

أريج

الموت المؤسسي البطئ كما يجب أن يكون

كتبت الجمعية العمومية الغير عادية التي عُقدت يوم 13/ 2020/8/ السطر الأخير في حياة واحدة من أعظم المؤسسات التأمينية في الوطن العربي، أريج، وبين كتابة السطر الأخير ووضع اللبنة الأولى في قبر تلك المؤسسة كان هناك ما يقرب من 25 عاما أُتخذت فيه العديد من القرارات الاستراتيجية التي أدت الى ذلك المصير المحتوم، وسوف نحاول في هذه الورقة إلقاء الضوء على أهم تلك القرارات الاستراتيجية التي رسمت على نار هادئة (من وجهة نظرنا) الطريق الى هذا المصير،

مقدمة

تأسست المجموعة العربية للتأمين (أريج كما سنشير إليها في هذا التقرير) في البحرين في العام 1980، برأس مال إمارتي، كويتي ليبي مشترك، وبلغ رأس المال المدفوع في ذلك الحين 150 مليون دولار مقسم بالتساوي بين الدول الثلاث.

وقد حرص القائمون على تأسيس أريج وعلى رأسهم الأستاذ والصديق / خليل إبراهيم الشامي على توفير كل سبل النجاح للشركة، واستعانوا بخبرات فنية ومالية عالمية لوضع الأسس الفنية والإدارية التي تكفل نجاح تلك المؤسسة وتعزيز قدرتها على التنافس مع أعتى شركات إعادة التأمين في العالم.

وقد استعان السيد/ خليل الشامي كونه أحد خريجي قسم التأمين بجامعة القاهرة، ببعض الخبرات المصرية ومنها استاذي الفاضل المرحوم/ عصام الدين عمر، وكذا المرحوم/ مصطفى الشامي من شركتنا المرحومة بإذن الله المصرية لإعادة التأمين ضمن كوكبة من فريق استشاري كبير لدعم البنى التحتية للكيان الجديد.

ولقد سمعت اشادات كثيرة من جميع العاملين بالشركة بالرواد الأوائل بالشركة وخاصة الأستاذ/ خليل الشامي رئيس مجلس الإدارة الأول بالشركة وكذا الأستاذ/ علي البداح.

والحقيقة أن الشركة كانت مزودة بكافة البنى التحتية التي تفوق كثيرا ما رأيناه في أعتى شركات إعادة، كما أن تلك البنى التحتية كانت خاضعة للمراجعة والتدقيق والتطوير باستمرار لكي تواكب التطورات الجارية إقليميا وعالميا،

ومن أهم أهداف أريج بالإضافة الى دورها الرئيسي في مجال الإعداد لسد فراغ رهيب بالمنطقة العربية كان سد فراغ آخر في الكوادر الفنية والإدارية المتميزة كانت وما زالت تعاني منه المنطقة العربية وذلك من خلال برامج تدريب ومعايشة للخريجين الجدد وقد تخرج العديد منهم في كافة وظائف الشركة وشغلوا مناصب هامة بالشركة وكان من بينهم السيد/ ياسر البحارنه آخر مدير تنفيذي لأريج، كما شغلوا منصب هامة وأداروا العديد من الشركات في العديد من الأقطار العربية كالبحرين والسعودية وقطر والإمارات العربية المتحدة وليبيا ومصر،

ومن هنا فقد استطاعت أريج ومن خلال توظيف فريق عمل متميز جدا من معظم بلدان العالم (تجاوز عدد الجنسيات في أحيان كثيرة 25 جنسية مختلفة) وكذا نظم وسياسات العمل المتميزة أن تقفز قفزات عملاقة في العقد الأول من

تأسيسها وأن تحتل مكانة متميزة في مجال إعادة التأمين، ونالت ثقة جميع المؤسسات والشركات العربية والإقليمية والعالمية.

في شهر مارس من العام 1989 سافرت الى البحرين لإجراء أهم مقابلة في حياتي، وكان اللقاء الحاسم بالنسبة لفرصة التوظيف مع الأستاذ المرحوم / فاروق الخواجة مساعد المدير العام للشئون الفنية،

يومها سألني الرجل لماذا تريد الالتحاق بأريج؟، جاوبت على سؤاله بسؤال آخر، ومن لا يود الالتحاق بأفضل معيد تأمين في المنطقة العربية والأفريقية؟؟!!

ذلك لم يكن سوى رد تلقائي يعكس انطباع معظم العاملين في مجال التأمين في العالم العربي والإقليمي

المهم التحقت بأريج يوم 27 مايو 1989 واستمرت رحلتي في أريج حتى 23 أغسطس 2004 عندما تقدمت باستقالتي لقيادة شركة الدلتا للتأمين،

وخلال فترة عملي أريج ظل منحنى أداء أريج في تصاعد مستمر حتى وصل القمة تقريبا في منتصف عقد التسعينات من القرن الماضي وهي الفترة التي بدأت إدارة أريج تتخذ العديد من القرارات الاستراتيجية التي قادت أريج الى قدرها الذي نتباكي عليه الآن.

ولكن ماذا حدث عند هذه النقطة؟

كنقطة بداية وقبل الإجابة على التساؤل المطروح يجب أن أؤكد أن أريج هي أفضل رب عمل التحقت به في مشواري المهني والذي شمل العديد من الشركات في مختلف الوظائف، وكانت مسلحة بالسياسات ونظم العمل التي وضعتها إدارتها الأولى والتي كانت جميعها أو قل معظمها هي أدوات العمل التي تسلحت بها، مثل جميع من تشرّفوا بالانتماء لتلك المؤسسة، عندما جاءتني الفرصة لإدارة أو تأسيس شركات، وأن تجربة أريج هي دون شك أعظم وأعمق تجربة مرت بها في حياتي المهنية، وما زال دين أريج يطوق عنقي وسيستمر لنهاية المطاف، وأرجو أن تُقرأ رسالتي من هذا المنطلق.

