

تحليل محفظة أنشطة التأمين التكافلي في السوق الأردني

*The analysis of Takaful insurance activities' portfolio in the Jordanian market*آمنة زغلول^{*1}، محمد فرحي²¹ المدرسة العليا للتجارة، a_zeghloul@esc-alger.dz² المدرسة العليا للتجارة، m_ferhi@esc-alger.dz

تاريخ النشر: 2022/06/18

تاريخ القبول: 2022/04/11

تاريخ الاستلام: 2022/01/20

ملخص

تناقش هذه الدراسة وضعية شركتي التأمين التكافلي الناشطة في الأردن باستخدام تحليل بوسطن وتحليل *SWOT* بهدف الخروج بخيارات مناسبة لتحسين موقفها في المنافسة. توصلت الدراسة إلى أن شركتي التأمين التكافلي الناشطتين في السوق الأردنية تتميزان بمحفظتين غير متوازنتين، وعلى كل منهما أن تعالج نقاط ضعفها كتأهيل العمال وتطوير قدراتها التسويقية من أجل استغلال نقاط قوتها والفرص المتاحة لها في السوق لتحسين أدائها مستقبلا. الكلمات المفتاحية: التأمين التكافلي؛ التحليل الاستراتيجي؛ الخيارات الإستراتيجية.

تصنيف JEL: G22؛ M1؛ M31

Abstract

This research discusses the states of the two active Takaful insurance companies in Jordan, by using Boston analysis and SWOT analysis, to determine some suitable options that improve their competitive position.

The research results confirms that the two companies have an unbalanced portfolios, and each one of them must to address its weaknesses by some measures, such as qualifying workers and developing its marketing capabilities.

Keywords: *Takaful insurance; strategic analysis; strategic option.*

Jel Classification Codes: G22; M1; M31.

1. مقدمة

التأمين التكافلي هو اتفاق مجموعة من الأفراد معرضين لنفس الخطر على تلافي الأضرار الناشئة عن تحقق ذلك الخطر، من خلال دفع أقساط على أساس الالتزام بالتبرع؛ وبذلك يتم إنشاء صندوق التأمين التكافلي بذمة مالية مستقلة حيث يقوم بدوره بتعويض الخسائر التي تلحق بالمشاركين فيه، أما عن شركة التأمين التكافلي وتكون على شكل شركة مساهمة فإنها تدير أعمال الصندوق دون امتلاكه مقابل أجرة تقتطعها من أقساط التأمين على أساس الوكالة، بالإضافة إلى أنها تقوم باستثمار رأس مال الصندوق مضاربة مقابل نسبة من الأرباح.

وبذلك يظهر الفرق الجوهرى بين عقود التأمين التجاري وعقود التأمين التكافلي في أن هذا الأخير تم تخريجه على أساس الالتزام بالتبرع والتعاون لأن عقود التبرع لا يُفسدها الغرر كما هو في عقود المعاوضة التي تُبنى على أساسها عقود التأمين التجاري، وعليه اختلفت طريقة إدارة شركات التأمين في النموذجين (التكافلي والتجاري)، ولكن رغم ذلك لا نكاد نجد فرقا عند النظر إلى منتجات النموذجين في السوق حيث نجد نفس الأنواع ونفس الأشكال ظاهرة؛ ولهذا وفي ظل هذا الوضع، تبقى القدرة التنافسية لشركات التأمين التكافلي مطلبًا أساسيًا، ويتطلب منها البحث في ترسيخ مكانها من خلال اقتناص الفرص والتغلب على كل ما يضعف تموقعها والتوسع في أعمالها.

وعليه تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى توازن محفظة أعمال التأمين التكافلي بين منافساتها من شركات التأمين التجاري، بالاعتماد على مصفوفة بوسطن BCG وتحليل SWOT مع تحديد أنسب الخيارات لها لتحسين وضعيتها، وقد تم اختيار لذلك السوق الأردنية من خلال دراسة وضع محفظة أعمال شركة التأمين الإسلامية وشركة التأمين الأولى الناشطة بها.

وبناء على ما سبق كانت إشكالية الدراسة كما يلي: ما هو وضع محفظة أعمال التأمين التكافلي بين منافساتها في السوق الأردنية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم افتراض أن:

1. محفظة الأعمال لشركة التأمين الإسلامية تتميز بالتوازن.

2. تتميز محفظة الأعمال لشركة التأمين الأولى بعدم بالتوازن.

وقد وقف الباحثان على بحث يعني بدراسة أسس عمل شركات التأمين التكافلي وتحليل الأداء المالي لها للدكتور مها محمد زكي علي، وهو مقال منشور بالمجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر العدد السابع عشر شهر جانفي 2017، وقد تناول التحليل مصفوفة SWOT للوقوف على أهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي توتجه شركات التكافل، ثم استخدام التحليل المالي للقوائم المالية لشركات التكافل العام ومقارنتها مع بعض شركات التأمين التقليدية لتقييم الأداء المالي لشركات التكافل.

وتتبع هذه الدراسة المنهج التحليلي الاستقرائي من خلال اعتماد التحليل المصفوفي (مصفوفة BCG، ومصفوفة SWOT) والاطلاع على التقارير الصادرة ومراجعتها والتفسير والتحليل المقارن للوصول إلى نتائج عامة.

2. الإستراتيجية و التحليل الاستراتيجي لمحفظة الأنشطة

تُسهّل هذه الدراسة بمفاهيم عامة حول إستراتيجية المؤسسة ثم تعرج إلى التجزئة الإستراتيجية والتحليل الاستراتيجي لمحفظة أعمالها.

1.2 مفاهيم حول إستراتيجية المؤسسة

حسب STRATEGOR تتمثل الإستراتيجية في اختيار أنشطة الشركة وتنظيمها وتخصيص الموارد لها (خاصة رأس المال والمهارات)، وذلك لتحقيق أداء متفوق مستدام على أداء المنافسين في كل نشاط، بهدف تعظيم الربح الاقتصادي للشركة على المدى الطويل (Stratégor, 2019, p. 01). وأضاف M. PORTER يجب أن تسمح الإستراتيجية للشركة ببناء ميزة تنافسية والحفاظ عليها وتطويرها، مما يسمح لها اكتساب حصة أكبر في السوق وهذا يستلزم أن تكون مميزة عن منافسها، ولتحقق ذلك حدد بورتر ميزتين تنافستين هما: إستراتيجية الهيمنة أو السيطرة على التكاليف (domination globale par les coûts) فبافتراض أن المؤسسة تسيطر على أسعار التكلفة فإنها تستطيع زيادة العرض بنفس السعر أو تقديم نفس العرض بأقل سعر مما يسمح لها بالحصول على هوامش أعلى، أما الميزة الثانية وهي إستراتيجية التمايز (la stratégie de différenciation) وتعلق بتقديم منتج ذو صفات فريدة ومميزة عن منافسيه (Garibald, 2008, pp. 53-54). وحسب Michel MARCHSNAY تتمثل الإستراتيجية في تخطيط التغيير من أجل تكييف موارد المنظمة مع متطلبات البيئة التنافسية لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة، وقد حدد مستويين في الإستراتيجية: الأول على المستوى العام (la stratégie générale) حيث تتوافق الإستراتيجية العامة للشركة مع جميع القرارات والإجراءات التي تحدد مهمة الشركة ومهنتها وأنشطتها بطريقة حاسمة وعلى المدى الطويل، فهي تتوافق مع القرارات الإستراتيجية التي يتم اتخاذها من طرف الإدارة العليا في المنظمة وهي نفسها "السياسة العامة" للمؤسسة؛ أما على مستوى النشاط (la stratégie d'activité) فالأمر هنا مرتبط بشكل أساسي بدراسة القيمة الإستراتيجية للنشاط وموقع الشركة فيما يتعلق بالمنافسة؛ من هذا المنظور يجب أن تمكن الإستراتيجية القائمة على نشاط الشركة من الحصول على مزايا مختلفة عن جميع منافسها في مجال نشاط وسوق معين، وبالتالي فإن هذا يتطلب تحديد عوامل النجاح الرئيسية للسوق المعني بهدف البحث عن فرص تطوير جديدة لمنتجاتها وخدماتها وتخصيص الموارد حسب أنشطتها (MARCHSNAY, 2004, p. 19).

