



مصباح كمال: *ملاحظات حول قسم إعادة التأمين في شركات التأمين العراقية

[1]

حسب الموقع الرسمي لديوان التأمين هناك 38 شركة تأمين مسجلة لديها¹ بعضها لا تعدو أن تكون غير دكاكين للتأمين، كما وصفها أحد زملائي. أفترض أن معظم هذه الشركات لا تضم أقساماً متخصصة بأعمال إعادة التأمين إذ أن طاقم الموظفين فيها لا يتعدى ثلاثة أو أربعة، وفي أحسن الحالات فإن موظفاً "فنياً" يتولى جملة من الأعمال، بضمنها إعادة التأمين. ربما لا تتجاوز عملية إعادة التأمين عند هذه الشركات، وخاصة تلك الشركات (حوالي عشرين شركة) المنضوية تحت اتفاقيات إعادة التأمين التي تديرها شركة إعادة التأمين العراقية، إعداد كشوفات ربع سنوية أو نصف سنوية بأقساط التأمين المكتتبه والتعويضات المسددة، ربما تكون غير دقيقة ومشكوك في صحتها وخاصة في غياب الرقابة،² وتقديمها إلى شركة إعادة التأمين العراقية.

يُستثنى من هذا الوضع شركة التأمين الوطنية وشركة التأمين العراقية وشركتان في إقليم كردستان وربما بضع شركات خاصة تضم موظفاً متخصصاً بأعمال إعادة التأمين. وجميع هذه الشركات تقوم بعملية إسناد ceding جزء من محافظتها الاكتتابية إلى شركة إعادة التأمين العراقية، إن كانت مستفيدة من اتفاقياتها، أو إلى شركات إعادة التأمين خارج العراق، إما مباشرة أو من خلال وسطاء متخصصين بإعادة التأمين. وهذه العملية تعرف باسم إعادة التأمين الصادر outward reinsurance، تتميزاً لها عن عملية إعادة التأمين الوارد inward reinsurance، أي تلك الأعمال الواردة لها من شركات تأمين أخرى من داخل أو خارج العراق.

إن شركات التأمين العراقية لا تمارس في الوقت الحاضر الاكتتاب بأعمال إعادة التأمين الوارد. كانت شركة التأمين الوطنية تكتتب بهذه الأعمال في ستينيات

¹ <http://www.insurancediwan.gov.iq/%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%A3%D9%85%D9%8A%D9%86/>

² ليس معروفاً أن ديوان التأمين يمارس الرقابة على وظيفة إعادة التأمين في الشركات المسجلة لديه.



شبكة الاقتصاديين العراقيين

IRAQI ECONOMISTS NETWORK
www.iraqieconomists.net

أوراق تأمينة

وسبعينيات القرن الماضي، وفي معظم الحالات على سبيل تبادل الأعمال reciprocity مع شركات تأمين عربية.

سأقدم في هذه الورقة ملاحظاتي مستفيداً من قسم (فرع) إعادة التأمين في شركة التأمين الوطنية كنموذج.

[2]

إن قسم إعادة التأمين في شركة التأمين المباشر (الشركة المُسندة ceding company لأغراض إعادة التأمين الاتفاقي والاختياري) ليس مجرد مكان يضم مجموعة من الموظفين والموظفين ومديرة/مدير. إنه فكرة مركزية وبنية أساسية مستقلة في الهيكل التنظيمي للشركة، يرتبط مباشرة بالمدير العام أو معاونه الفني. وما يميزه عن غيره من الأقسام هو طبيعة عمله الذي يقتضي عملاً داخلياً ذو طابع تنسيقي يربطه مع أقسام الإصدار والتعويضات والحسابات؛ وعملاً خارجياً يركّز على التعامل مع وسطاء إعادة التأمين ومعيد التأمين القائد وربما معيدو التأمين التابعين.