دائما أشبه مراحل تطور الشركات بالسائق الذي يواجه مفترق طرق أو دوار "Roundabout"، عند هذا التشعب في الطريق فإنه لو سلك الطريق الخطأ فقد ينتهي به المطاف الى طريق ال "لا عودة"، وأعتقد أن أريج كانت قد وصلت في منتصف التسعينات الى مرحلة من حياتها تستدعي بعض القرارات الاستراتيجية، ليس فقط للحفاظ على المكاسب التي تحققت، بل أيضا إضافة نجاحات جديدة، كان ذلك هو مفترق طرقها من وجهة نظري.

ومن سوء الطالع أن الشركة وفي الأمتار الأخيرة للوصول الى ذلك المفترق بدأت تشهد صراع خفي على من يقود السفينة، ويكون له نصيب الأسد في النجاحات التي تحققت في السابق، وبدأت السياسة والترميزات تلعب دورها في اختيار ليس فقط من يتولى الإدارة التنفيذية للشركة، بل أيضا من يُؤتى الى مجلس الإدارة من أجل إحكام السيطرة عليه،

تلك الترميزات لم تأت أبدا بالأفضل لأريج بل الأفضل للمجموعة التي ترغب في السيطرة، وكان مايسترو هذه الترميزات وبؤرتها مدير عام الشركة في ذلك التوقيت والذي كان يشترط أن يكون بحرينيا بنص النظام الأساسي للشركة،

كانت حرب السيطرة بين الجانب الكويتي والجانب الإماراتي يغذيها الجانب البحريني، ومن منهم يستطيع استقطاب الطرف الليبي أو أحد أعضاء الطرفين المتصارعين، كما طفا على السطح في نفس التوقيت صراع غير خفي بين إثنين من كبار العاملين بالشركة، هما الأستاذ لؤي النقيب المدير العام لشئون إعادة التأمين والأستاذ/ بدر الواحدي نائب المدير العام لشئون الاستثمار والخدمات المعاونة.

ومع أول فرصة لفرض إرادتهم - أعتقد عندما ترك السيد/ نور الدين عبدالله منصبه كمدير عام بالشركة- تم تقسيم الشركة الي كيانين مستقلين: -

1. الأستاذ/ لؤي النقيب أصبح مدير عام الشركة لشؤون إعادة التأمين
2. الأستاذ/ بدر الواحدي أصبح مدير عام الاستثمارات المباشرة

ومع ضعف إمكانات مجلس الإدارة، والتنافس على فرض السيطرة على مقدرات أريج بين قطاع إعادة التأمين وقطاع الاستثمار بدأت السياسة أيضا تلعب دورها في تشكيل الهيكل التنظيمي للشركة وكانت هناك حالات خُفَّت لها وظائف بالهيكل التنظيمي لإرضائها أو الحفاظ عليها حتى لا تترك الشركة وتنتقل لشركات منافسة وليس لخدمة الهيكل التنظيمي، والمصالح الشخصية على رسم الهيكل التنظيمي لأريج، ونستطيع أن نوجز هنا القرارات التي اتخذها المسؤولون بكل جناح من جناحي الشركة وكان لها دور كبير في القتل المؤسس البطيء لأحد أعظم الكيانات التأمينية في المنطقة.

أولاً: - قطاع الاستثمار في التأمين المباشر

اتخذ قطاع الاستثمار، كبقورة توليه مقاليد السيطرة، العديد من القرارات الكارثية على أريج. تلك القرارات سارت بالتوازي مع القرارات الغير موفقة في قطاع إعادة التأمين لتودي بالشركة الى ما آلت اليه، وكان من أسوأ تلك القرارات: -

1. الدخول في تملك حصص حاكمة في شركات تأمين مباشر

ارتبطت أريج بعلاقات عمل متميزة مع جميع الأسواق بصفة عامة، والأسواق العربية بصفة خاصة، وكانت جميع الأسواق العربية بالذات سعيدة وفخورة بالنجاح الذي حققته وتحققه أريج، وحريصون كل الحرص على دعمها، وقد عُقدت عدة اجتماعات مع إدارة الشركة في ذلك الوقت لدراسة قرار الدخول في مجال التأمين المباشر، وكان رأي جميع قيادات قطاع إعادة التأمين في ذلك الوقت عدم الدخول في هذا المجال لأنه سيؤثر بالسلب على علاقات أريج في مجال إعادة التأمين، فعندما تدخل أريج السوق المصري مثلا كمنافس للشركات القائمة فإن تلك الشركات سوف تتحفظ كثيرا عند إسناد عمليات إعادة التأمين، وحتى عندما تقوم تتعاون تلك الشركات في مجال الإعادة، فإن نوعية العمليات لن تكون من النوعية التي تود أن تكتتبها أريج، ومن ثم فقد كان قرار الدخول في مجال التأمين المباشر من القرارات الاستراتيجية الخاطئة التي أثرت سلبا على الشركة

ويبدو أن قطاع الاستثمار في مجال التأمين المباشر كان لديه موازنة مخصصة له، ومن ثم لم يعط قطاع الاستثمار لنفسه فسحة من الوقت لتقييم التجربة وتقادي أي أخطاء، بل توسعت أريج في هذا المجال، وبسرعة تملكت شركات في لبنان (Alig) وفي الأردن (Ajig) وفي مصر (Amig) وفي البحرين (Al-ahleia) وفي المغرب أيضا، وبالرغم من فشل بعض الشركات في تحقيق المأمول منها إلا أن البعض كأميج وكذا الشركة بالمغرب حققت نجاحات كبيرة.

ولكن بعد أن بدأت تلك الشركات تؤتي ثمارها وهدوء عصبية الأسواق العربية تجاه دخول أريج في التأمين المباشر قامت أريج ببيع تلك الشركات.

وأود هنا التأكيد على أن أريج دخلت في التأمينات المباشرة في توقيت خاطئ وخرجت أيضا في توقيت خاطئ اختيار بعناية ربما لخدمة مصالح شخصية دون مصالح أريج على المدى الطويل.

