المصنع أثناء نقلها خارج المصنع إلى المخازن ومنها إلى ميناء التصدير .. إلخ فاستعمال الأنابيب أو الشاحنات البرية العائدة للمؤمن له أو المستخدمة بموجب عقد . لو حصل ضرر للمادة المعينة أو للأبنية أو للمكائن أو للمواد الأولية ، ترى أية وثيقة ستغطي الضرر ، وهل أن الوثائق الموجودة لدى المؤمن له والأغطية التأمينية التي توفرها ، كافية لتغطية الضرر المادي المباشر والخسائر المادية غير المباشرة ؟

الجواب عن هذا السؤال وغيره يقع على عاتق المؤمن له أو مدير إدارة الخطر والتأمين . ويقتضي الجواب توفير مصادر مادية وبشرية للمتابعة مع عدة أطراف . في حين أن تنظيم غطاء التأمين على أساس « جميع الأخطار » يوفر وقتاً وجهداً وموارد عديدة متى ما تم تحديد الغطاء المطلوب وادرج في نص الوثيقة . هذا لا يعني بالطبع إعفاء مدير إدارة الخطر من مسؤوليته تجاه تحديد مبالغ التأمين بالشكل الصحيح ، والقيام بالتصريحات الشهرية للمخزون ، إن كان مؤمناً عليه ، ودراسة الحدود الثانوية لمسؤولية شركة التأمين تجاه بعض الأخطار كعطب المكائن ورفع الانقاض والارهاب والعمليات خارج النطاق الجغرافي ... إلخ وكذلك مسك السجلات المناسبة عن مواقع الممتلكات والعقود والمطالبات .

بنية الوثيقة والغطاء

يتكون النص الأساسي لما أسميناه تجاوزاً الوثيقة المرجعية من الأقسام التالية :

- شرط الضمان
- جدول الوثيقة
- الاستثناءات
  - استثناء مسببات
  - استثناء أموال
- التعويض
  - التعويض على أساس القيمة الاندثارية أو
    التعويض على أساس القيمة الاستبدالية
- توسيع الغطاء
  شرط الهيئات الحكومية
  رفع الانقاض
  التحويل المؤقت لمحل التأمين
  إضافة ممتلكات
  مصاريف مكافحة الحريق
- الشروط الخاصة
  شرط التصريح والتسوية للمخزون
  التحمل
  التأمين لمدة طويلة
- الشروط العامة

لن يتسع المجال لاستعراض نص الوثيقة مفصلاً، ولهذا فسنكتفي باختيار بعض جوانب الوثيقة وما يتعلق بها.

شرط الضمان

عند تدقيق أية مطالبة بالتعويض تنهض المناسبة للتدقيق في نص هذا الشرط

لأهميته الحاسمة . ويمكن ترجمة هذا الشرط إلى العربية كمايلي :

« نظير قيام المؤمن له ، المسمى في الجدول ، بتسديد قسط التأمين المذكور في الجدول ، توافق شركة التأمين (حسب الشروط والاستثناءات الواردة في هذه الوثيقة أو الملحقة بها أو المعبر عنها هنا والتي تشكل في مجموعها شروطاً سابقة لحق المؤمن له بالمطالبة) تعويض المؤمن له عن :
التلف أو الضرر المادي المفاجيء والعرضي الذي يلحق بالأموال ، الموصوفة بتفصيل أكبر في الجدول ، والذي يعزى مباشرة وكلياً لأي سبب ، عدا ما هو مشروط بالاستثناء ، ويقع خلال فترة نفاذ الوثيقة .
إن مسؤولية شركة التأمين في أي حال من الأحوال عن الأموال أو أي جزء منها لن تتعدى مبلغ التأمين المذكور في الجدول » .

إن صياغة هذا النص ، وبالارتباط مع الاستثناءات ، يحتل مكاناً بارزاً ، إن لم يكن الأبرز ، في الوثيقة . فهو الجوهر الذي ينتظم مفهوم « جميع الأخطار » وبالطبع تتخذ الصياغة أشكالاً متباينة تستهدف تصنيف الغطاء أو توسيعه إلا أن النص الذي اخترناه ، رغم تقادمه بعض الشيء قد أخذ بالبروز مجدداً والتأكيد عليه من قبل شركات التأمين وإعادة التأمين الرائدة . فمفردات هذا النص منتقاه بدقة وحرص للتقليل ما أمكن من الالتباس .