ومن خلال كل ما سبق نستنتج أن إستراتيجية الشركة تسعى إلى تحديد التوجه الطويل الأجل لأعمال الشركة (الرؤية)، لخلق قيمة لدى زبائنها ولكل أصحاب المصلحة من خلال استغلال الفرص في بيئتها ومواردها الخاصة، ومنه اتخاذ قرارات أو خيارات إستراتيجية من أجل بناء ميزة تنافسية على المدى الطويل.

2.2 تعريف الخيار الاستراتيجي

عرف Robson الخيار الاستراتيجي على أنه عملية توليد البدائل الإستراتيجية وتقييمها ومن ثم الاختيار فيما بينها (مساعدة، 2013، صفحة 274). أي فالخيار الاستراتيجي يستلزم القيام بتحليل بيئة المؤسسة من أجل إيجاد البدائل المناسبة ومنه الوصول إلى أفضل أداء لها.

3.2 التحليل الاستراتيجي

يعتبر التحليل الاستراتيجي الخطوة الأولى للإدارة الإستراتيجية ويتكون أساسا من التحليل الخارجي والداخلي للمؤسسة، والهدف الرئيسي منه ليس فقط لوصف بيئة الشركة، ولكن أيضاً لتقييم العوامل الأكثر أهمية لاتخاذ القرار الاستراتيجي لديها ومدى تأثيرها. (Bartusková & Krestab, 2015, p. 147)

3. التجزئة الإستراتيجية والتحليل الاستراتيجي لمحفظه الأعمال

يشتمل هذا العنصر على شرح التجزئة الإستراتيجية إلى مجالات النشاط الإستراتيجية (DAS) والتحليل الاستراتيجي لمحفظه أعمال المؤسسة.

1.3 التجزئة الإستراتيجية إلى مجالات النشاط الإستراتيجية (DAS)

يتم تعريف الجزء الاستراتيجي على أنه مجموعة من الأنشطة المتجانسة من حيث المنتجات والخدمات، وبتعبير أدق يقوم الجزء الاستراتيجي بتجميع الأنشطة التي تستعمل نفس المهارات وتتميز بنفس المجموعة من عوامل النجاح الرئيسية أو FCS (Brulhart, 2009, p. 19)، ومنه فالتجزئة الإستراتيجية تتمثل في تجزئة أو تقسيم نشاطات المؤسسة بحيث نتحصل على مجموعات متجانسة من المنتجات والتي تعرف بمجالات النشاط الاستراتيجي DAS (domaine d'activité stratégique) بحيث كل DAS يستعمل نفس الموارد ويوجه إلى نفس السوق أو الفئة من الزبائن.

2.3 التحليل الاستراتيجي لمحفظه الأعمال (الأنشطة)

يعبر تحليل المحفظه على منهجية تجعل من الممكن إجراء تشخيص لجميع أنشطة الشركة وتقييم وضعية توازن محفظه أعمالها، مما يسمح بتوجيه وتخصيص الموارد بين مجالات النشاط الحالية أو المحتملة، ومنه يعتبر تحليل المحفظه أداة لتلخيص وضعية أنشطة المؤسسة، وأداة لدعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية للشركات التي تدير مجالات أعمال والتي تبحث عن تنويع نشاطاتها

(Brulhart, 2009, p. 103)، بحيث يتم اختيار المجالات التي ترغب في تطويرها وتلك التي ترغب في التخلي عنها، ويتكون تحليل المجال هذا من ثلاث مراحل هي: تحليل مهنة الشركة، تحليل أسواقها، وتحليل مجالات أنشطتها الإستراتيجية (DAS). (Soulez, l'essentiel du marketing, 2020, pp. 24-25).

1.2.3 مهنة المؤسسة (Le métier de l'entreprise): يتم تحديد مهنة المؤسسة من خلال فهم المهارات التي يتقنها العاملون، وبناء على احتياجات الزبائن التي تلبّيها منتجاتها .

2.2.3 أسواق المؤسسة: يتكون السوق من جميع المشتريين للمنتج أو الخدمة بحيث نجد أن أي مؤسسة مرتبطة بثلاث أنواع هي: السوق الرئيسي ويتمثل في مجموعة المنتجات المماثلة والمنافسة بشكل مباشر؛ السوق المحيط وهو مجموعة المنتجات ذات الطبيعة المختلفة عن المنتج الرئيسي ولكنها تلبّي نفس الاحتياجات في نفس الظروف؛ وسوق الدعم يحتوي مجموعة المنتجات التي يكون وجودها ضروريًا لاستهلاك المنتج المدروس.

3.2.3 مجالات النشاط الإستراتيجية للمؤسسة (DAS): يمكن تحديدها من ثلاثة أبعاد هي:

- الزبائن الذين يتم التعامل معهم ؛
- الاحتياجات التي نسعى إلى تلبّيها ؛
- التكنولوجيا المفضلة.

غالبًا ما يكون لدى الشركات الكبيرة العديد من الأنشطة المختلفة نسبيًا التي يجب أن تتبع تحليل محددة من أجل تنظيمها (la stratégie d'activité : strategic business)، ويتجسد هذا التحليل من خلال بناء مصفوفي يجعل من الممكن تمثيل الموقف الاستراتيجي لكل مجال نشاط للشركة بشكل بياني وتركيبى؛ هذه المصفوفات أشهرها تلك التي طورتها مجموعة بوسطن الاستشارية (Le Boston Consulting Group) من خلال مصفوفة BCG، وأرثري ليتل (Arthur D. Little) المعروفة بمصفوفة ADL ، وماكنزي (McKinsey) بمصفوفته MCK ، حيث توضع أنشطة الشركة على رسم بياني ببعدين هما: جاذبية مجال النشاط من ناحية والوضع التنافسي للشركة في هذا المجال من ناحية أخرى، ويعتمد هذا التحليل على تقييم جاذبية الأنشطة (التحليل الخارجي) من جهة ووضع الشركة (التحليل الداخلي) من جهة أخرى.