2. التأمين الطبي

استمرارا لسياسة الاستثمار في التأمين المباشر، أقحمت أريج نفسها وبقوة في مجال التأمين الطبي، كان ذلك من أسوأ القرارات التي اتُخذت في تاريخ أريج، وناهيك عن طبيعة هذا الفرع التأميني، والتفكير، مجرد التفكير في الاستثمار في هذا الفرع التأميني فقد شاب تنفيذ القرار العديد من المثالب: -

(a) تم تعيين ثلاثة مديرين في كل من مصر والسعودية والإمارات، اثنان منهما لا علاقة لهما بالتأمين على الإطلاق، وكانت أول وظيفة لهما في التأمين هي تمثيل أريج في تلك الأسواق والإشراف على عمليات الاكتتاب مع الشركات المتعاقد معها في تلك الأسواق، وكان ثالثهما واحد من أفضل الأعضاء التي التحقت بأريج وسببت لها خسائر رهيبه نتيجة سوء قراراته التأمينية في المملكة العربية السعودية، ودون مبالغة كانت التعويضات تصل أريج من المملكة العربية السعودية في زكائب،

(b) إدارة التأمين الطبي كانت غير منضبطة على كافة الأصعدة الفنية والإدارية، وكبدت الشركة خسائر فادحة ليس فقط نتيجة سوء الاكتتاب بل نتيجة ارتفاع مصروفاتها الإدارية والعمومية. لقد تم توظيف العديد من الفتيات في ذلك الوقت فقط لإدخال بيانات التعويضات في نظم الحاسب الآلي، واحتلت تلك الفتيات دور كامل من مبنى أريج، انتهى الأمر بغلاق هذا الفرع التأميني بعد أن كبد أريج خسائر جسيمة، يقال إنها تجاوزت 30 مليون دولار، دون ان نسمع أو نقرأ عن مساءلة لأي أحد من المسؤولين عن ذلك بأريج،

(c) أما عن تأثيرات ذلك الفشل في مجال التأمين الطبي على إعادة التأمين فحدث ولا حرج، حيث قامت أريج ببيع منتجها التأميني من خلال شركات محددة في كل سوق مما جعل باقي الشركات تقف في موقف غير صحي بالنسبة لعلاقتهم مع أريج معهم في إعادة التأمين.

3. الاستثمار في مجال البرمجيات

قامت إدارة الحاسب الآلي بأريج ببذل جهد متميز في تطوير برامج حاسب آلي تخدم نشاطها في مجال إعادة التأمين وقامت ببيعها للشركة المغربية لإعادة التأمين،

تفتق ذهن القائمين على إدارة الحاسب الآلي على تطوير تلك البرنامج لتخدم أنشطة التأمين المباشر، وحاولت أريج بشتى الطرق فرض تلك البرامج على الشركات التابعة وبأسعار مبالغ فيها وهم مدركون تماما أن هناك خلل هيكلي رهيب بتلك البرامج وأنها لا يمكن أن تعمل بكفاءة أقل من المتوسطة بوضعها آنذاك ولكن لا حياة لمن تنادي

وعلى سبيل المثال فقد عانت شركتي الأهلية للتأمين بالبحرين وأميج في مصر (وتلك معلومة) وقضت الشركتان شهورا في محاولة الوصول الى نقاط التقاء من أجل حل مشاكل البرامج دون جدوى

وكانت أهم مشكلتين تواجهان تلك البرامج: -

(a) قلة خبرة وعدد القائمين على تطوير أو تعديل تلك البرامج،

(b) لم يكن لدى فرد واحد من فريق المطورين أي خلفية عن التأمين المباشر، وطالبتهم بضرورة الاستعانة بأحد خبراء التأمين ليساعدهم على فهم كيفية إدارة دولا ب العمل، وإعادة بناء البرامج من الصفر،

والحقيقة أن إدارات الشركات التابعة لأريج قد لاحظوا أن الإدارة العليا بقطاع الاستثمار (الأستاذ لخضر موسى بالذات) كانوا يحاولوا فرض سياسة الأمر الواقع على الشركات التابعة مما خلق العديد من المشاكل مع الشركات التابعة

المؤسف في الأمر أن الإدارة المسؤولة في أريج تعاملت مع تلك المشاكل على أنها مشاكل منفصلة ومختلفة رغم تماثلها التام، وقد رفضت الإدارة المسؤولة في ذلك الوقت فكرة عقد اجتماع مع جميع الشركات التابعة للاستماع الى وجهة نظرهم والوصول لحل. رفضت لأنها متيقنة أن الجلوس على طاولة المفاوضات سيكون نهاية لما تحاول فرضه على الشركات فقررت السير في سياسة فرض الأمر الواقع على موظفي الشركات التابعة (من وجهة نظرهم) وأصبح من لا ينصاع للأمر في حكم المارق.

بعد التأكد من فشل البرامج قامت إدارة أريج بإنشاء شركة تحت مسمى " اريما" لم يكتب لها النجاح وتم في النهاية التخلي عن حلم التميز في مجال بعيد تماما عن نشاطها الرئيسي، تماما كما تخلت عن التأمين المباشر والتأمين الطبي، ناهيك عن الخسائر الجسيمة التي تكبدتها أريج في مشروع فاشل كان معروف مقدما أنه لا طائل من ورائه.

ثانياً: - قطاع إعادة التأمين

لم يكن قطاع الاستثمار وحده المسؤول عما ألم بأريج من كوارث، بل ساهم أيضا قطاع إعادة التأمين في تركيع الشركة واستنزاف ما تبقى من استثماراتها ورأس مالها نتيجة توجهات توسعية لم تستطع الشركة أن تستوعبها أو تهضمها، ومن أسوأ تلك القرارات: _

1. تأسيس شركة تابعة في لندن

أريج كان اسمها منذ نشأتها ملء السمع والبصر وكان رزقها يأتيها رغدا من كل مكان، ولم تكن في حاجة الى التواجد في لندن للحصول على الأعمال التي تريدها وكان تواجدها التسويقي في لندن وفي جميع المناطق كثيفا وملحوظا، ومن هنا فمن القرارات التي أسست لانحدار منحى الأداء بالشركة كان تحويل مكتب التمثيل بلندن الى شركة تابعة، وكان لذلك القرار آثار سلبية من عدة نواح: -