لنلاحظ أولاً أن التعويض ينصب على التلف أو الضرر ولا ذكر لمفردة « الخسارة » التي غالباً « ما ترد مقرونه بالضرر ، كالنص في بعض الوثائق على تعويض المؤمن له عن الخسارة أو الضرر الذي يلحق بالأموال » ويعود سبب عدم ذكر الخسارة إلى أن مفهوم الخسارة أوسع نطاقاً من التلف أو الضرر اللذان يرتبطان بالتغير في الهيئة الخارجية لموضوع التأمين . فالخسارة قد تشمل التلف والضرر وذلك لأن المعنى العام للخسارة يرتبط بحرمان صاحب الشيء من استعمال الشيء أو التمتع به (كسرقة

الشيء)، وكذلك عدم صلاحية الشيء للوظيفة المقصودة منه (لاندثاره أو تآكله) أو عدم صلاحيته للبيع. ولهذا فإن عدم ذكر الخسارة، في رأينا، يراد منه استبعاد التوسع في تطبيق معناها.

ثم هناك تقييد التلف أو الضرر بصفة المادية. وفي قراءتنا لهذا التقييد فإن ما تستهدفه شركة التأمين هو:

أ ـــ استبعاد المطالبة عن فشل الشيء المؤمن عليه لاداء ما هو متوقع منه (كعدم العمل بموجب الطاقة التصميمية).

ب ـــ استثناء الخسارة المالية.

ج ـــ استثناء الاختفاء غير المسبب للأشياء.

أما التأكيد على عنصر الفجائية والعرضية يهدف إلى الحيلولة دون المطالبة بالتلف الذي يحصل تدريجياً وهو تلف يمكن تصوره والتحوط ضده من خلال الصيانة الدورية أو الصيانة بهدف منع وقوع الحوادث أو الصيانة القائمة على التنبؤ للتأكد من سلامة المكائن وإطالة عمرها التشغيلي.

لنلاحظ أيضاً أن التلف أو الضرر يقتصران على الأموال المؤمن عليها والموصوفة في جدول الوثيقة، كي لا يترك مجال الانتقاء مفتوحاً أمام المؤمن له للمطالبة عن تضرر موال لم يشر إليها في الجدول.

إن التأكيد على وصف الأموال يراد منه أيضاً توفير مقياس أولي للحكم على صحة مبلغ التأمين في حالة عدم توفر تقدير عن قيمة الأموال معد من قبل خبير تقييم مختص وهو ما سنأتي على ذكره لاحقاً.

أيكفي ذكر مصفى للنفط كموضوع للتأمين دون الاثبات على ذكر الأنابيب الموصلة إليه والخارجة منه، ومستودعات النفط الخام ومشتقاته، ورصيف

التحميل على اليابسة أو في المناطق المغمورة مبنى الإدارة العامة، الحاسب الآلي لأغراض الإنتاج.

بالطبع يمكن الاختصار في وصف الأموال المؤمن عليها عند توفر تقرير كشف موقعي عليها لأغراض اكتتابية وبذلك يكون طرفي العقد، المؤمن له وشركة التأمين، على علم بما هو مطلوب كما أن توفر تقدير عن قيمة الأصول يعطي فكرة واضحة للطرفين.

أما جعل العلاقة بين السبب ونتيجته علاقة مباشرة وكلية فهو من باب التأكيد على مبدأ السبب القريب أو المباشر الذي ينتظم آلية التأمين مع غيره من المبادىء.

وأما النص على وقوع الضرر خلال فترة التأمين، فإن الهدف منه هو استبعاد أي ضرر تأسس قبل بدء نفاذ فترة التأمين.

قد يرى البعض أن استخدام مفردتي التلف أو الضرر معاً ليس ضرورياً باعتبار أن التلف فائض عن النية المراد من النص التعبير عنها إذ أن تعبير الضرر يتسع ليشمل التلف. ويرد الغير على ذلك بالقول أن التلف ينصب على كامل الشيء في حين أن الضرر ينحصر بجزء منه.