هناك مطلبان أساسيان مترابطان في إنجاح العلاقة الخارجية. مطلب المعارف والمهارات الفنية المرتبطة بالعمل؛ ومطلب إجادة اللغة الإنجليزية، وهي لغة التعامل بأعمال إعادة التأمين على المستوى الدولي. كلما اقترب قسم إعادة التأمين من هذين المطلبين كلما تحسّن أدائه.

لماذا ينظر إلى عمل قسم إعادة التأمين في شركة التأمين الوطنية على أنه دون مستوى الكفاءة المتوقعة. أهو بسبب خلل في التنسيق مع أقسام الشركة الأخرى؟ أم هو ضعف في المؤهلات المعرفية الفنية، والمهارات المرتبطة بدورة العمل السنوية في إدارة إعادة التأمين الاتفاقي والاختياري؟ وهل يساهم تدني المهارات اللغوية وقلة الاهتمام بدقة التعبير بإضعاف الأداء الفني؟ إن هذه العوامل مجتمعة مع بعضها ربما تفسّر لنا ضعف الكفاءة الفنية. وقد نضيف لها فقدان القدرة على اتخاذ القرار واللجوء الدائم إلى المدير العام بشأن كباير وصغائر الأمور على حدٍ سواء، وهو ما يُدلّ على غياب تفويض السلطة لمدرء الأقسام، خلافاً لما كان سائداً في العقود السابقة.³ وهذا

³ مصباح كمال، مقدمة لكتاب عبد الباقي رضا، رسائل في السيرة الذاتية والتأمين (مخطوط، 2013)، ص 6 تحت العنوان الثانوي "ملاحم من منهج عبد الباقي رضا في الإدارة."



شبكة الاقتصاديين العراقيين

IRAQI ECONOMISTS NETWORK
www.iraqieconomists.net

أوراق تأمينية

ما يضرّ بأداء العمل (زيادة الروتين والوقت المستغرق في اتخاذ القرار والالتزام بالمواعيد المحددة لتسديد التزامات الشركة لمعيدي التأمين).

أجازف بالقول إن العاملين والعاملات في قسم إعادة التأمين ربما لم يطلعوا على الكتب المنهجية في إعادة التأمين،⁴ وحتى أنهم لا يلجؤون إلى وسطاء إعادة التأمين أو معيد التأمين القائد لغرض الاستشارة والاستفادة من معرفتهم وتجاربهم. إنه من البديهيات أن شركات إعادة التأمين الكبرى تقدم جملة من المساعدات الفنية للشركات المُسندة ومنها:

- تدريب الكوادر الفنية. ربما يتذكر الجيل القديم، أو من بقي منهم عاملاً في شركة التأمين الوطنية، التدريب الذي خضعوا له في المركز السويسري للتدريب التأميني SITC (تأسس سنة 1960 وصار الآن اسمه Swiss Re Academy) وغيره من مراكز التدريب في ميونيخ ولندن لدى معيدي التأمين أو وسطاء إعادة التأمين.
- تقديم المساعدة في تسوية المطالبات الكبيرة والمعقدة. مراجعة ملفات التعويضات في قسم التأمين الهندسي يكشف القيمة الفنية وحجم هذه المساعدة.
- تقديم المساعدة والنصح حول أسعار وشروط تأمين الأخطار الكبيرة والمعقدة، وخاصة في مجال إعادة التأمين الاختياري على مثل هذه الأخطار.

ما يعني من هذا الكلام هو العزوف وربما النفور من الاستفادة من المعيد ووسطاء التأمين رغم هزال الموارد المعرفية المتوفرة حالياً في الشركة. لماذا؟ أهو استعلاء،

⁴ على سبيل المثال، بهاء بهيج شكري، إعادة التأمين بين النظرية والتطبيق (عمان: دار الثقافة، 2008). عادل داود، مقدمة في إعادة التأمين (دار ويزربي وشراؤه للنشر، 1991)

Keith Riley, *The Nuts and Bolts of Reinsurance* (London: LLP Limited, 1997)

Robert Kiln, *Reinsurance in Practice* (London: Witherby & Co Ltd, 1981)

لكني افترض أن مكتبة شركة التأمين الوطنية تضم الكتابين التاليين وأنهم اطلعوا عليهما ويرجعون إليهما كلما أشكل عليهم موضوع ما:

R. Phillippe Bellerose, *Reinsurance for the Beginner* (London: Witherby & Co Ltd, 1978)

Robert L. Carter, *Reinsurance* (1979).