- تم نقل جميع المكتسبين الرئيسيين من الشركة الأم الى الشركة التابعة، مما أعطى انطباع سيئ عن الشركة الأم،
- تم نتيجة ذلك سحب جل الأعمال الاختيارية بالذات من محفظة أعمال الشركة الأم،
- لم تكن الأمور واضحة تماما لوسطاء إعادة التأمين أو للعملاء عن طبيعة العلاقة بين الشركة الأم والشركة التابعة، وبالرغم من تأكيدنا على أن كل شركة لها طاقة استيعابية منفصلة وأن الشركتان يمكنهما المشاركة في نفس الخطر إلا أن الشركة الأم تأثرت سلبا وتقلصت محفظة أعمالها،
- أخذت الأمور منحى غريب وبدت المنافسة على الأعمال بين الشركتين، وكانت أقبح أوجه المنافسة هي قيام الشركة الأم بعمل حفلات كوكتيل صاحبة في لندن لوسطاء إعادة التأمين دون

تنسيق مع الشركة المعاونة في لندن وأعتقد وأرجو ألا أكون مخطئاً لم يكن يدع إليها فريق عمل أريج لندن

e. الخطأ الأكبر كان في اختيار مدير عام للشركة في لندن لم يكن أحد في الشركة الأم راضياً عن سمعته أو أدائه، مما دعي إلى تغييره ولكن بعد أن زرع جذور السقوط في الشركة الوليدة،

وفي هذه النقطة بالذات جاءت رسالة الأستاذ/ فخري العنيزي مدير عام ميد ري في رسالة للسيد / خليل إبراهيم الشامي (هما على الترتيب عضو مجلس إدارة ورئيس مجلس إدارة أريج في أزهي عصورها

" موضوع الأريج موضوع محير، وللأسف ليس لدي أي معلومات عن كيف حدث هذا التدهور. فوجئت منذ سنتين أو أكثر بخروج ياسر من المشهد بطريقة مذلة ودون أن أعلم الأسباب. على أي حال اجتهادي يعود بي إلى فترة نور الدين حين زارني في لندن يطلب مني بعض الآراء في أمور أريج العامة فاجتهدت بقدر ما أستطيع

ثم زارني مرة أخرى في معية لؤي (يقصد لؤي النقيب) وتبادلنا أطراف الحديث وورد في الحديث بطريقة عفوية الكلام عن التوسع في السوق البريطاني فما كان مني إلا أن شددت على أن هذه الخطوة لا يجب التسرع فيها وإنما على الأريج أن تركز على السوق العربي بالدرجة الأولى والأسواق النامية بالدرجة الثانية، وبعد ذلك يمكن التفكير في غير ذلك. دخول السوق البريطاني سهل ولكن قد يكون قاتلاً وضربت لهم أمثال بشركات كثيرة منها البرازيلية والإيطالية والدانماركية والبريطانية والسويدية وغيرها دخلت ولكنها لم تقاوم من خمس إلى سبع سنوات وانتهت (الميد ري ضربت رقماً قياسياً في المقاومة أكثر من ثلاثين سنة ولكن النتيجة واحدة مع الأسف استمعوا إلي ولكنني شعرت بأن كلامي لم يعجبهم وأني متأثر بتجربة الميدي وهم سيكونون أذكى مني قدرة في الإدارة

فوجئت بعد فترة بقيام أريج بإنشاء شركة Arig UK قلت لنفسي لعلي مخطئ وهم على صواب. ولكن بعد فترة قصيرة من العمل لاحظت تضارب وتنافس بين الشركة الأم والشركة الفرع وأصبحت أضحوكة في السوق حيث كان يتقابل موفدي الشركتين في مكاتب الشركات المسندة تتنافس على نفس الأعمال، عندها تيقنت أنهم وقعوا في المحذور، وفعلاً لم يمر خمس سنوات حتى توقفت عن الاكتتاب ولا أدري إذا ما نجحوا في التصفية بالكامل أم ما زالت العملية مستمرة. "

2. تأسيس شركة في إعادة التأمين التكافلي

وكان أريج لم تستوعب درس تأسيس شركة تابعة في لندن فكررت، نفس الخطأ وربما بنفس السيناريو والأخطاء وأسست شركة لإعادة التأمين التكافلي في دبي، تلك الشركة: -

- a) كامت الشركة الأم متعطشة تماماً لأية بوادر أرباح تبدو في أفق الشركة التابعة لكي تزيد غلة أعضاء مجلس الإدارة من المكافآت والبدلات
- b) وكما حدث مع أريج لندن، لم تحسن الشركة الأم، ومن خلال مجلس إدارتها، متابعة أعمال الشركة بالشكل السليم، والتوجيه، واتخاذ القرارات في التوقيت المناسب من أجل قيادة الشركة إلى بر الأمان.

وكانت النتيجة الحتمية لذلك هو أن الشركة تم تصفيتها واستمر مسلسل استنزاف موارد أريج المالية، التي باتت كما يقال " على العظم"، نتيجة ضخها في استثمارات لا طائل من ورائها.

3. تقليص محفظة إعادة التأمين الاختياري بالشركة

كان يغلب على محفظة إعادة التأمين بالشركة في تسعينات القرن الماضي الجانب الاختياري حيث كانت الشركة تكتتب محفظة كبيرة في تأمينات الطيران (ربما تمثل ثلث محفظة الشركة) وكذا تأمينات الطاقة والتأمينات الهندسية وتأمينات الممتلكات والتأمينات البحرية.