ومن رأينا أن الدخول في مثل هذه القرارات هو من باب المجازفة فالضرر وكذلك التلف قد يكون جزئياً أو كلياً. وعليه نرى أن يصار إلى اعتماد تعبير الضرر وهو ما نجده في وثيقة جمعية شركات التأمين البريطانية. ففي شرط الضمان تنص الوثيقة على تعويض المؤمن له عن الأموال التي تكون موضوعاً «للخسارة، التلف، والضرر أثناء فترة التأمين»، وفي قسم التعريفات تنص الوثيقة على تعريف الضرر (عند وروده بالأحرف الكبيرة DAMAGE في ثنايا الوثيقة) بأنه «الخسارة العرضية أو التلف العرضي للأموال المؤمن عليها».

الاستثناءات

ذكرنا أن شرط الضمان والاستثناءات يحتلان معاً مكاناً بارزاً في الوثيقة من حيث القبول بالمطالبة بالتعويض من عدمه، والتركيز على استيعاب الاستثناءات هو القاعدة المثلى لمقارنة الصيغ المختلفة لنصوص وثائق جميع الأخطار، وهو ما يقوم به وسيط التأمين أو مدير الخطر.

تتركز القاعدة العامة في تفسير الاستثناءات على أن عبء اثبات وقوع الضرر ضمن أحد استثناءات الوثيقة يقع على عاتق شركة التأمين بينما تنحصر مهمة المؤمن له، أو تكاد، إثبات تعرضه للضرر، حجمه وقيمته.

تميز الوثيقة المعيارية بين نوعين من الاستثناءات: استثناء مسببات للضرر، واستثناء أصول معينة.

وفيما يلي نستعرض بسرعة أهم هذه الاستثناءات.

استثناء مسببات

(أ) استثناء مسببات للضرر تعمل تدريجياً أي تنتفي عنها صفة الفجائية والعرضية باعتبار أن المؤمن له قادر على توقعها ومعالجتها من خلال دورات الصيانة.

(ب) استثناء مسببات تصنف على أنها «خسائر تجارية» كخسارة السوق — وهي ما لا يمكن التأمين عليها.

(ج) مسببات للتأمين تخضع للتأمين بموجب وثائق متخصصة مثال ذلك عطب المكائن أو السيارات أو المسؤولية المدنية ... إلخ.

(د) مسببات تستثنى بموجب اتفاق بين شركات التأمين كاستثناء خطر الحرب وخطر التلوث النووي والأضرار النووية الأخرى.

يمكننا تقدير مثل هذه الاستثناءات على نطاق الغطاء التأميني باستعراض سريع لأهمها :

١ ــ العيب في التصميم والمواد والعمل ، العيب الذاتي ، العيب الكامن ، التلف التدريجي ، الاندثار والبلى .

٢ ــ هبوط التربة ، انخساف الأرض ، انكماش أو تمدد الأرض .

٣ ــ الصدأ ، التآكل ، التغير في الحرارة ، الرطوبة ، الجفاف ، تآكل الخشب ، التبخر ، فقدان الوزن ، التلويث ، التغير في اللون .

٤ ــ مسببات الضرر التي تغطى اعتيادياً بموجب وثائق عطب المكائن : تمزق ، انكسار وعطب وسوء تشغيل الآلات والأجهزة الكهربائية أو الميكانيكية ، الدورة الكهربائية القصيرة ، التسخين الذاتي ، التسرب الكهربائي ، التغير في الفولتيه .
إن العديد من هذه الاستثناءات يمكن أن تحرر بشكل يحصر مفعولها بالحالة أو السبب عينه وترك الباب مفتوحاً أمام التعويض عن الأضرار التبعية المادية التي تنشأ عنها .

٥ ــ تكاليف التنظيف المنصبة على التلوث .

٦ ــ تشغيل الآلات والمكائن زيادة عن الطاقة التصميمية .

٧ ــ انقطاع المياه والغازات والكهرباء والوقود .

استثناء أصول

إن معظم الأموال المستثناة تجد طريقها للتغطية من خلال وثائق تأمين متخصصة : كالتأمين على الأشياء الثمينة ، والممتلكات التي هي قيد الإنشاء ، المركبات البرية ، الممتلكات التي تقع في المناطق المغمورة ... إلخ .

كما أن بعض الاستثناءات قابلة للتعديل أو الحذف . فاستثناء المواد المساعدة

المعجلة في عمليات التكرير مثلاً يمكن أن يصار إلى تأمين بعض أنواعها، وبخاصة تلك التي لا تستهلك في عملية الإنتاج وهي ما تعرف بالمواد المعجلة القابلة للاستعادة.