4. التحليل الاستراتيجي لمحفظة أعمال المؤسسة

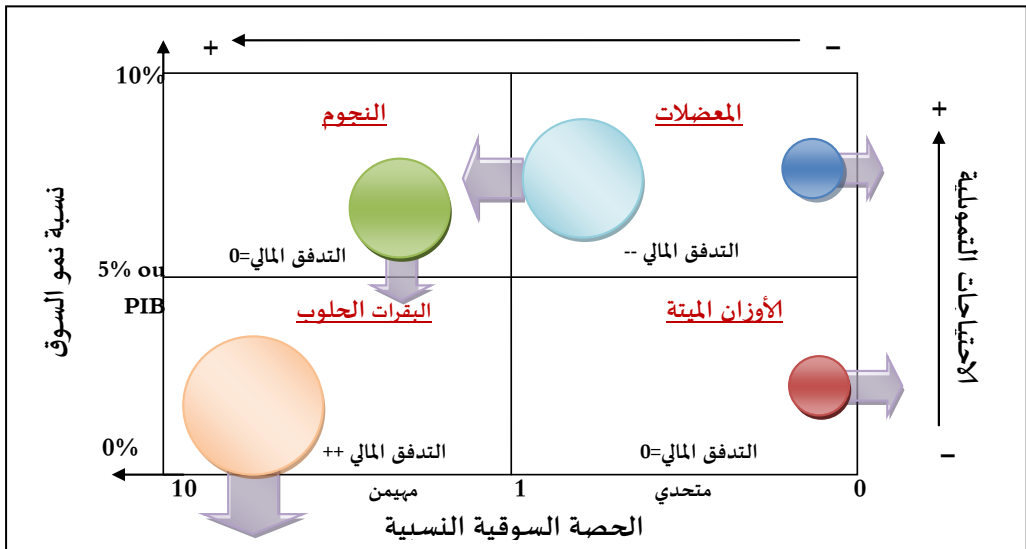
يتناول هذا الجزء من الدراسة نموذج بوسطن ونموذج SWOT لتحليل محفظة الأعمال.

1.4 نموذج بوسطن لتحليل محفظة الأعمال (مصفوفة BCG)

1.1.4 تعريف النموذج

تم تطوير مصفوفة (BCG) من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية التي تعتبر المؤسسة كمحفظة من مجالات أو وحدات النشاط، وهذه الأخيرة تساهم في نمو الشركة وربحيته، وتقوم مصفوفة بوسطن بتسيير توازن محفظة الأنشطة les DAS بحيث تعتمد على بعدين هما نمو القطاع الذي تنشط فيه و الحصة السوقية النسبية (Benoit, 2019, p. 2)، الأول يعبر عن البيئة الخارجية للشركة ويعتبر كمقياس لجاذبية السوق (مساعدة، 2013، صفحة 281)، أو كمقياس لجاذبية الصناعة، والثاني يمثل البيئة الداخلية، وتنقسم المصفوفة إلى 4 خلايا تمثل وضعية مجالات النشاط في السوق وهي: المعضلة أو علامة الاستفهام، النجوم، البقرة الحلوب والأوزان الميتة كما هو مبين في الشكل أدناه:

الشكل 1: مصفوفة BCG



Source : GIBOIN, B. (2019). *la boîte à outils de la stratégie* (éd. 3). Paris: Dunod. p. 56

2.1.3 حدود المصفوفة

حسب الشكل أعلاه وما تم ذكره آنفا فإن مصفوفة BCG تعتمد متغيرين هما:

- الحصة السوقية النسبية: يتم حسابها بالنسبة إلى المنافس الأساسي من خلال العلاقة:

$$\frac{\text{الحصة السوقية للمؤسسة}}{\text{الحصة السوقية للمنافس الأساسي}} \quad \text{أو} \quad \frac{\text{مبيعات المؤسسة المدروسة}}{\text{مبيعات المنافس الأساسي}} \quad (\text{Benoit, 2019, p. 17})$$

بتحديد موقع مجالات النشاط على منحني الخبرة والربحية ومنه مستوى الموارد المستعملة في وحدة النشاط الاستراتيجي (Bojin & Schoettl, 2013, p. 275).

- معدل نمو السوق: هو دالة لتطور مبيعات المؤسسات، أو هو تحليل التقدم الإجمالي للمبيعات (Benoit, 2019, p. 17). ويسمح هذا المعدل من معرفة مدى احتياج مجال النشاط (استثمار أو رأس المال العامل)، فكلما زاد نمو القطاع الذي ينشط فيه مجال النشاط المدروس زادت احتياجات هذا الأخير من السيولة، وأيضاً تزيد بذلك إمكانية الحصول على حصص سوقية أكبر دون المساس بحصص المنافسين (Bojin & Schoettl, 2013, p. 275).

ويتم تسجيل هذين المتغيرين على محورين متعامدين يسمح بتحديد موقع مجالات النشاط الذي يُمثل بدائرة وعلى أساسهما تُقسم مصفوفة BCG إلى أربع مناطق تميز بين معدلات النمو القوية والضعيفة وحصص السوق النسبية القوية والضعيفة، ويتم حل مشكلة الحدود بين المناطق على النحو التالي (Soulez, 2020, p. 615):

- يتم تحديد الحدود بين حصص السوق النسبية القوية والضعيفة بشكل عام بـ 1 (الحالة التي تمتلك فيها الشركة نفس الحصة السوقية لمنافسها الرئيسي)؛
- بينما تم تحديد الحدود بين معدلات النمو القوية والضعيفة بـ 10% في بدايات هذا النموذج، لكن نجد أنّ هناك صناعات تتميز بمعدل نمو متدني 1% أو 2% مثلاً، لذلك حسب stratégor أصبح الحد يُمثل بمعدل نمو الناتج المحلي الإجمالي PIB (Stratégor, 2019, p. 301).

3.1.3 أجزاء المصفوفة

- تتيح BCG توصيف كل مجال من مجالات النشاط وفقاً لمكان وجودها في المصفوفة كما يلي:
- **المعضلات (dilemmes):** تتوافق هذه المنطقة مع المجالات الواقعة في الربع العلوي الأيمن، وكما يحي اسمها فهي تعتبر صداداً حقيقياً للمديرين حيث يكون وضعها غير جيد مقارنة مع المنافسين كما تتميز بارتفاع احتياجاتها التمويلية ومردودها السلبي، ومع ذلك تعتبر كفرصة حقيقية لتحقيق مكاسب مستقبلية نسبة إلى النمو الكبير للسوق الذي تنشط فيه، لذلك من أهم الخيارات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها في هذه الحالة هو مضاعفة الاستثمار للاستفادة من نمو السوق من أجل اكتساب زبائن جدد في سوق متنام، فهذا أسهل من كسب زبائن من المنافسين بحيث أن عدم الاستثمار سيجعل الزبائن الجدد تتجه نحو المنافسين ومنه زيادة تضائل الحصة السوقية مقارنة بهم، فالاستثمار يسمح بتحويل المجالات المتواجدة في خانة المعضلات إلى منطقة النجوم إذا ما كانت تملك موارد تمويلية كافية من أجل الهيمنة على السوق، أما إذا كانت تعاني من عسر في التمويل فإن الخيار أمامها سيكون هو التخلي عن هذه النشاطات. (Massol, 2008, p. 101)
 - **النجوم (vedettes ou stars):** تقع في الربع العلوي الأيسر من المصفوفة وبالنظر إلى دورة حياة المنتج فإن أنشطة هذه المنطقة تكون في المرحلة الثانية من دورة نمو أي منتج، حيث تتمتع بحصة سوقية نسبية قوية في سوق سريع النمو، وهي تدر دخلاً مالياً كبيراً ولكنها تتطلب

استثمارات إنمائية ضخمة للحفاظ على مركزها المهيمن (Leroy, 2017, p. 105) ، من خلال تركيز الموارد التمويلية على هذه النشاطات وتجنب الاستثمارات التي ليس لها علاقة بالنمو (Bojin & Schoettl, 2013, p. 280) وحسب بوسطن يكون الربح فيها منعدم في انتظار نضج النشاط ليصبح في منطقة البقرات الحلوب في المستقبل (GIBOIN, 2019, p. 57).