C E Golding, *Law and Practice of Reinsurance* (5th Ed 1987, 1st Ed 1937).



أوراق تأمينة

أم هو خوف أو استحياء من الكشف عن قلة المعرفة أو قل غيابها في موضوع محدد؟ أهو عيبٌ أن نسأل عندما تنقصنا المعرفة؟ ألم نتعلم من خلال إثارة الأسئلة وتعلّم صياغتها؟ ألم تأتي مصادر معرفتنا التأمينية أصلاً من مراكزها في الغرب؟⁵

[3]

منذ تسعينيات القرن الماضي تدهور عمل قسم إعادة التأمين في شركة التأمين الوطنية ليس فقط بسبب العقوبات الدولية التي حرمت الشركة من الاتصال بالعالم الخارجي، والهبوط الحاد في الاكتتاب، وإنما الفقدان التدريجي للكوادر المدربة. ورغم أن فترة ما بعد 2003 شهدت إحياءً لعمل القسم (صار اسمه السفن والطيران وإعادة التأمين)⁶ بفضل أحد الكوادر الذي ظل وفيّاً للعمل في الشركة إلا أن الخراب العام الذي أدخله الاحتلال الأمريكي انعكس على واقع العمل في الشركة، وهو لم يعمل أو قل لم ينجح في إشراك العاملين والعاملات معه في إدارة العمل وظلت القرارات الأساسية محصورة لديه. وليس أضرب على الأداء من احتكار المعرفة أو العمل الذي ربما لم يكن مقصوداً وإنما فرضته ظروف تدني القدرات الفنية والمعرفية لدى معظم العاملين والعاملات في الشركة.

في دراسة لي بعنوان "مؤيد الصفار: مكتب ومدير في شركة تأمين عامة" كتبت الآتي تحت العنوان الفرعي "قائد فريق العمل" ما يلي:

يجزنا موضوع العملية الاكتتابية إلى ما أراه صفة مهنية وإدارية مهمة لدى مؤيد، وهي عدم احتكار العمل، وإيمانه بتفويض المهام وكأن همه هو تشكيل فريق لإنجاز مهام القسم الفنية.

لم يكن مؤيد يعمل لوحده. صحيح أن كل القرارات تنتهي عنده، كونه مديراً للقسم، وكون التركيب الإداري هرمياً، إلا أن تصرفه كان ينطوي على عدم احتكار العمل. كان يعمل وكأنه عضو في فريق وبألفة مع العاملين معه، ويفوض زملاءه العديد من المهام في الاكتتاب وتسوية التعويضات وإدارة ملف إعادة التأمين الخاص بقسم التأمين الهندسي. خير شاهد على ذلك هو سفره إلى مراكز التأمين العالمية لأغراض العمل فقد كان زملاء آخرون

⁵ راجع: تيسير التريكي يحاور مصباح كمال، **احتفاء بالقيمة** (بيروت: منتدى المعارف، 2018)، المحور الثالث، نقل المعرفة وصناعة رجل التأمين، ص 51-73.