ينطبق مثل هذا التعديل أيضاً على تأمين بعض الأشياء الثمينة والدفاتر الحسابية وبرمجيات الكمبيوتر.

كما يمكن التأمين على البضائع والممتلكات أثناء نقلها البري ضمن الحدود الجغرافية المتفق عليها ويمكن توسيع غطاء الوثيقة ليشمل بعض الممتلكات التي تلامس البحر كأرصفة التحميل والبضائع والتفريغ والحواجز البحرية ... إلخ.

التحمل

تحتل فقرات التحمل ــ أو كما يحلو للبعض أن يسميها بالخسارة المهدرة أو الإعفاء أو النسبة المستقطعة أو الاستقطاع أو الفرنشيزه ــ مكانة مهمة في وثيقة جميع الأخطار من وجهة نظر المؤمن له والمؤمن على حد سواء. فهناك علاقة بين التأمين وحجم الأقساط وبين مستوى التحمل المتفق عليه. وقد درجت العادة على اعتبار وجود علاقة عكسية بين التحمل والسعر: فكلما كان التحمل عالياً كلما كان السعر منخفضاً. فإذا رغب المؤمن له، على سبيل المثال، الاقتصاد في الانفاق على شراء الغطاء المطلوب فإنه يستطيع التفاوض على تخفيض السعر من خلال زيادة نسبة تحمله عن التعويض الواحد. ومثل هذه العلاقة تنتظم الأنواع الأخرى من التأمين: كالتأمين الهندسي وتأمين المسؤوليات المدنية وتوقف الإنتاج ... إلخ.

لا حاجة لنا بالتذكير بأهمية التحمل: التخلص من عبء المطالبات الصغيرة (السبب الأساسي لفرض التحمل) والحيلولة ما أمكن دون زيادة حدة الخطر المعنوي (سبب ثانوي قد لا ينهض بالنسبة للأخطار الكبيرة). وكذلك لا حاجة لنا عرض الأشكال المختلفة التي يتخذها التحمل: نسبة مئوية من المطالبة، مبلغ مقطوع للحادث الواحد، مبلغ مقطوع للحادث الواحد مقيد بحد أعلى للحوادث كافة خلال فترة التأمين، المزاوجة بين التحمل والمشاركة.

المهم في هذا المقام هو مقاربة التحمل من حيث تكرار الحوادث وحجمها. فالرأي السائد بين مكتتبي الأعمال النفطية والبتروكيماوية أن الوثيقة لايراد منها التأمين على الحوادث المتكررة التي تؤدي إلى مطالبات صغيرة. إن حجم الأصول التي تتعامل بها الشركات النفطية والبتروكيماوية هو من الضخامة بحيث أن العديد من المطالبات تتقزم تجاهها وبالتالي فإن الجدوى الاقتصادية من وراء التأمين عليها ــ من خلال تحمل منخفض جداً ــ يكون ضعيفاً ان لم يكن منعدماً. إن التحليل المقارن لعدد هذه المطالبات وحجمها وأسعار التأمين التي تدفع لقاءها كفيلة بأن تبين خطأ التأمين بالحدود الدنيا للتحمل. ولهذا فإن الاتجاه السائد بين المؤمن لهم هو التأمين ذاتياً على نتائج الحوادث الصغيرة مقابل ذلك فإن مكتتبي التأمين غالباً ما يصرون على حد معين للتحمل لا يقبلون التنازل عنه.

الجانب الآخر في المقاربة هو العلاقة العكسية المفترضة بين السعر والتحمل ــ أي كلما كبر حجم التحمل انخفض السعر والعكس بالعكس. لا شك أن مثل هذه العلاقة تجد ترجمتها في العديد من الحالات. مقابل ذلك نجد أن المكتتبين لا يتأثرون كثيراً بزيادة حجم التحمل. وهذا الموقف يجد تفسيره في حقيقة أن الأخطار النفطية والبتروكيماوية تنطوي، بسبب المواد التي تتعامل معها والظروف التي يتم فيها التعامل، على إنتاج خسائر كبيرة وكارثية. وبالتالي لن يقبل المكتتب التنازل عن السعر والقسط الذي يتلاءم مع حجم الخسارة المتوقعة ــ أي أن المكتتب، في تحليله للخطر النفطي يعمل على تحقيق ومراكمة صندوق للأقساط يستطيع أن يسدد منه ما يناله من مسؤوليات عن الخسائر الكارثية. وهذا الموقف الاكتتابي آخذ بالتشدد نظراً لتكرر الحوادث الكبيرة في عقد الثمانينيات.