- البقرات الحلوب (**les vaches à lait**): (نجدها في الربع السفلي الأيسر) تكون أنشطة هذه المنطقة قد وصلت لمرحلة النضج مع حصة سوقية كبيرة مقارنة مع المنافسين فهي تولد أرباحا معتبرة من أجل تمويل وتطوير الأنشطة الأخرى (النجوم والمعضلات) (Gaétan, 2016, p. 43). فحسب مجموعة بوسطن الاستشارية فإن هذه المنطقة رغم الحصة السوق المهيمنة التي تتميز بها فإن احتياجاتها التمويلية ضئيلة وذلك بتأثير "عامل الخبرة" أو "منحنى الخبرة" (Jean-Marie, Rene, & Nicol, 2009)، حيث أن التكاليف تتبع نمطا محددا يعتمد على خبرة الإنتاج المتراكم على المدى الطويل، فتجعلها تنخفض باستمرار بنسبة تتراوح بين 20% و 30% في كل مرة يتضاعف فيها الإنتاج (Boston Consulting Group, 1968) ، حيث تتميز بالكفاءة تشغيلية أي الكفاءة الإنتاجية في العلاقة الاقتصادية بين الموارد المتاحة والنتائج المحققة من خلال تعظيم المخرجات على أساس كمية معينة من المدخلات، أو تخفيض الكمية المستخدمة من المدخلات للوصول إلى حجم معين من المخرجات (خملول و قطاف، 2018، صفحة 24) ، ومنه القدرة على التحكم في الأسعار الذي سيكسب الشركة ميزة تنافسية تترجم على شكل أرباح في سوق ناضج.

- **الأوزان الميتة (poids morts)**: (الربع الأيمن السفلي) تتميز مجالات نشاط هذه المنطقة بسوق ضعيف النمو ووضع تنافسي سيء، إضافة إلى أنّ احتياجاتها التمويلية ضعيفة والتدفق المالي الناتج عنها سالب؛ فحسب هذه المؤشرات من المتوقع أن هذه المؤسسة ستقوم بالتخلي عن هذه الوحدات، لكن هذا غير صالح دائما، فقد تكون هذه المجالات لها تأثير مباشر على منتجات أخرى مربحة (Massol, 2008, p. 103)، مثلا قد تتحمل تكاليف أو أعباء غير مباشرة أو تساهم في تسويق منتجات أخرى والتعريف بالمؤسسة، فالتخلي عنها وإن كانت لا تدر ربحا قد يؤدي إلى إحداث ضرر بالمنتجات المربحة.

بعد شرح مفاهيم نظرية حول الإستراتيجية والتحليل الاستراتيجي في المؤسسة و مصفوفة بوسطن (BCG) كأداة للتحليل الاستراتيجي، يجب التنويه إلى أن هذا النموذج عليه جملة من المؤاخذات منها: البساطة أكثر من اللازم عند استخدام المستويات العالية والمنخفضة، وتقسيم المصفوفة إلى أربعة أجزاء، بالإضافة إلى أنّ العلاقة بين نصيب السوق والربحية ليست بالضرورة قوية، كما أن الحصة السوقية هي مظهر واحد فقط من مظاهر الوضع التنافسي الإجمالي للشركة

(مساعدة، 2013، صفحة 284)، لذا ستعتمد هذه الدراسة على نموذج آخر في التحليل وهو نموذج SWOT الذي يقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بشكل كافي.

2.3 نموذج SWOT لتحليل الاستراتيجي

سيتم التعرض لعرض نموذج SWOT وشرحه ومنه تحديد أهم الخيارات المناسبة للمؤسسة من أجل تحسين أدائها.

1.2.3 تعريف النموذج

تعود فكرة تحليل SWOT إلى عام 1957 عندما قدم (philip Seilznick) أطروحته الخاصة بالمواءمة بين العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، ووطورت هذه الفكرة فيما بعد من طرف أساتذة مجموعة الإدارة العامة في مدرسة هارفارد للأعمال، ويعتمد هذا التحليل على ثلاث خطوات هي:

- تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة؛
- تحديد الفرص والتهديدات التي تتيحها البيئة، الاعتماد على الموقف النهائي للمؤسسة من حيث نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات البيئية في تحديد الموقف التنافسي؛
- انتقاء الخيار الاستراتيجي المناسب استنادا إلى المعادلة: $SA = O(S-W)$ حيث أن: SA : الخيار الإستراتيجي، O: الفرص الخارجية المتاحة، S: نقاط القوة الداخلية، W: نقاط الضعف الداخلية. (مساعدة، 2013، صفحة 224)

والجدول الموالي يوضح كيفية تطبيق تحليل SWOT في المؤسسة:

جدول 1: نموذج لتحليل مصفوفة SWOT

نقاط القوة Strengths	نقاط الضعف weaknesses	
تعزيز-تعزيز S/O	تعزيز-تدنية W/O	الفرص Opportunities
تدنية-تعزيز S/T	تدنية-تدنية W/T	التهديدات Threats

Source : Svend, H. (2005). *Marketing planning: A global perspective*. UK: McGraw-Hill. p73

2.2.3 شرح النموذج

نميز من خلال الجدول 4 خيارات إستراتيجية، أولها إستراتيجية هجومية وتكون في حالة المجموعة الأولى S/O حيث تلتقي فيها نقاط قوة المؤسسة مع الفرص المتاحة في السوق مما يدفعها لاختيار سياسة هجومية، الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص وتعزيز قوتها الداخلية، والثانية إستراتيجية علاجية في مجموعة W/O حيث تتوفر أمام المؤسسة فرصا مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص، وعليه ينبغي على الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة القيام بما يجب لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المؤسسة من نقاط ضعف داخلية، سواء كانت في الأنشطة الإدارية أو الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والأفراد والمالية، لتمكينها من استثمار الفرص المتاحة

أمامها، أما ثالث إستراتيجية تكون دفاعية وتكون في حالة ما إذا تواجدت المؤسسة في الربع S/T والذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات، فالمؤسسة تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط قوتها وفي الوقت نفسه تقوم بالدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها من خلال اختيار استراتيجيات تساهم في تعظيم نقاط قوتها وتحجيم التهديدات التي تواجهها، حيث أن المؤسسة تستطيع تصحيح ومعالجة نقاط ضعفها بسيطرتها على العوامل الداخلية الممكنة، لكن المشكلة تصبح أصعب عندما تتعلق بالظروف الخارجية حيث يصعب السيطرة عليها، ولدينا إستراتيجية الانكماش التي تتجه المؤسسة إلى إتباعها بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ونقاط ضعف داخلية كما هو في الربع W/T ، من خلال معالجة نقاط ضعفها مع مراعاة التهديدات الخارجية، على سبيل المثال: حذف خط إنتاجي متدن، أو الخروج من الأسواق الحالية، أو الاندماج مع شركات أخرى. (مساعدة، 2013، الصفحات 228-229)

3. التحليل الاستراتيجي لمحفظة الأعمال لشركة التأمين الإسلامي وشركة الأولى للتأمين

سنحاول في الجزء المتبقي من هذه الدراسة تقديم صورة تطبيقية للنماذج السابقة في المؤسسات التأمينية، وقد تم اختيار شركة التأمين الإسلامية والشركة الأولى للتأمين (سوليدرتي) الناشطين في السوق الأردنية وذلك من أجل دراسة مدى توازن محفظة التأمين التكافلي في هذا السوق.