⁶ الموقع الرسمي لشركة التأمين الوطنية لا يضم هذا القسم في الهيكل التنظيمي للشركة. <http://www.nic.gov.iq/index.php/en>



أوراق تأمينة

يرافقونه: مهندس للاهتمام بالجوانب الهندسية والمسؤول عن إعادة التأمين للاهتمام بتفاصيل ومتطلبات إعادة التأمين.⁷

من المفارقات أن فريق مفاوضات تجديد اتفاقيات إعادة التأمين تضم المدراء العامون لشركات التأمين إضافة لمدراء أقسام إعادة التأمين وبعض الأقسام الفنية، وهو تقليد صار شائعاً في العراق بعد 2003 ولكنه غريب عليّ عند مقارنته مع ما كان سائداً في الماضي، إذ أن الفريق كان يضم مدير قسم إعادة التأمين وواحد أو اثنين من مدراء الأقسام الفنية. كان هذا الفريق يتفاوض ويأتي بالنتائج ويعرضها على إدارة الشركة لأغراض الموافقة أو إعادة التفاوض، بالتراسل، بشأن نقاط محددة قبل الموافقة النهائية على شروط وأسعار التجديد. وأذكر أن قسم التأمين الهندسي في شركة التأمين الوطنية كان يقوم بأعمال إعادة التأمين الاختياري دون الرجوع إلى قسم إعادة التأمين. اقتبس الآتي من كلمة لباقر المنشئ تؤيد ما ذهبْتُ إليه، وكان وقتها مديراً لقسم/فرع إعادة التأمين:

في تشرين الثاني من عام 1982 رافقتني أم هالة [هدى الصفواني]⁸ في اول سفره الى لندن لتجديد التغطية التأمينية للخطوط الجوية العراقية. كانت المهمة صعبة جدا لان اسطول الخطوط يشمل طائرات نقل عسكرية وهذه الحقيقة كانت معروفة لسوق لويديز. لكن المرحومة هدى تناولت الموضوع بمهنية عالية، وركزت على الامور الفنية والاحصائيات التي تؤكد جودة الخطر من الناحية التأمينية، وبالتالي حققنا شروط تجديد للتغطية كانت مدعاة للفخر بفضل الجهود الكبيرة للمرحومة هدى.⁹

لقد تمثّل الانقطاع الذي فرضته العقوبات الدولية والتخريب الذي ارتبط بالغزو الأمريكي في إضعاف التراكم المعرفي والمهارات، وحتى بعد عودة معيدي التأمين

⁷ مصباح كمال، "مؤيد الصفار: مكنتب ومدير في شركة تأمين عامة"، الثقافة الجديدة، العدد 380، كانون الثاني 2016، ص 57-66. نشر أيضاً في موقع شبكة الاقتصاديين العراقيين:

<http://iraqieconomists.net/ar/2016/04/21/%d9%85%d8%b5%d8%a8%d8%a7%d8%ad-%d9%83%d9%85%d8%a7%d9%84-%d9%85%d8%a4%d9%8a%d8%af-%d8%a7%d9%84%d8%b5%d9%81%d8%a7%d8%b1-%d9%85%d9%83%d8%aa%d8%aa%d8%a8-%d9%88%d9%85%d8%af%d9%8a%d8%b1-%d9%81%d9%8a/>

⁸ كانت مدير قسم الطيران.

⁹ باقر المنشئ، "كلمة وفاء للمرحومة هدى الصفواني في ذكرى وفاتها الثالثة"، مرصد التأمين العراقي. <https://iraqinsurance.wordpress.com/2012/12/07/a-tribute-to-huda-al-safwani>



أوراق تأمينية

إلى سوق التأمين العراقي فإن اتفاقيات إعادة التأمين اعتمدت صيغة الاتفاقيات النسبية proportional treaties حتى نهاية 2018 بحيث أن إدخال اتفاقية تجاوز الخسارة Excess of Loss Treaty في اتفاقيات شركة إعادة التأمين العراقية لسنة 2019 خلق ارتباكاً لدى شركات التأمين ومنها التأمين الوطنية. ويعكس هذا الوضع ضعف المعرفة وضرورة التدريب المكثف للعاملين في هذا المجال للتعاطي مع متطلباتها.