وباختصار، فإن مضاعفة تحمل مبلغ محدد بمبلغ مليون دولار مثلاً إلى مليوني دولار لا يعني أن سعر التأمين يخفض بنسبة عالية ترقى إلى مستوى الزيادة في التحمل.

تقييم الأصول والتعويض

فيما مضى جرت العادة بين العديد من المكتتبين على عدم إعطاء موضوع تقييم الممتلكات المعروضة للتأمين ما يستحقه من أهمية رغم ارتباطه بما يستحقه المؤمن له من تعويض في حالة الضرر . وتعليل هذا الموقف يقول بأن وجود شرط المعدل (شرط النسبية) في نص الوثيقة كفيل بموازنة واجبات المكتتب مع حقوق المؤمن له عند تسوية المطالبة بالتعويض، وهو تعديل يمكن القبول به إلى حد ما إذا كان الشرط منصوصاً عليه في الوثيقة . إذ ما قد يشوب هذا الموقف من ضعف ليس فقط عدم توفر نص الشرط في الوثيقة ـــ أما بالحذف أو توقف العمل به ـــ وإنما اقتران عام التوفر بعد النص على شرط التأمين الناقص .

يمكن القول إذن إن غض النظر عن التقييم ربما يغتفر لو نصت الوثيقة على شرط المعدل أو التأمين الناقص .

هناك من يؤكد أن التأمين بأقل من القيمة الاستبدالية للممتلكات يعني حرمان شركة التأمين من القسط المناسب لمواجهة الخسائر الكبيرة ـــ وهي حالة ملازمة للممتلكات النفطية والبتروكيماوية . ولكن مقابل ذلك فإن المؤمن له يفوت على نفسه فرصة الحصول على التعويض بالقيمة الاستبدالية أن تقييم الممتلكات من عدمه هو قرار إداري ومالي يعكس رؤية صاحب المشروع تجاه الخطر ، وهو يؤثر مباشرة على حجم الاسترداد الذي يمكن أن يحصل عليه عند الضرر ، ففي غياب التقييم السنوي يعرض المؤمن له نفسه إلى خسارة مالية تتمثل في عدم تعويضه بالكامل عن الضرر .

إن إنعدام الاهتمام، أو الاهتمام المشوه، بالتقييم ينتقص من عملية التأمين والتعويض . فشركة التأمين والمؤمن له يتأثران على حد سواء سلباً من خلال التأمين الناقص : شركة التأمين تحرم نفسها من جباية قسط التأمين الذي يتناسب مع القيمة

الاستبدالية للأصول في حين يحرم المؤمن له نفسه من الحصول على تعويض كاف عند تطبيق شرط المعدل أو شرط التأمين الناقص.

قد يحتج البعض من المؤمن لهم أن تقييم الممتلكات لا علاقة له بتحديد مبلغ التأمين. ربما يكون هذا صحيحاً إلا أن قيمة الممتلكات وقت حصول الحادث هو ما يعول عليها في تسوية المطالبة. إن مبلغ التأمين يمثل الحد الأقصى لمسؤولية شركة التأمين، وإذا كان جدول الوثيقة يتضمن أكثر من فقرة فإن مسؤولية شركة التأمين تبقى محصورة بمبلغ تأمين كل فقرة. فالقاعدة العامة والمعهودة ان مبلغ التأمين لا يمثل اعترافاً من شركة التأمين لقيمة الممتلكات المؤمن عليها، كما أنها لا تعني أن شركة التأمين ستدفع هذا المبلغ في حالة الضرر ــ ما لم ينص على خلاف ذلك.

لذلك فإن مبلغ التأمين ما هو إلا تحديد لمدى مسؤولية شركة التأمين وأساس لاحتساب قسط التأمين. وبما أن المؤمن له يقوم بتحديد مبلغ التأمين فإنه مطالب ــ وهو ما أخذت شركات التأمين بالاصرار عليه ــ أن يكون هذا المبلغ مساوياً لكامل قيمة الأصول المراد التأمين عليها.