1.4 نظرة عامة حول التأمين التكافلي في الأردن

يتكون سوق التأمين الأردني من 24 شركة تمارس النشاط التأميني من بينها شركتا تأمين تكافلي هما شركة التأمين الإسلامية والشركة الأولى للتأمين تقدمان كافة أنواع التأمين لربائتها، حيث تعتمدان بناء التأمين التكافلي على أساس التعاون والالتزام بالتبرع حسب ما خرج به مؤتمر التأمين التعاوني لمجمع الفقه الإسلامي بالتعاون مع الجامعة الإسلامية الذي انعقد في قاعة كلية الشريعة في الجامعة الأردنية في عمّان، حيث جاء في توصيات المؤتمر في الفرق بين نوعي التأمين ما يلي: "أن التأمين التجاري عقد معاوضة يستهدف الربح من التأمين نفسه... وأما التأمين التكافلي فهو التزام بالتعاون لا يؤثر فيه الغرر" (مشعل، 2010، صفحة 13).

1.1.4 شركة التأمين الإسلامية

شركة التأمين الإسلامية هي أول شركة تكافل في الأردن مسجلة في وزارة الصناعة والتجارة تحت رقم 306، حيث تم تسجيلها بتاريخ 10 جانفي 1996 وبدأت نشاطها في السوق بتاريخ 02 ماي 1996، برأسمال قدر بـ مليوني دينار أردني وأصبح الآن 15 مليون دينار أردني مدفوعا كاملا، ويعتبر البنك الإسلامي أكبر مساهم بالشركة بنسبة 41.67% من إجمالي الأسهم.

2.1.4 الشركة الأولى للتأمين سوليداري

تأسست الشركة الأولى للتأمين بتاريخ 28 ديسمبر 2006 برأس مال مصرح به ومكتتب ومدفوع قدره 24 مليون دينار أردني، وفي 2 أفريل 2015 قامت الشركة بتملك ما نسبته 76.25% من رأسمال شركة اليرموك للتأمين، وقررت الهيئة العامة الغير عادية في اجتماعها المنعقد بتاريخ 2 نوفمبر 2015 بنقل كامل أسهمهم البالغة 100% من رأسمال شركة اليرموك للتأمين ونتيجة لهذا الاندماج تم شطب تسجيل شركة اليرموك للتأمين من سجل الشركات، وأصبحت شركة الأولى للتأمين هي الخلف القانوني لشركة اليرموك للتأمين وبرأس مال مصرح به ومكتتب ومدفوع 28 مليون دينار أردني .

2.4 التحليل الاستراتيجي لمحفظة الأعمال لشركة التأمين الإسلامي و شركة التأمين الأولى عن طريق

مصفوفة BCG

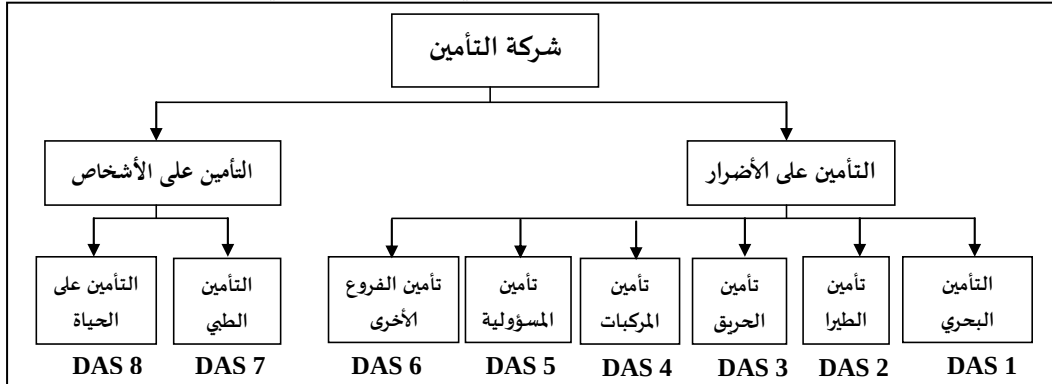
يتناول هذا المطلب مراحل تطبيق نموذج بوسطن في التحليل الاستراتيجي كما يلي:

- تحديد مجالات النشاط الاستراتيجي (DAS) للشركة
- حساب معدل نمو مجالات النشاط الاستراتيجي في السوق
- حساب الحصة السوقية النسبية لمجالات النشاط الاستراتيجي
- تعليم مجالات النشاط الاستراتيجي على المصفوفة بشكل دوائر يتناسب محيطها مع حجم مبيعات المجال الاستراتيجي
- تحديد أهم الخيارات

1.2.4 تحديد مجالات النشاط الاستراتيجي (DAS) لشركات التأمين التكافلي في الأردن

تقدم شركات التأمين سواء كانت تكافلية أو تجارية نوعين من الخدمات حسب المخاطر التي تؤمنها، فنجد تأمين عام أو التأمين على الأضرار والتأمين على الأشخاص ويندرج تحت هذين النوعين جملة من المنتجات كما هو مبين في الشكل أدناه:

الشكل 2: مجالات النشاط الاستراتيجي لشركة التأمين في الأردن



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: الاتحاد الأردني لشركات التأمين، تقرير أداء قطاع التأمين في الأردن كما في 2020/09/30.

2.2.4 حساب معدل نمو مجالات النشاط الاستراتيجي في السوق

حسب ما تقدم ذكره سابقا فإن مصفوفة بوسطن تعتمد بعددين هما الحصة السوقية النسبة ومعدل نمو السوق؛ بالنسبة لهذا الأخير فإن هذه الدراسة ستعتمد معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي PIB فحسب تقرير البنك الدولي كان معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي للأردن قد قُدِّر بـ 2% (The world bank).

جدول 2: معدل نمو مجالات نشاط شركة التأمين الإسلامية وشركة الأولى للتأمين

شركة التأمين الإسلامية			شركة الأولى للتأمين			
معدل نمو	أقساط	أقساط	معدل نمو	أقساط	أقساط	
2019	2019	2018	2019	2019	2018	
-13.90%	671528	780019	-14%	1153955	1341562	التأمين البحري والنقل
-	-	-	75.52%	531028	302547	تأمين الطيران
-0.91%	9495792	9583332	22,15%	14406465	11793642	تأمين المركبات
-0.37%	1705846	1712169	-11,88%	7809572	8862543	تأمين الحريق والأخطار الأخرى للممتلكات
-	-	-	-46.46%	453819	775274	تأمين المسؤولية
1.55%	736894	725631	-7.43%	1756050	1897079	تأمينات الفروع الأخرى
3.57%	6289012	6072147	11,55%	16897790	15148595	التأمين الطبي
-8.21%	5347324	5825484	68,31%	3357104	1994561	تأمين الحياة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: التقرير السنوي للشركة الأولى للتأمين و الشركة التأمين الإسلامية (2019) مخرجات Excel

3.2.4 حساب الحصة السوقية النسبية لمجالات النشاط الاستراتيجي

بالنسبة للحصة السوقية النسبية فسيتم حسابها بالنسبة للحصة السوقية لشركة الشرق العربي للتأمين التي تعتبر المنافس الأول لكل شركات التأمين في الأردن بحصة سوقية قدرت بـ 14% (الاتحاد الأردني لشركات التأمين، 2019، صفحة 1) والتي تمارس جميع أنواع التأمين باستثناء التأمين على الحياة (الاتحاد الأردني لشركات التأمين، 2020، صفحة 7).