يؤسفني أن أقول بأن القطاع، بضمنه شركة التأمين الوطنية، فشل في تخريج كفاءات جديدة يمكن الاقتداء بها. ولم يندفع العاملون والعاملات إلى تطوير قدراتهم المعرفية والفنية إلا بالحدود الدنيا والضيقة ضمن متطلبات العمل اليومي، وهو ذو طابع روتيني يشكّل عبئاً على إدارة الأعمال بكفاءة. أذكر أنني عملت لبعض الوقت في قسم إعادة التأمين في شركة التأمين الوطنية أيام كان مديرها المرحوم أنطوان سليم إيليا.¹⁰ هناك تعلمت بعض الأساسيات في إعادة التأمين من سيروب كيروب وسهاك جزفيان وأسامة الغرباوي. أنطوان نفسه تتلمذ على يد الأنسة سعاد نايف برنوطي عندما كانت مديرة لقسم الشؤون الفنية قبل تأسيس قسم إعادة التأمين. لنقرأ ما كتبه بهاء بهيج شكري عنها، وكان وقتها نائباً للمدير العام:

كانت إحدى الموظفات الثلاث في مكتب السكرتارية.¹¹ وهي خريجة كلية الآداب في جامعة بغداد فرع الأدب الإنجليزي. تجيد اللغة الإنجليزية إجادة تامة، وتتمتع بأخلاق عالية وشخصية قوية نافذة تفرض احترامها على كل من يتعامل معها. وبعد انقلاب 8 شباط 1963 استقالت من الشركة وسافرت إلى الولايات المتحدة الأمريكية فحصلت على شهادة الدكتوراه، وهي الآن أستاذة في قسم الدراسات العليا في إحدى الجامعات الأردنية في عمان.¹² وقد كانت الدكتورة ساعدي الأيمن، إذ أصبحت مديرة القسم الفني والقائمة بأعمال قسم إعادة التأمين بعد أن تم تجزئة مكتب السكرتارية إلى قسمين، وقد كنت أتشاور معها في كل أمر أريد القيام به قبل أن أقدم مذكرة به إلى المدير العام.¹³

[4]

¹⁰ في بداية عام 1982 نقل انطوان سليم إيليا إلى المؤسسة العامة للتأمين. ظل يعمل فيها لفترة قصيرة ثم هاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية. وعندها تولى باقر المنشي إدارة فرع إعادة التأمين. في بدء التحاقه بالتأمين الوطنية عمل باقر المنشي في قسم التأمين الهندسي بعد إكماله لدراسة الماجستير في الولايات المتحدة الأمريكية وعمله في إحدى شركات التأمين الأمريكية.

¹¹ مكتب السكرتارية في شركة التأمين الوطنية آنذاك، أواخر خمسينيات وأوائل ستينيات القرن الماضي، كان بمثابة قسم الشؤون الفنية.

¹² تقيم الآن في الولايات المتحدة الأمريكية.

¹³ بهاء بهيج شكري، *بحوث في التأمين* (عمان: دار الثقافة، 2012)، ص 37.



أوراق تأمينية

قد يكون في استعادة هذا الماضي والتأمل في بعض مضامينه مفيداً للتطوير الشخصي عندما تفتقر إدارة الشركة إلى سياسة واضحة لتطوير الكوادر البشرية. هل من سبيل للخروج من الوضع الحالي؟

إن قسم إعادة التأمين هو العمود الفقري للشركة، ولذلك فإن إدارته يتطلب مستوى عالياً من المهارات والأخلاق المهنية في التعامل مع العالم الخارجي (وسطاء إعادة التأمين ومعيدو التأمين).¹⁴ وكذلك دورات تدريبية مكثفة داخل وخارج العراق لرفع مستوى اللغة الإنجليزية والمعرفة المهنية؛ وتطبيق التعليم المهني المستمر؛ واعتماد نظام تعيين الموظف الخبير في مجال اختصاصه كمرشد وموجه mentorship للموظف الأقل خبرة ودراية؛ وتشجيع فكرة فريق العمل الجماعي.