ماذا نعني بكامل قيمة الأصول المعروضة للتأمين ؟

للجواب على هذا السؤال يتوجب علينا الرجوع إلى مبدأ التعويض (indemnity) الذي يقضي أن يكون مبلغ التأمين مساوياً لمعايير معينة. فعلى سبيل المثال، فإن مبلغ التأمين للفقرات التالية يكون كالآتي:

بالنسبة للمباني

كلفة إعادة البناء بنفس المواصفات مع إضافة مبلغ مناسب للفقرات التالية:

- الكلفة الإضافية للالتزام بمتطلبات الإدارات الحكومية.
- الأجور المهنية.

* كلفة رفع الانقاض .

بالنسبة للمكائن

* كلفة الاستبدال وقت الحادث مطروحاً منها نسبة الاندثار . وفي حالة المكائن المعقدة يفضل إضافة هامش لقاء الخدمات الهندسية الاستشارية .

بالنسبة للمخزون

فيما يخص مخزون المواد الأولية ـــ كلفة الاستبدال بضمنها كلفة النقل .

فيما يخص المواد قيد الصنع أو المواد المصنعة ـــ كلفة التصنيع (ولكن دون إضافة هامش للربح ما لم يكن التصنيع بموجب عقد وينص عليه في وثيقة التأمين) .

هذه بالطبع ، ليست إلا مقاربة أولية لموضوع التقييم لأنها تفتقر إلى العديد من التفاصيل التي يتوفر عليها خبير التقييم ، ولكنها مؤشر مفيد لتحديد مبلغ التأمين وبالتالي تسهيل عملية تسوية المطالبة بالتعويض .

وتبقى عملية تسوية المطالبة محكومة بنص الوثيقة . توفر ماأسميناه بالوثيقة المرجعية خيار التأمين على أساس مايعرف بالـ INDEMNITY BASIS ـــ أي على أساس استقطاع نسبة من مبلغ التعويض لقاء الاندثار على المباني والمحتويات ، أوعلى أساس القيمة الاستبدالية REINSTATEMENT BASIS .

ففي حالة التعويض باعتماد نسبة للاندثار تنهض المشاكل حول تحديد هذه النسبة والمقاييس المعتمدة لها . وحتى عند الوصول إلى اتفاق نهائي بين المؤمن له وخبير التسوية ، يبقى المؤمن له في عجز نقدي يتمثل بالفرق بين المبلغ الذي يستلمه من شركة التأمين كتعويض وكلفة إعادة البناء والتجهيز بالمعدات والمكائن . وبغية تجنب مثل هذا العجز النقدي يستطيع المؤمن له التأمين ابتداء على أساس القيمة الاستبدالية للممتلكات بهدف تعويضه عن كامل كلفة إعادة البناء والتجهيز بالمكائن والمعدات .

ماذا يعني الاستبدال في الوثيقة ؟

إن صياغة نص فقرة استبدال في الوثيقة تفصح عن الآليات التي تحكم به. ويرد النص بالصيغة التالية :

« يعني الاستبدال

(أ) إعادة بناء أو استبدال الممتلكات المدمرة شريطة عدم تجاوز المسؤولية القصوى لشركة التأمين بالشكل الذي يرتئيه المؤمن له وفي موقع آخر .

(ب) تصليح أو استعادة الممتلكات المتضررة إلى الوضع الذي كانت عليها هذه الممتلكات بدون أية تحسينات أو توسيعات » .

وبمقتضى هذه الصيغة ، وعندما تكون قيمة الممتلكات المؤمنة مساوية للقيمة الاستبدالية لا تستقطع شركة التأمين نسبه عن الاندثار . ولكن هناك في الصياغة اشتراطات إضافية منها : إعادة البناء أو الاستبدال دون تأخير وخلال مدة معقولة . ولا يعوض المؤمن له ما لم تتم عملية الاستبدال . وخلال ذلك يتحدد حق المؤمن له بالتعويض بقيمة الأصول مطروحاً منها نسبة الاندثار .

عند التأمين بالقيمة الاستبدالية يترتب على المؤمن له تسديد قسط التأمين المحتسب على أساس هذه القيمة . وقد يلجأ المؤمن له ، ولاعتبارات عديدة منها التخفيض من حجم قسط التأمين أو انتشار ممتلكاته في مواقع منفصلة ، قد يلجأ إلى التأمين على أساس ما يسمى بالخسارة الأولى (FIRST LOSS INSURANCE) ويقتضي ذلك تعديل صياغة شرط الضمان في الوثيقة .