جدول 3: الحصة السوقية النسبية لمجالات نشاط شركة التأمين الإسلامية والأولى للتأمين

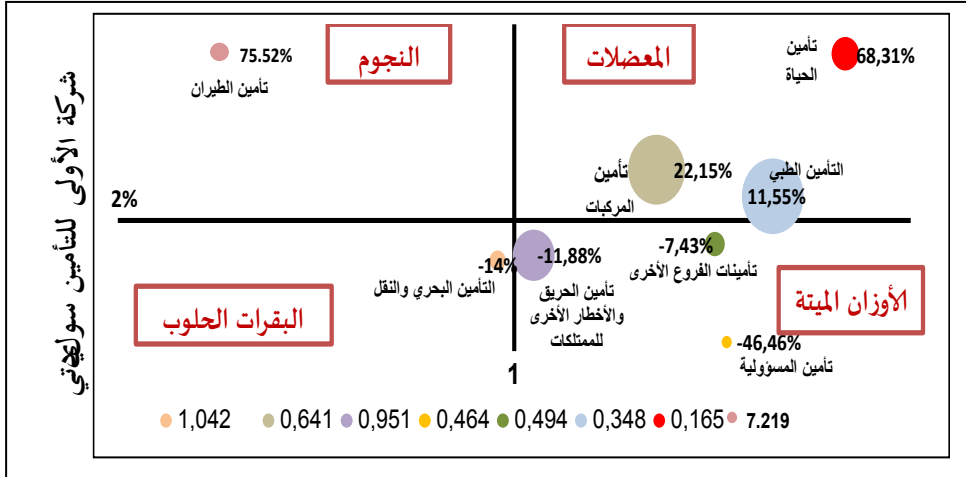
الحصة السوقية النسبية لشركة التأمين الإسلامية	الحصة السوقية النسبية لشركة الأولى للتأمين	أقساط شركة التأمين الإسلامية	أقساط شركة الأولى للتأمين	أقساط شركة الشرق العربي للتأمين	
0.606	1.042	671528	1153955	1107272	التأمين البحري والنقل
-	7.219	-	531028	73554	تأمين الطيران
0.422	0.641	9495792	14406465	22463704	تأمين المركبات
0.209	0.956	1705846	7809572	8162084	تأمين الحريق والأخطار الأخرى للممتلكات
-	0.464	-	453819	977072	تأمينات المسؤولية
0.164	0.494	736894	2209871	4469433	تأمينات عامة أخرى
0.129	0.348	6289012	16897790	48481900	التأمين الطبي
-	-	5347324	3357104	-	تأمين الحياة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: التقرير السنوي للشركة الأولى للتأمين، (2019)، والشركة

التأمين الإسلامية، التقرير السنوي الرابع والعشرون (2019) ومخرجات Excel

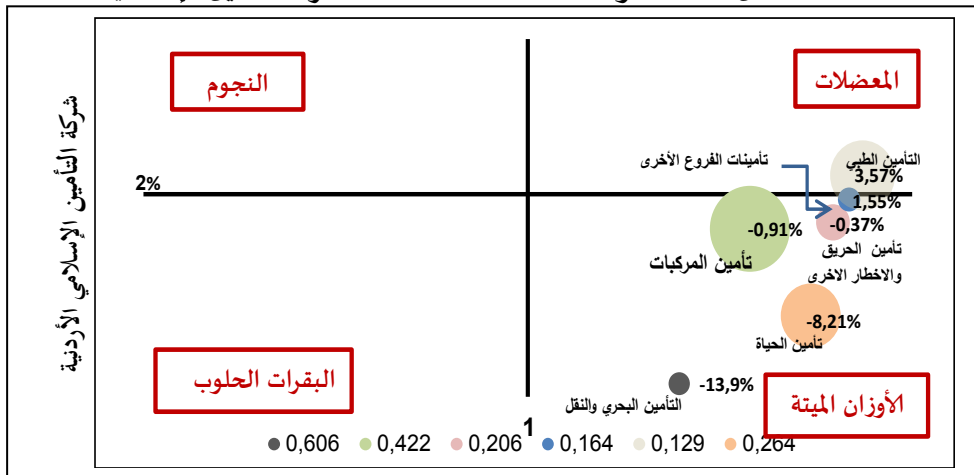
وعن تأمين الحياة فإن المنافس الأول هو شركة التأمين الأردنية بأقساط مكتتبة قدرت بـ 20256540 دينار أردني، ومنه فالحصة السوقية النسبية لكل من شركة الأولى للتأمين و لشركة التأمين الإسلامية هي على التوالي: 0.165 و 0.264 (الاتحاد الأردني لشركات التأمين، 2019، صفحة 7). وعليه يكون شكل محفظة أنشطة التكافل على مصفوفة بوسطن كما هو في الشكل أدناه.

الشكل 3: مصفوفة BCG لمحفظة أنشطة الشركة الأولى للتأمين سوليدياري



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الجدولين 2 و3 ومخرجات Excel

الشكل 4: مصفوفة BCG لمحفظة أنشطة شركة التأمين الإسلامية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الجدولين 2 و3 ومخرجات Excel

4.2.4 قراءة المصفوفتين

بالنسبة لمحفظة شركة الأولى للتأمين نلاحظ أنها تتكون من ثلاث مجالات نشاط في منطقة المعضلات (تأمين المركبات، تأمين الحياة والتأمين الطبي)، وثلاث أخرى في منطقة الأوزان الميتة (تأمين المسؤولية، الحريق وتأمينات الفروع الأخرى)، أما منطقة النجوم فلا نجد فيها إلا تأمين الطيران الذي يتميز بنمو عالي مقارنة مع باقي المجالات، ونجد قطاع التأمين البحري فقط في منطقة البقرات الحلوب، والذي من المفروض أن تُستعمل إراداته لتوفير السيولة من أجل مجالات نشاط المعضلات والنجوم،

غير أننا نلاحظ أن حجم أقساط التأمين البحري ضئيلة رغم أهميتها، وهذا ما يجعلها تبدو كمحفظة غير متوازنة على المدى القصير بحيث تتميز بافتقارها إلى المجالات المدرة للسيولة.

وعن محفظة شركة التأمين الإسلامية الأردنية فحسب الشكل أعلاه فيظهر وضعيتها أسوأ من الأولى رغم أنه من المفروض أنها ذات خبرة أكبر من شركة الأولى للتأمين كونها تعتبر أول شركة تأمين تكافلي في الأردن، غير أننا نجد كل مجالات نشاطها في منطقة الأوزان الميتة بحصة سوقية متواضعة مقارنة بالمنافس الأساسي وبمعدلات نمو سالبة مما يدل على أنها فقدت جزءاً من زبائنها لصالح المنافسة في سوق نامي باستثناء التأمين الطبي في منطقة العضلات.

5.2.4 الخيارات الإستراتيجية حسب تحليل بوسطن

من خلال ملاحظتنا السابقة بدت محفظة شركتي التأمين تفتقدان مصادر السيولة (مجالات نشاط البقرات الحلوب) غير أن محفظة شركة الأولى للتأمين أفضل من الأخرى، بحيث تتميز بوجود قطاع التأمين البحري في منطقة البقرات الحلوب (وإن كان حجم أقساطها المكتتبة ضئيلة مقارنة مع باقي القطاعات) فيمكن استخدام هذه السيولة لدعم قطاع الطيران في منطقة النجوم الذي بدوره سيتحول إلى منطقة البقرات الحلوب بتأثير عامل الخبرة ومنه يصبح مدرللسيولة من أجل القطاعات المتواجدة في منطقة العضلات وذلك بعد انتعاش قطاع السياحة المتضرر حالياً بسبب فيروس كورونا، خاصة وأن الأردن تعتمد هذا القطاع كأهم مورد لتمويل اقتصادها والذي يعتبر الطيران من أهم دعائمه.