ويضاف إلى ذلك تحديث وتقوية التنسيق بين قسم إعادة التأمين والأقسام الأخرى، ذلك لأن قسم إعادة التأمين هو الذي يمتلك تفاصيل الاتفاقيات، ويتوجب على إدارة القسم إعداد الملخصات عنها للأقسام الأخرى. ومن المفيد هنا أن اقتبس ما كتبه خبير في هذا المجال بشأن نموذج الملخص المقدم لقسم الحسابات، كمثال، والذي

يتضمن الشروط المحاسبية لكل اتفاقية أو تغطية، ففي حالة الاتفاقيات النسبية يجب إعداد ملخص يتضمن: فترات إعداد الحسابات - الفترة اللازمة للموافقة على كشف الحسابات من قبل المعيدين - الفترة اللازمة لتسديد الحسابات بواسطة الطرف المدين - عمولة إعادة التأمين - عمولة الأرباح وطريقة احتسابها - احتياطي الأقساط غير المكتسبة - الفائدة على الاحتياطي المحتجز. وهذه البيانات ضرورية لتتمكن دائرة الحسابات من إعداد كشوف الحسابات الخاصة بالاتفاقيات النسبية. أما فيما يتعلق بالتغطيات غير النسبية (تجاوز الخسارة) فإن الملخص يجب أن يتضمن: القسط الابتدائي الأدنى لكل شريحة - سعر التغطية لكل شريحة وطريقة احتسابه - مواعيد دفع القسط الابتدائي الأدنى.¹⁵

وبالطبع فإن ملخصات أخرى تقدم إلى الأقسام الأخرى (الحريق، البحري، التأمين الهندسي وغيرها)، وقسم التعويضات. وهذه الملخصات لها قيمتها التعليمية والتثقيفية لمن يقوم بصاغتها ولمن يعتمد عليها في تنفيذ الإجراءات الواردة فيها، وبالتالي فإن حسن الالتزام بها سيقدم صورة مهنية عالية المستوى لمعيدي التأمين.

¹⁴ أنظر: فصل "نحن والآخر" حيث ترد إشارات عديدة حول ثقافة التعامل مع الآخر في احتفاء بالقيمة، مصدر سابق، ص 83 وما بعده.

¹⁵ عادل مراد، مصدر سابق، ص 197. أوصي بقراءة الباب التاسع: تنظيم العمل في إدارة إعادة التأمين في هذا الكتاب، ص 193-206.



شبكة الاقتصاديين العراقيين

IRAQI ECONOMISTS NETWORK
www.iraqieconomists.net

أوراق تأمينية

يمكن النظر إلى هذه الملخصات كجزء من نظام العلاقات والاتصالات داخل الشركة بين العاملين والعاملات في أقسام الشركة، يقوم على تقسيم العمل والتنسيق والسيطرة على مخرجات النشاط المرتبط بعمل كل قسم

إن ما أردته من هذه الملاحظات النقدية هو التنبيه إلى ضرورة العمل لتغيير مستوى العمل في إدارة إعادة التأمين لدى شركات التأمين العراقية وخاصة لدى شركة التأمين الوطنية العامة، أعرق الشركات (تأسست سنة 1950) وأكبرها حتى الآن من حيث حجم أقساطها، احتياطياتها، وعدد العاملين فيها. إن هذه الملاحظات قابلة للمناقشة، وسأكون مسروراً لتبيان الخطأ وقلّة المعرفة في عرض واقع الحال. وفي كل الأحوال، فإن المشاركة في النقاش يفتح كوة لتحسين ما هو قائم وليس تبريره والدفاع عنه.

(* كاتب في قضايا التأمين

حقوق النشر محفوظة لشبكة الاقتصاديين العراقيين. يسمح بإعادة النشر بشرط الإشارة إلى

المصدر. 12 آذار 2019

<http://iraqieconomists.net/ar/>