كيف تستجيب صياغة الخسارة الأولى للتعويض ضمن معطيات شرط المعدل ؟

تتطلب الصياغة هنا قيام المؤمن له بالتأمين بمبلغ يوازي ما يمكن اعتباره أقصى

خسارة محتملة قد تتعرض لها ممتلكاته . وبالطبع فإن هذا المبلغ لا يمثل بالضرورة القيمة الكلية لهذه الممتلكات .

اعتماداً على هذا المبلغ، مبلغ الخسارة الأولى يحتسب المكتتب قسط التأمين آخذاً بنظر الاعتبار أن المسؤولية التأمينية لا تتعدى في أي حال من الأحوال مبلغ الخسارة الأولى .

على سبيل المثال :
مبلغ التأمين المصرح به ٢٥٠،٠٠٠،٠٠٠
مبلغ الخسارة الأولى ٢٥،٠٠٠،٠٠٠

يحتسب قسط التأمين في هذه الحالة بضرب سعر التأمين في مبلغ التأمين (وليس مبلغ الخسارة الأولى) ويكون هذا السعر، عادة، محسوماً لصالح المؤمن له نظير تحديد مسؤولية شركة التأمين بمبلغ الخسارة الأولى .

هذا الواقع لا ينفي دور شرط المعدل إذ أن مسؤولية شركة التأمين تتحدد بمبلغ الخسارة الأولى، وبغية ضمان الحصول على قسط كاف يخضع مبلغ الخسارة الأولى لشرط المعدل . وبعبارة أخرى، إن عدم كفاية مبلغ التأمين المصرح به يستدعي تطبيق شرط المعدل . ويتم ذلك بالنص في وثيقة التأمين على ما يلي :

«إذا كانت القيمة المصرح بها لأغراض احتساب قسط التأمين، وقت وقوع الضرر، أقل من قيمة الأصول المؤمن عليها ضمن هذه القيمة المصرح بها فإن مبلغ التعويض المستحق للمؤمن له عن الضرر يخفض نسبياً .

يعني هذا أن التصريح بقيمة تأمينية أقل من القيمة الحقيقية (= الاستبدالية)

للأصول يعرض المؤمن له أن يكون مؤمناً على نفسه للفرق بين القيمتين ولذلك فإن التأكد من القيمة الاستبدالية للأصول يصبح مهماً بالنسبة للمؤمن له . ويتمّ ذلك من خلال تقييم الأصول بالشكل الصحيح للتوصل إلى مبلغ التأمين لا يعرض المؤمن له لتطبيق شرط المعدل .

خاتمة : صياغة النص بين الاسترخاء والتشدد

شهدت السنوات القليلة الماضية ميلاً متزايداً من قبل المكتتبين نحو استعادة المبادئ الأساسية في الاكتتاب : من حيث تقييم الخطر المعروض للتأمين ، وتدقيق نص الوثيقة المقترحة قبل التسعير وتحديد الحصة المكتتبة . وأخذ هذا الاتجاه يمثل ما يشبه هجوماً مبطناً من قبل المكتتبين ، أو إدارتهم ، على « التسيب » الذي كان يسمى مجمل عملية الاكتتاب على أساس جميع الأخطار . لعل كلمة « التسيب » قاسية رغم أن بعض الشركات قد ابتليت بخسائر كبيرة من جراء التسيب . ويمكننا القول ، عموماً ، أن حالة من الاسترخاء في تطبيق المعايير كانت سائدة فيما مضى ، أخذ المكتتبون وإدارتهم الانتباه إلى نتائجها السلبية .

تمثل الاسترخاء بالقبول مسببات للضرر لم تكن مفهومة كإدخال مسبب التخريب والإرهاب والتلوث دون محددات لنطاق التغطية والمسؤولية القصوى ، وتمويه الحدود بين الخسارة والخسارة المادية ، إدخال عناصر للغطاء من وثائق متخصصة ، عطب المكائن وحتى التأمين البحري والمسؤولية القانونية (بما فيها الديه) — كل ذلك باسم « جميع الأخطار » .

إن خبرتنا والمعلومات المتوفرة لدينا تشير إلى أن تحولاً واضحاً قد أخذ يشق طريقه بين المكتتبين في محاولة جادة لتعديل وتصحيح الممارسات السابقة . ويأتي هذاالتحول في أعقاب الخسائر الكبيرة عدداً وحجماً ، التي شهده فرع التأمين البشري على الأخطار التغطية والبتروكيماوية .