وعن شركة التأمين الإسلامية الأردنية التي خسرت مساحة من حصتها السوقية لصالح المنافسة كما هو ظاهر في المصفوفة، فعليها أن تحاول توجيه جهودها نحو قطاعات قليلة المنافسة مثل قطاع الطيران وتأمين الائتمان من أجل تحسين وضعيتها التنافسية باستغلال عامل الخبرة من أجل السيطرة على الأسعار.

ويجدر الذكر هنا أن تلك الخيارات كانت من أجل تحسين الوضعية التنافسية لشركات التكافل في السوق الأردنية وليست من أجل زيادة ربحيتها من تلك القطاعات، ذلك أن جوهر التكافل مميّزه عن التأمين التجاري كونه لا يسعى إلى التريح من الأقساط المكتتبة ولا يمتلكها، بل يقوم بإدارتها واستثمارها نيابة عن المكتتبين (المشاركين في صندوق التكافل) من أجل توفير السيولة لتغطية التعويضات للمتضررين من المشاركين، فحيثيات التأمين التكافلي من محيط داخلي ومتطلباته من البيئة خارجية يختلف عن قرينه، وهذا ما سنبينه فيما يلي من خلال تحليل سويت SWOT لصناعة التأمين التكافلي في السوق الأردنية.

3.4 تحليل SWOT لمحفظة التأمين التكافلي في الأردن

يمكن اعتماد تحليل SWOT لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لصناعة التأمين التكافلي في السوق الأردنية كما يلي:

1.3.4 نقاط قوة صناعة التأمين التكافلي في السوق الأردنية

تتمثل نقاط قوة صناعة التأمين التكافلي في السوق الأردنية في:

- الخصائص التي تميز التأمين التكافلي عن التجاري في مراعاته للشريعة الإسلامية في خياراته الإدارية واستثماره، بحيث يحقق العدالة بين المشتركين في صندوق التكافل والمساهمين في الشركة من خلال العلاقة التي تربط بينهم، فالمساهمين دورهم إنشاء شركة التأمين التي تقوم بإدارة صندوق التأمين التكافلي مقابل أجرة على أساس الوكالة، وتستثمر موجوداته مقابل نسبة من الأرباح على أساس المضاربة، وبذلك يتجنب تضارب المصالح بين المشتركين والمساهمين.

- توزيع الفائض التأميني على المشتركين في صندوق التكافل.

- بالنسبة لشركة التأمين الإسلامية وهي أول شركة تكافل في الأردن التي تم إنشائها سنة 1996، فقد عملت لفترة طويلة بمفردها في السوق مما سمح لها باكتساب الخبرة في هذا المجال وتكوين قاعدة مهمة من الزبائن، قبل أن تباشر الشركة الأولى للتأمين عملها بالسوق الأردنية سنة 2006.

- استفادة الشركة الأولى للتأمين من الاندماج لتضم جهودها سنة 2015 مع شركة اليرموك للتأمين لتصبح المتصدرة حالياً في أعمال التأمين التكافلي على حساب شركة التأمين الإسلامية وتحتل المرتب الثالثة من حيث الأقساط المكتتبة في السوق الإجمالي.

2.3.4 نقاط ضعف صناعة التأمين التكافلي في السوق الأردنية

أما عن نقاط ضعف صناعة التأمين التكافلي في السوق الأردنية فتتمثل فيما يلي:

- أهم نقطة ضعف تعاني منها شركات التأمين التكافلي بصفة عامة هو عدم الاتفاق على صيغة موحدة أو تكييف موحد لعقود التأمين التكافلي، فمن علماء الفقه من يخرجها على صيغة التبرع، ومنهم من يكيّفه على صيغة الهدى وفي أسواق أخرى نجده بصيغة الوقف، وهذا ما يزيد من تشتت فهم طالبي هذه الخدمة؛

- وبالنسبة لشركة التأمين الإسلامية فقد لاحظنا في التحليل السابق أن أداءها يتناقص مما يدل على وجود مشاكل في تسويق منتجاتها، والذي بدأ جلياً من خلال تناقص حصتها السوقية مقارنة مع المنافس الأول (شركة الشرق العربي للتأمين)؛

- كما لو قارنا بتأهيل العمال الذي تعتمد عليه الشركة الأولى للتأمين وشركة التأمين الإسلامية ببرنامج التأهيل في شركة الشرق العربي للتأمين، سنجد فرقا كبيرا، حيث اعتمدت هذه الأخيرة 37 دورة تدريبية في مهارات التسويق والاتصال، الحوكمة والمخاطر وغيرها و شملت تقريبا كل العاملين في الشركة (شركة الشرق العربي للتأمين، 2019، صفحة 28)، أما الشركة الأولى للتأمين فكان لها 10 دورات تدريبية استفاد منها نصف عدد عمالها تقريبا (الشركة الأولى للتأمين، 2019، صفحة 53). أما شركة التأمين الإسلامية فقد كان لها أربع دورات من أجل حوالي 15 عاملا فيها (شركة التأمين الإسلامية، 2019، صفحة 37).

3.3.4 الفرص المتاحة لصناعة التأمين التكافلي في السوق الأردنية

تتمثل أهم الفرص المتاحة في السوق الأردنية فيما يلي:

- المجتمع الإسلامي.
- نمو سوق التأمين التكافلي حيث حققت أعمال التأمين التكافلي في نهاية 2019 نموا قدر بنسبة 6% مقارنة بعام 2018. (الاتحاد الأردني لشركات التأمين، 2019، صفحة 1)
- توفر السوق الأردنية على 4 بنوك إسلامية والتي تعتبر من أهم دعائم التأمين التكافلي من أجل استثمار موجوداتها وتسويق منتجاتها حيث تمتلك البنوك قاعدة مهمة من الزبائن على غرار عمالها الذين هم بحاجة إلى التأمين في مختلف المجالات.
- نشاط الصكوك التمويلية مما يوفر خيارات استثمارية لشركات التأمين التكافلي.

4.3.4 التهديدات التي تواجه صناعة التأمين التكافلي في السوق الأردنية

أما عن أهم التهديدات التي تقف أمام تطوير صناعة التكافل في الأردن نوجزها في الآتي:

- دخول منافسين جدد من شركات التأمين التجاري.
- افتقاد السوق لشركات إعادة التكافل الذي يعتبر المساند الأول لأعمال التأمين التكافلي، بحيث يعطي الأمان لشركات التكافل من أجل زيادة نسب الاكتتاب دون الخوف من التقلبات التي قد تحدث لصندوق التكافل.
- وكآخر نقطة في هذه الدراسة سنحاول تلخيص ما سبق في مصفوفة swot من أجل الخروج بأهم الخيارات.