وكان يوجد بالشركة مكتتبون على أعلى مستوى من المهنية، ولهم أسماء عالمية أعطت لأريج فرصة لأن يكون لديها محفظة متوازنة، كما أضافت أيضا إلى ربحية الشركة وأعطتها فرصة من واقع تدفقاتها النقدية المرتفعة لأن تحسن من العائد على الاستثمارات، ولكن ومع: -

- (a) نقل معظم المكتتبين الأكفاء إلى الشركة المعاونة بلندن أحدث شبه منافسة بين الشركتين وأعتبر المكتتبون أن محفظة الشركة بالبحرين هي محفظتهم التي يجب نقلها لهم، ولم يخطر على بال الإدارة حينها إصدار تعليمات بعدم نقل أي أعمال من الشركة الأم إلى الشركة التابعة بالرغم من مناقشة ذلك داخليا، ومن ثم بدأت كفة تلك الأعمال وخاصة تأمينات الطاقة والهندسي والبحري تميل إلى الشركة التابعة في لندن وتقلصت تدريجيا محفظة إعادة التأمين الاختياري
- (b) تم اتخاذ قرار متسرع بالتوقف عن الاكتتاب في فرع الطيران من البحرين بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر. عقب ذلك القرار وكما كان الجميع متوقع زادت أقساط تأمين الطيران 3 أضعاف عما كانت عليه قبل ذلك التاريخ، تلك الزيادة كانت كفيلة بتعويض خسائر أريج لسنوات ولكن للأسف الشديد تم اتخاذ القرار بشكل عشوائي كلف الشركة الكثير. ومرة أخرى وكما خرجت أريج من التأمين المباشر في التوقيت الخاطئ انسحبت من سوق إعادة تأمين الطيران في التوقيت الخاطئ جدا، وكان المستفيدون الوحيدون من ذلك هم المنافسون الذي تمكنوا من تعويض كل خسائرهم وتحقيق ربح في ضربة واحدة
- (c) ولتزداد الطيب بلة فقد تبنى مكتتبو إعادة تأمين الممتلكات سياسة إكتتابية متحفظة جدا، مما أبقى على تلك المحفظة صغيرة الحجم هشة النتائج.

شخصيا كتبت تقرير في العام 1997 للمدير العام في ذلك الوقت كان فحواه أن جميع اكتتابات الشركة في الأعمال الاختيارية من يناير إلى نهاية شهر مايو 1997 كانت في حدود احتفاظ الشركة وأن الشركة لم تستغل ولا في خطر واحد ترتيبات إعادة التأمين التي دفعت فيها الشركة أقساط مرتفعة لحماية تلك المحفظة. السبب الوحيد وجود مكتتبون يكتتبون حصة صغيرة لدعم عملنا (Accommodating/ Watching line) وتكون النتيجة أن الشركة تكتتب جميع الأخطار التي لا يجب أن تكتتبها وتحفظ بها فتكون الخسارة مضاعفة.

في نهاية المطاف أعتقد أن فريق إعادة التأمين الاختياري بالشركة وصل في العام 2018 إلى فردين أو ثلاثة على أقصى تقدير، مما أدى إلى سوء الخدمة ومن ثم المزيد من التوقع والتهميش لدور أريج

ومن ثم باتت أريج تعتمد وبشكل رئيسي على محفظة إتفاقيات إعادة التأمين وهي محفظة معلوم أنها

- (a) متذبذبة النتائج وأنها حال تحقيق ربح فلن يتجاوز هذا الربح 5-7.5% من الأقساط المكتتبية
- (b) تلك الربحية أن تواجدت وباستمرار غير كفيلة بإقامة كيان بحجم إريج وتغطية مصاريفه الإدارية والعمومية المرتفعة أصلا كما سنتناول لاحقا
- (c) كما أن التدفق النقدي لتلك النوعية من الأعمال ضئيل جدا بعد خصم التعويضات وعمولات إعادة التأمين ومخصصات الأخطار السارية واحتياطي التعويضات تحت التسوية،
- (d) ناهيك عن التأخير في تحويل تلك الأرصدة الضئيلة إلى الشركة، مالم يكن هناك تفق نقدي بالسلب،
- (e) حتى نوعية وحجم الأعمال الاتفاقية تأثر لأن الشركات بالمنطقة ترغب في أن تتلقى دعم من معيد التأمين في جميع الفروع التأمينية وسواء كانت أعمال اختيارية أو اتفاقية، ومن ثم فإن أريج في أحيان كثيرة فقدت جزء من نصيبها في الاتفاقيات وربما اضطرت للتعايش مع بعض الأعمال الأقل ربحية لظروف التدفق النقدي لأن الشركات بدأت تضن عليها لأنها لا تدعم عملنا على كافة الأصعدة.

4. الانتشار الجغرافي

حرصت أريج كموضة تلك الأيام على الانتشار الجغرافي وتوسعت فيه بشكل مبالغ فيه، فبالإضافة الى تحويل مكتب التمثيل في لندن الى شركة معاونة: -

- (a) أسست فرع في تونس ليخدم شمال أفريقيا باستثناء مصر
(b) فرع في كل من سنغافورة، وهونج كونج، وموريشيوس

وفي رأيي أن التوسع في عملية الانتشار الجغرافي

(a) جاء على حساب الموارد المالية للشركة ولم يكن له المردود المرجو منه في نهاية المطاف

(b) أدى الى عدم استغلال الموارد الاقتصادية بالشركة على الوجه الأمثل وكان هناك ترهل وعمالة زائدة، ليس بالضرورة في مكان بعينه ولكن على مستوى الهيكل التنظيمي للمجموعة.

5. مجمعة أخطار الطاقة

من المواقف التي أتذكرها جيدا أعتقد في العام 1996 قرر الاتحاد الأفروآسيوي للتأمين تأسيس مجمعة أخطار الطاقة على غرار المجمعات الأخرى، وقام الأستاذ/ عزت عبدالباري الأمين العام للاتحاد آنذاك بزيارة البحرين باحثا عن مدير للمجموعة وكان يرغب ويدعم وبشدة أن تتولى أريج إدارتها لما تتمتع به من سمعة وكفاءات فنية،

اقترح فريق العمل المسؤول وقتها قبول أريج ذلك العرض بإدارة المجموعة لأنها ستكون ذات أهمية وستمنح أريج ذراع تسويقية قوية، وتضعها في الوضع الذي تستحقه في تلك الأسواق، ولكن المسؤول عن هذا الملف لم يوافق على المقترح، وقامت شركة ترست بتلقي تلك الهدية بمنتهى السعادة، وما زالت تتولى الى الآن إدارة المجموعة، وأرى أنها استفادت كثيرا على المستوى التسويقي بطريقة مباشرة وغير مباشرة، وكان لدى المسؤولين بها بعد نظر افتقدته أريج