وبالطبع فإن مجمل الخسائر الكبيرة في فرع الطاقة عموماً أثار ما يشبه الفزع بين المكتتبين. ويتخذ التحول أشكالاً عديدة تمتد من التسعير إلى شروط الوثيقة وما قبلهما: كالتأكيد على توفير تقرير ميداني عن محل التأمين كعنصر أساسي في الاكتتاب، وفي حالة عدم توفر التقرير يصار إلى اشتراطه وإنجازه خلال فترة التأمين.

وفيما يخص صياغة النص فإن السياسة الاكتتابية تشدد على عدم منح بعض الأغطية ضمن الوثيقة إلا بحدود وباشتراطات كأن يحدد غطاء التخريب والارهاب بمبلغ يقل كثيراً عن اجمالي التأمين، أو استيفاء قسط إضافي لقاء منح غطاء معين أو اخضاعه إلى تحمل متميز أو كل هذه الاشتراطات مجتمعة.

يرد نفس التشديد بالنسبة لغطاء عطب المكائن داخل الوثيقة، بافتراض أن المكتتب مستعد للقبول بمثل هذا الغطاء. ويندر الآن إقحام غطاء عطب المكائن ضمن وثيقة جميع الأخطار مالم يبرر ويخضع لشروط معينة.

وبالنسبة للتأمين البحري والمسؤولية القانونية فإنهما يكادن أن يكونا من الممنوعات في وثيقة جميع الأخطار. فغطاء نقل الممتلكات، من وثيقة جميع الأخطار، يحصر في النقل البري بأنواعه والنقل النهري ضمن الحدود الجغرافية المتفق عليها. ويخضع غطاء النقل لفترة تحمل معينة إن كان النقل يشكل عنصراً مهماً في محل التأمين.

أما المسؤولية القانونية فإنها لا تمتد إلى التلوث الذي يصيب الطرف الثالث من جراء عمليات المؤمن له وتبقى المسؤولية القانونية لذلك محصورة بالمسؤولية تجاه الجار — وهو الغطاء التقليدي الذي يرتبط بوثيقة الحريق النموذجية.

ولعل العنصر الحاسم الذي يشغل بال المكتتب في صياغة النص هو شرط الضمان. ومن رأينا أن الصياغة على أساس تعويض المؤمن له عن الخسارة والضرر أياً كانت — أي دون تقييد الخسارة أو الضرر — لم يعد مقبولاً. إن عدم التقييد من خلال

وصف الخسارة مثلاً بأنها عرضية أو غير متوقعة، يبقى الباب مفتوحاً أمام المؤمن له للمطالبة بخسائر لم يكن المكتتب متوقعاً لها. فالحق بالمطالبة بالتعويض يجب، اعتماداً على تقييد الخسارة، إذ يتأسس على حادث عرضي غير متوقع (مثال: مصادرة المخزون لتفطي في مستودعات المؤمن له أو مستودعات تعود لطرف ثالث).

ومن المفيد هنا الإشارة إلى أهمية الاستثناءات والتحويرات التي يقبل بها المكتتب. فاستثناء التصميم المعيوب أو عطب المكائن قد يكون الخط الفاصل بين نبول التأمين أو عدمه من قبل المكتتب. وفي حين يكون الاصرار على مثل هذا الاستثناء أمراً واقعاً لا يمكن رده — وخاصة في مناخ السوق العالمي المتشدد — يصبح الاصرار على استثناء بعض الأصول من عدمها (كالبيانات المحاسبية الآلية) أمراً قابلاً لمنقاش وكذا الأمر بالنسبة لخطر الزلازل.

هذا الاستعراض السريع لا يوفي الموضوع حقه لكنه يشير إلى ما يفتقده بعض أهم المعالم التي يأخذها المكتتبون بعين الاعتبار لصياغة نص الوثيقة والغطاء التأميني لجميع الأخطار.

الموضوع في الأصل محاضرة مقدمة إلى الندوة العربية الخاصة بتأمينات الأخطار النفطية والبتروكيماوية المنعقدة في دمشق خلال الفترة من ٢٦ — ٣٠ / آب / أغسطس ١٩٩٣.

وكنا قد نشرنا في الإصدار السابق عدداً من المحاضرات التي قدمت للندوة المذكورة.. ولم يتسع المجال لجميع هذه المحاضرات في عدد واحد.. فاقتضى تأجيلها لهذا العدد.