جدول 4: مصفوفة swot للخيارات الاستراتيجية للشركة الأولى للتأمين وشركة التأمين الإسلامية الأردنية

نقاط القوة Strengths		نقاط الضعف weaknesses	
الشركة الأولى للتأمين	شركة التأمين الإسلامية الأردنية	الشركة الأولى للتأمين	شركة التأمين الإسلامية الأردنية
- مراعاة الإسلامية - تجنب تضارب المصالح - دمج الشركات	- مراعاة الشريعة الإسلامية - تجنب تضارب المصالح - عامل الخبرة	- نقص تأهيل العمال - ضعف القدرات التسويقية	- نقص تأهيل العمال
استراتيجية هجومية		إستراتيجية علاجية	
- استغلال خبرتها في دمج الشركات من أجل عمل شركات مع المصارف الإسلامية من أجل تطوير التأمين المصرفي.	- استغلال مميزات المجتمع الأردني وعامل الخبرة للشركة كميزة تنافسية من أجل التحكم في التكاليف ومنه تقديم خدمات بأقل التكاليف من أجل استرجاع حصتها السوقية. - تطوير التأمين المصرفي مع البنك الإسلامي الذي يمتلك 41.67% من أسهم الشركة من أجل تسويق منتجاتها التأمينية.	الاهتمام بتأهيل العمال وخاصة مهارات التسويق والاتصال مع الزبائن.	الاهتمام بتأهيل العمال وخاصة في مهارات التسويق والاتصال مع الزبائن.
إستراتيجية دفاعية		إستراتيجية الانكماش	
في هذه الحالة تحاول شركتنا التأمين الإسلامي استغلال مميزات التأمين التكافلي من أجل الحفاظ على قاعدتها من الزبائن، والحوّل دون خسارتها لصالح المنافسين الجدد، ذلك أن الحفاظ على الزبون الحالي وكسب ولائه أصعب من كسب زبون جديد في سوق يتميز بالنمو.		- التخلي عن النشاطات ذات النمو المنخفض والتي تحقق خسارة كالتأمين البحري والنقل ومحاولة الاستفادة من تجربة الشركة الأولى للتأمين في دمج الشركات.	
التحديات Threats			
- دخول منافسين جدد من التأمين التجاري - انعدام شركات إعادة التكافل			

المصدر: من إعداد الباحثين

5. الخاتمة

تشابه منتجات التأمين التكافلي مع منتجات التأمين التجاري شكلا، غيرا أنها تتميز عنها جوهرًا لمحاولة مراعاتها للشرعية الإسلامية التي تعتبرها كميزة تنافسية في ظل المنافسة الكبيرة التي تواجهها من طرف التأمين التجاري؛ وعلى هذا تم دراسة واقع محفظة أنشطة التأمين التكافلي في السوق الأردنية من خلال تطبيق نموذج بوسطن و نموذج swot على محفظة شركة التأمين الإسلامية وشركة الأولى للتأمين، من أجل معرفة وضعيتها التنافسية في هذه السوق والخروج بخيارات إستراتيجية من شأنها تحسين وضعيتها التكافلية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت مصفوفة BCG عدم توازن محفظة أعمال شركة التأمين الإسلامية الأردنية، وبذلك يتم رفض الفرضية الأولى؛
- كما أظهرت مصفوفة BCG عدم توازن محفظة أعمال الشركة الأولى للتأمين التي تحتل المرتبة الثالثة من حيث الأقساط المكتتبة غير أن حالها أفضل منه بالنسبة لشركة التأمين الإسلامية ؛
- وأخيرا يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات متمثلة في الخيارات المتاحة كما يلي:
- حسب تحليل بوسطن يُنصح شركة التأمين الأولى بالاهتمام أكثر بقطاع الطيران من أجل تحويله إلى منطقة البقرات الحلوب بتأثير عامل الخبرة ومنه يصبح مدر للسيولة من أجل القطاعات المتواجدة في منطقة المعضلات، وذلك بعد انتعاش قطاع السياحة المتضرر حاليا بسبب فيروس كورونا، أما شركة التأمين الإسلامية التي خسرت مساحة من حصتها السوقية لصالح المنافسة كما هو ظاهر في المصفوفة، فعليها أن تحاول توجيه جهودها نحو قطاعات قليلة المنافسة مثل قطاع الطيران وتأمين الائتمان من أجل تحسين وضعيتها التنافسية باستغلال عامل الخبرة من أجل السيطرة على الأسعار؛
- وحسب تحليل swot على شركتي التأمين التكافلي في الأردن الاهتمام بمعالجة نقاط ضعفها كتأهيل عمالها وتطوير التأمين المصرفي من أجل تعزيز نقاط قوتها واستغلال الفرص المتاحة في السوق.

6. قائمة المراجع

- Bartusková, T., & Krestab, A. (2015). Application of AHP method in external strategic analysis of the selected organization. *review of Procedia Economics and Finance* , 30, 147.
- Benoit, P. (2019). *la boîte à outils de l'organisation* (éd. 2). Paris: Dunod.
- Bojin, J., & Schoettl, J.-M. (2013). *l'essentiel de la stratégie*. Paris: Eyrolles.

- Boston Consulting Group. (1968, 1 1). Boston Consulting Group. Retrieved 12 07, 2020, from the experience curve: <https://www.bcg.com/fr-fr/publications/1968/business-unit-strategy-growth-experience-curve>
- Brulhart, F. (2009). les 7 points clés du diagnostic stratégique: Avec la méthode des cas (éd. 9). paris: éditions Eyrolles.
- dfgf. (fgf). gdf. fdg: dfg.
- Gaétan, T. (2016). plan marketing et stratégie d'entreprise. paris: Harmattan.
- Garibald, G. (2008). Analyse stratégique (éd. 4). Paris: éditions Eyrolles.
- GIBOIN, B. (2019). la boîte à outils de la stratégie (éd. 3). Paris: Dunod.
- Jean-Marie, D., Rene, A., & Nicol, K. (2009). le grand livre de la stratégie. Paris: Eyrolles.
- Leroy, F. (2017). les stratégies de l'entreprise (éd. 5). Paris: Dunod.
- MARCHSNAY, M. (2004). management stratégique, les éditions de l'ADREG. paris: les éditions de l'ADREG.
- Massol, P. (2008). projets d'entreprise : 10 outils pour réussir. Paris: Vuibert.
- Soulez, S. (2020). l'essentiel du marketing (éd. 9). Paris: Gualino.
- Soulez, S. (2020). Le marketing : Marketing stratégique et opérationnel, comportement de l'acheteur et CRM, marketing digotal (éd. 9). Paris: Gualino.
- Stratégor. (2019). La référence en stratégies: de la stra-up à la multinationale (éd. 8). Paris: DUNOD.
- Svend, H. (2005). Marketing planning : A global perspective. UK: McGraw-Hill.
- The world bank. (n.d.). GDP growth. Retrieved 12 2020, 22, from GDP growth (annual%)-Jordan: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=JO>
- الاتحاد الأردني لشركات التأمين. (2019). تقرير أداء قطاع التأمين في الأردن. عمان: الاتحاد الأردني لشركات التأمين.
- الاتحاد الأردني لشركات. (2020). تقرير أداء قطاع التأمين في الأردن. عمان: الاتحاد الأردني لشركات التأمين..
- الشركة الأولى للتأمين. (2019). التقرير السنوي للشركة الأولى للتأمين. عمان: الشركة الأولى للتأمين.
- خملول م. ب. & قطاف ع. ا. (2018). جوان (تقدير كفاءة البنوك الإسلامية العربية الرائدة مقارنة بنظيراتها التقليدية في ظل مواجهة التحديات المعاصرة خلال الفترة (2005-2015) مجلة المقرني للدراسات الاقتصادية والمالية .
- شركة التأمين الإسلامية. (2019). التقرير السنوي لشركة التأمين الإسلامية. عمان: شركة التأمين الإسلامية.

- شركة الشرق العربي للتأمين. (2019). التقرير السنوي لشركة الشرق العربي للتأمين. عمان: شركة الشرق العربي للتأمين.
- عبد الباري مشعل. (2010, 10 25-24). تجارب التصرف بالفائض التأميني. ملتقى التأمين التعاوني الثاني .
- ماجد عبد المهدي مساعدة. (2013). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية (الإصدار 01). عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.