6. منح تغطية إعادة تأمين للضمانة الممتدة

لتعويض التقلص في حجم محفظة الأعمال الاختيارية بدأت أريج التفكير في اكتتاب بعض الأخطار الغريبة ومنها لعب دور معيد التأمين الرائد لتغطية الضمانة الممتدة للسيارات بالخليج،

بالرغم من أن قيادة أريج لتلك التغطية Gulf Extended Warranty بدأت منذ وقت بعيد (منذ نهاية القرن الماضي) ودون التطرق لنتائجها الفنية إلا أنني أعتقد ان الممارسة قد اختلفت وظهر من السلبيات بل الغش والتدليس ما سرع بتفجير الوضع في أريج ومازال هذا الملف مفتوحا على ما أعتقد

7. غياب الحضور اللافت للمجموعة في المؤتمرات والمناسبات الكبرى

في العقد الأول من عمر أريج كان حضورها التسويقي طاغيا وكانت جميع عناصرها متميزة وتمثل المجموعة خير تمثيل

في العقد الأخير تخلت أريج تماما عن دورها القيادي بالمنطقة وبات حضورها سواء التسويقي أو في المؤتمرات باهتا في الوقت الذي كانت تحاول فيه شركات أخرى سحب السجادة من تحت أقدام أريج، والحقيقة أن أريج قد تركت لهم السجادة تماما ودون أي مقاومة.

لقد كانت السياسة التسويقية وحسن التمثيل والتواصل الفعال مع الأسواق المختلفة من أهم المزايا التي تخلت عنها أريج في العقد الأخير وكأنها قررت التوقف والابتعاد عن الصورة

أريج كانت دوما متواجدة، وحاضرة، ولكنه ليس ذلك الحضور الطاعي المشع الذي كان يغطي تقريبا على أي حضور آخر لباقي شركات منطقتنا العربية

8. ضعف الإدارة

لقد حدث ما حدث واستوعبت أريج الدروس المستفادة من تجربة الاستثمار المباشر وعادت الأمور لطبيعتها بعد أن ترك من تم تعديل الهيكل التنظيمي من أجل عيونهم الشركة، ولكن ما حدث بعد ذلك كان أيضا سيئ،

ودون ذكر أسماء فقد تغير نهج الإدارة العليا بالشركة منذ بداية فترة إدارة المرحوم / فاروق الخواجة للشركة، ويجب هنا التأكيد على أن الأستاذ / فاروق الخواجة من أعظم الفنيين الذين عملت معهم، وكان يستطيع بإضافة نقطة أو فصلة أو كلمة قلب معنى أعظم فاكس ويعطي معنى مختلف تماما.

ولكن قبل هذه الحقبة كان هناك نبرة تفاؤلية وتوسعية ودفع ودعم لفريق العمل، ومع بداية هذا التغيير ربما في العام 1996 بدأت يد الإدارة ترتعش والتف حول المدير العام آنذاك مجموعة من العاملين من جنسية محددة وكيلوه بنظم وسياسات كانت مغايرة تماما للنهج السابق وأصبح المدير العام مغرما ليس بالتوسع أو تحسين المحفظة، بل بوضع القيود وتعديل النظم لكي يكثر الجانب الرقابي بها وأصبح الاسم الدارج للشركة هو المجموعة للتأمين بدلا من المجموعة العربية للتأمين، وفي هذا المجال أتذكر العديد من الاجتماعات التي كنا نعقدتها ليس من أجل تحسين الاكتتاب أو دراسة السياسة التسويقية بل من أجل تعديل جزئية بسيطة بالنظام أو دراسة تأثيرات العام 2000 “Y2K وكان يُنظر لصاحب الاقتراح بإجلال وتقدير واحترام من الإدارة علما بأنه لم يصف سوى المزيد من القيود على نظم العمل التي كانت ناجحة جدا أو على الدورة المستندية أو نظم الحاسب الآلي، استمر هذا النهج مع معظم الإدارات التي تلت المرحوم فاروق الخواجة وتعاضم أمرها وبشده منذ 1999،

وحتى عندما اشتعلت الأزمة الأخيرة (2018/2019) كانت ردود أفعال الإدارة في غاية السوء، فلم يكن هناك تواصل بشكل مهني محترف مع عملاء الشركة في محاولة لتوضيح الصورة وتركزت أريج عملاءها يضربون اخماسا في أسداس عما يجري هناك وكان الكل يتساءل ماذا يجري

ربما تكون الإدارة التنفيذية للشركة قد انشغلت بصراعها مع المجلس أو صراعها وسط أمواج متلاطمة تحيط بالكيان ولم تنتبه أن هناك آخرين منتظرين خبر يتلج صدورهم عن أهم مشروع عربي في مجال التأمين في الخمسين سنة الأخيرة.

(a) الإغراق في المحلية

ومع كل خطوة الى الخلف في النتائج أو حجم الأعمال نتيجة القرارات والأوضاع التي فرضت نفسها على الشركة كانت العمالة المتميزة تترك أريج، وتزداد المجموعة انغلاقاً وتغرق في المحلية ويسيطر على الاكتتاب بها مكتبين ذو خلفية متحفظة جداً، من تلك الفئة التي التفت كالعنكبوت حول الإدارة العليا وشغلهم بإحكام الروتين والبيروقراطية بدلاً من طرح رؤى إصلاحية

(b) عدم الحفاظ على العناصر المتميزة

وبالإضافة الى الإغراق في المحلية فإن أريج لم تحافظ على بعض العناصر التي ما كان يجب أن تتخلى عنها، وحتى عندما تخلت عن تلك العناصر لم يكن هناك البديل المناسب، وفي الوقت ذاته تواجبت عناصر ما كان لها أن تلتحق بأريج من الأساس

وربما لو كان هذا صحيحاً (ويؤكدُه النمو المستمر لعدد العاملين البحرينيين بالشركة) يكون أحد أسباب تفرغ الشركة من العناصر المتميزة، وربما لا يتعدى عدد الجنسيات العاملة بالشركة الآن لعدد أصابع اليد الواحدة بعد أن كانت 25 جنسية مختلفة

وكان عدم الاستعانة مثلاً بخدمات السيد / محمد مساعف بعد إحالته للتقاعد مثال صارخ على التفريط وبسهولة في عناصر تعلم إدارة أريج تماماً أنها في أمس الحاجة إليها، وأستطيع أن أجزم: -

- ✓ أن السيد محمد مساعف هو أفضل مكتب اتفاقيات إعادة تأمين عربيا وإقليميا ومن أفضل العناصر التي تواجبت في أريج
- ✓ أن ما حدث من غش وتدليس في تغطية الضمانة الممتدة للسيارات Gulf Extended Warranty ما كان ليحدث أبداً حال تواجده السيد محمد مساعف، نظراً لدقته وظهره يده، وحرصه على دراسة كافة التفاصيل والدخول في أعماق كل ملف يُعرض عليه.

ثالثاً: - أمور يمكن اعتبارها مشتركة

1. زيادة رأس المال

في منتصف تسعينات القرن الماضي تفتق الذهن عن ضرورة زيادة رأس المال المدفوع الى 500 مليون دولار وأنا أعتقد انه كان جزء من السياسة التي تغلغت في الإدارة، حيث: -

- (a) لم يكن أي أحد في جميع الأسواق يشكو من ضعف رأس المال في أريج، بل كانت الشركة تؤدي بشكل ممتاز،
- (b) كما أن زيادة رأس المال الى 500 مليون دولار شكل عبء كبير على الشركة، فراس المال الإضافي، يتطلب على الأقل اكتتاب ثلاثة اضعاف حجم الأقساط التي كانت تكتتبها أريج آنذاك، في وقت بدأت في التراجع ومن ثم كان هذا من نقاط الضعف حيث لم تعد الشركة قادرة على تحقيق العائد المتوقع من المساهمين خاصة الصغار منهم،

- (c) أذكر أن بعض صغار المساهمين في مصر كانوا يشكون من خسائر في أسهم أريج في البورصة المصرية مما انعكس سلبيًا على الشركة الأم وعلى سمعتها.
- (d) وفي تعليقه على {اسمال أريج} ومع نفس السياق المذكور أعلاه ذكر الأستاذ / فخري العنيزي في رسالته أعتقد أن المشكلة الأساسية لأريج كمنت في ضخامة رأسمالها المصرح به منذ البداية حيث أعطى النطباع الخاطئ لكل من استلم الإدارة بأنه يجب أن يبدأ كبيرًا وأن يفتح الباب على مصراعيه حتى يستطيع أن يخدم رأس المال الضخم. ومن هنا بدأت تتراكم الأخطاء

2. معدل المصروفات الإدارية والعمومية

حزمة المزايا التي كانت تمنحها أريج للعاملين كانت في منتهى الكرم، وتشمل بالإضافة إلى المرتبات المجزية، بدلات تعليم وإقامة وبدل للأثاث وتذاكر السفر ومكافأة نهاية خدمة جذبت بموجبها المتخصصين المتميزين من جميع أنحاء العالم

كما كانت أيضًا تكاليف استضافة اجتماعات مجلس الإدارة ومكافآته رافد من الروافد الإضافية لزيادة المصاريف الإدارية والعمومية،

ذلك البند شكل عبئًا كبيرًا على ربحية الشركة، وكان يستلزم زيادة حجم الأعمال المربحة بشكل كبير لكي تغطي هذه المعدلات المرتفعة في المصاريف الإدارية والعمومية.

3. الرقيب

كشأن باقي شركات التأمين بالبحرين تخضع الشركة لرقابة البنك المركزي البحريني وليست لدي أي معلومات مؤكده عن :-

- (a) نطاق تلك الرقابة وهل يحدث مراجعات لسياسات ونظم عمل الشركات ليس فقط لاكتشاف الأخطاء، بل أيضًا لتصويبها في التوقيت المناسب وممارسة أسلوب الرقابة المانعة،
- (b) هل يقوم البنك المركزي بأعمال فحص ويقدم تقارير بتوصيات إلى الشركات أم لا؟،
- (c) هل تقوم الشركات بتقديم تقارير دورية إلى الرقيب يكون بموجبها على علم بالتطورات الجارية في الشركات التي تخضع لرقابته،

ولكنني أظن ومن واقع ما قيل لي أن البنك المركزي البحريني ركز كثيرًا على عملية التوظيف وزيادة العمالة المحلية بالشركة مما سرع بتفاقم الأمور في واحدة من أعظم المؤسسات التي خدمت كثيرًا الاقتصاد البحريني.

لقد اتخذت العديد من القرارات كانت جميعها تؤدي إلى النتيجة التي نلت إليها الأمور في أريج، ولكن لا أحد يعرف إذا ما كان الرقيب قد تدخل من قريب أو بعيد ليراجع الإدارة أو يصحح توجهاتها الإستراتيجية لحماية لكيان حيوي في اقتصاد خدمي.

والحقيقة أن ضعف الرقابة على التأمين وعدم وجود رقيب مستقل ليس مقصورًا على البحرين فقط، بل هو سمة في العديد من الدول العربية، ونأمل أن تدق تجربة أريج ناقوس خطر وبداية لإعادة النظر في نظم وتشريعات الرقابة على نشاط يؤثر وبشدة في الاقتصاد والمزاج العام للمجتمع.

4. الأحاديث الجانبية أو الأحاديث التي لا تخرج إلى العلن

لا تخلو أي مؤسسة أيا كانت وخاصة في عالمنا العربي من الهمس والغمز واللمز على بعض الأمور التي يتطابق دخانها بالشركات دون وجود مستندات أو معلومات، ولكن كما يقال لا يوجد دخان بلا ناء، ومن ثم ومع الأخذ في الاعتبار ما آلت إليه الأمور في أريج فرما يكون هناك بعض المصادقية فيم كان يدور من همس وغمز ولمز وكعينة من ذلك: -

- (a) من الأمور التي انتشرت في الشركة أن محفظة استثمار الشركة كانت تُدار لخدمة محافظ استثمارية خاصة، فمثلا تشتري أريج وبشراة سهم شركة البحرين للجراجات مما يؤدي الى ارتفاع سعرها الى أعلى مستوى له، عندها يقوم الشخص المهتم بالموضوع ببيع أسهمه الشخصية محققا أعلى ربح، ويحدث عكس تلك العملية عندما يريد ذلك الشخص شراء سهم ما، ومن هذا المنطلق فإن مصلحة الشركة ليست هي أساس القرارات، بل مصالح شخصية بحتة. في الحقيقة لم يكن شخص واحد بل ربما أشخاص. **هذا وقد أشار السيد فخري العنيزي الى هذه النقطة وذكر نصا " بالإضافة الى ما أشيع عن شبهاة فساد في مجال الاستثمار) وهو هنا يوسع بشكل كبير نطاق الشبهاة والهمهاة**
- (b) هناك أيضا همهاة ليس لدي أي مستنداة بشأنها أن بيع شركاة التأمين التي تملكها أريج كان بهدف تعظيم أرباح الشركة في وقت محدد من أجل تعظيم مكافأة نهاية خدمة أحد أعضاء الإدارة العليا للشركة
- (c) هناك أيضا همهاة حول دخول الدين في الصراع الذي حدث في الفترة الأخيرة في أريج (السنة والشبعاة)

ولا أود نفي أو تأكيد تلك الهمهاة ولكنها في وقتها كانت ذات تأثير سيئ جدا على الشركة وأحببت العديدين من العاملين الأكفاء الذين لم يتوقعوا أبدا أن تحدث تلك التراهاة في مؤسسة بحجم أريج

والهدف من ذلك أننا ونحن نطرح الأسباب الموضوعية التي وصلت بأعظم مشروع عربي في مجال التأمين خلال الأربعين سنة الماضية الى ما وصلت إليه هو مناقشة كافة الأمور حتى لو كانت بسيطة وإظهارها ليس للإساءة أو الاتهام بل فقط للوصول الى الحقيقة التي ربما تساعد على اتخاذ قرار أراه بعيدا يمكن أن يصح مسار أريج.

وربما يثار التساؤل، من المسئول عما وصلت إليه أريج؟

لا يستطيع أحد أن يحدد من المسئول عما وصلت إليه أريج الآن

وليس من العدل أبدا إلقاء اللوم على الأستاذ/ ياسر البحارنة كونه آخر رئيس تنفيذي للشركة تمت إقالته

ربما يكون السيد/ ياسر قد أطلق رصاصة الرحمة على الشركة، أو تأخر كثيرا في اتخاذ موقف جاد وحازم من صراعه مع مجلس الإدارة ولكن بداية الانهيار كانت قبل ذلك بكثير وترجع بداياتها لأخر عهد الأستاذ/ نور الدين عبدالله نور الدين.

لقد ساهمت جميع الإداراة المتعاقبة للشركة منذ بداية التسعينات بقراراتها الغير مدروسة والتي لم تراعى مصلحة الشركة بل شابها عدم وضوح الرؤية والتخطيط وغلب على الكثير منها المصالح الشخصية، وكان كل مدير عام أو مجلس إدارة يسلم الراية أقل ارتفاعا وبريقا وفي موقف أكثر حرجا وبإمكاناة أقل كثيرا للذي يليه.

وتذكرني حالة أريج تلك بمصطلح طبي ألا وهو " الأمراض الباطنة" تلك الأمراض ليس لها علاقة بالبطن بل لها علاقة بالعمل في صمت ولفترة طويلة على الهتك بجسد من تملكه، تلك الامراض لا تظهر لها أعراض ظاهرة خطيرة في البداية وعادة ما يتم الاستخفاف بها، في حين أنها تنهش في كل أعضاء الفريسة كالسرطان، وفي غالب الأحيان لا يتم تشخيصها إلا متأخر جدا وفي وقت قد لا ينفع معه أي علاج،

لم تمت أريج فجأة نتيجة سكتة قلبية أو دماغية، بل ماتت بالبطيء نتيجة سرطان القرارات الاستراتيجية الغير مدروسة على مدار أكثر من ربع قرن من الزمان، دون أن يلتفت القائمون للأمراض العضال التي تعاني منها الشركة ويبادرون بتدارك الموقف وإخراج الشركة من الدائرة المفرغة التي أدخلها فيها مجلس الإدارة الضعيف الذي لم يحسن إعادة تقييم الوضع ووضع الخطط والاستراتيجيات التي تكفل تصحيح الأوضاع

كما ساهم في وأدها أيضا البنك المركزي البحريني الذي لم يلعب دوره كرقيب أهم واجباته الحفاظ على الكيانات ومن ثم الاقتصاد البحريني.

كم أريج أضغنا؟؟؟

وفي الحقيقة أن بلادنا العربية يمكن اعتبارها بلاد الفرص الضائعة

أريج ليست الأولى ولن تكون الأخيرة طالما سيطرت المصالح الشخصية على ثقافتنا الإدارية

وطالما سيطرت سياسة ماذا سأكسب من وراء المؤسسة WHAT IS IN IT FOR ME

لقد اغتيلت المصرية لإعادة التأمين في عيدها الماسي لمصالح شخصية

وما زالت شركات عربية في نفس المجال تتأرجح بين النجاح والفشل لنفس الأسباب

وهكذا الحال في جميع المجالات

وليت فشلنا الإداري يتوقف عند حد مؤسسة أو هيئة بل أصبحنا نرى الآن العهر الإداري الذي يودي بدول بالكامل ويعصف بمقدرات شعوب كثيرة في المنطقة

وفي النهاية نبحت دوما عن كبش فداء وننسى الأسباب الحقيقية

أفيقوا واستوعبوا دروس التاريخ يرحمكم ويرحمنا الله