

أهمية بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء شركات التأمين

دراسة حالة شركة (TRUST) للتأمينات بالجزائر 2014-2016

## The Importance of Balanced Performance Card in Measuring and Evaluating the Performance of Insurance Companies Case Study of trust Insurance Company in Algeria 2014-2016

د. عريوة محاد

جامعة المسيلة، الجزائر

ariouamohad@yahoo.fr

د. زغبة طلال

جامعة المسيلة، الجزائر

zaghbatalal@gmail.com

تاريخ القبول: 2018/11/17

تاريخ الاستلام: 2018/07/07

### الملخص:

عملية تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية تعتبر من المهام الهامة نتيجة التغيرات التي تفرضها بيئة الأعمال حيث نجد بطاقة الأداء المتوازن من أدوات مراقبة التسيير الحديثة التي تساهم في قياس وتقييم الأداء، وقد اقتصرنا هذه الورقة البحثية على دراسة تطبيق نموذج لبطاقة الأداء المتوازن، في شركات التأمين بهدف تحسين أدائها من خلال القياس والتقييم وتوجيهها التوجه الصحيح من خلال تجسيد إستراتيجيتها وبلوغ أهدافها المسطرة.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، أداء، شركات التأمين، أدوات مراقبة التسيير، مؤسسات اقتصادية.

### Abstract :

The process of evaluating performance in economic institutions is one of the important tasks due to the changes imposed by the business environment. We find the Balanced Scorecard of the modern management tools that contribute to the measurement and evaluation of performance. This paper was limited to studying the application of a Balanced Scorecard model in insurance companies In order to improve its performance through measurement and evaluation and guide the right direction by reflecting its strategy and achieve its objectives.

**Key Words:** Balanced Scorecard, Performance, Insurance Companies, Management Control Tools, Economic Institutions.

**JEL Classification :** M1, G3, O3.

\* مرسل المقال: زغبة طلال (zaghbatalal@gmail.com).

## المقدمة:

يعتبر تقييم الأداء عملية أساسية من العمليات الإدارية المتخذة لا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى كاتخاذ القرار، والتطبيق الناجح لأساليب تقييم الأداء الذي يعتبر أحد أهم عناصر نجاح وتطور المؤسسة الاقتصادية واستمرارها.

وقد طبقت طرق تقليدية لقياس الأداء في المؤسسات في ظروف ميزها الاستقرار حيث اقتضت عملية التقييم على المعايير المالية، غير أن هذه الأساليب أصبحت غير قادرة على العمل في البيئة الجديدة التي تتميز بالاضطراب والتغير السريع، بل أضحت عائقاً أمام قدرة المؤسسة على خلق قيمة اقتصادية في المدى الطويل، وشكلت هذه الظروف الدافع الأساسي في البحث عن أنظمة جديدة تواكب هذا التغيير.

توصلت جهود هذه الأبحاث إلى استحداث هذه الأدوات لتقييم الأداء في المؤسسات تضم مؤشرات جديدة إلى جانب المؤشرات المالية التي تعنى بمجالات مختلفة تم تجميعها في أربعة محاور رئيسية هي: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم "بطاقة الأداء المتوازن".

- **الإشكالية:** من أجل إثراء هذا الموضوع والوصول إلى نتائج عملية تم صياغة الإشكالية التالية:

"كيف يمكن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية لمراقبة التسيير في تقييم أداء شركات التأمين"

وبناء على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي مداخل تحسين الأداء في المؤسسة؟؛
- كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء؟؛
- ما هو أثر اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء شركة سلامة للتأمينات؟.
- **فرضيات البحث:** معالجة إشكالية البحث والإجابة على الأسئلة المطروحة، تم طرح مجموعة من الفرضيات التي من خلالها يمكن الإجابة عن التساؤلات المطروحة سلفاً كما يلي:
- من أهم مداخل تحسين أداء المؤسسة استخدام تقنيات حديثة لمراقبة التسيير متمثلة في بطاقة الأداء المتوازن؛
- يتم تصميم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تكامل بين مؤشرات مالية وغير مالية مما يظهر مستوى الأداء الحقيقي للشركة؛

- تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات التأمين.

- **أهداف البحث:** معرفة مدى اعتماد شركات التأمين على بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة من أدوات مراقبة التسيير شرح لكيفية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء شركات التأمين

- **منهج البحث:** قصد الوصول إلى الإجابة عن الإشكالية وإثبات أو نفي صحة الفرضيات وللوصول إلى فهم أدق وأفضل، تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعد أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة، وتوضيح دراسة الحالة من خلال محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين في الجزائر.

## 1. الإطار النظري للأداء وبطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تقييم مدى تقدم نجاحها في تحقيق أهدافها، باعتبار أن أداء المؤسسات الاقتصادية يعكس النتيجة المنتظرة من مختلف أنشطتها حيث تتيح عملية تقييم الأداء الكشف عن سلامة أداء مختلف الوظائف ومحاولة تحسين الأداء غير الجيد للوصول إلى تطوير الأداء الكلي ولا يمكن الاعتماد على المؤشرات المالية وبيانات محاسبية فقط للتعبير عن وضعية المؤسسة، لهذا ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في الأنظمة التقليدية فظهورها جاء من خلال أبحاث وخبرات من قبل الباحثين كابلان ونورتن سنة 1992 حيث تعمل على الجمع بين المقاييس المالية وغير المالية في تقييم أداء المؤسسة.

### 1.1. تقييم الأداء:

لقد تعددت تعاريف حول مفهوم تقييم الأداء بتعدد الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر ومن باحث لآخر، وهذا ما توضحه التعريفات الأكثر انتشاراً لهذا المفهوم.

#### أ. تعريف تقييم الأداء:

- إن تقييم الأداء هو تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل المسؤوليات الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً (نصرالله، 2013، ص 169)

- كما يعرف بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات التي تستخدم لغرض قياس وتقييم كفاءة أداء العاملين في المنظمة واتخاذ مجموعة من الإجراءات (النداوي، 2009، ص 49).

- كما يعرف بأنه فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة ويمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء:

● علي مستوى الاقتصاد: تابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقاً وبيان الانحرافات الحاصلة أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها؛

● علي مستوى المؤسسة: الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من الأهداف واستخراج الانحرافات.

- كما عرف بأنه: تعبير عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدماً وثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية (مزهودة، 2001، ص 9).

#### ب. أهمية تقييم الأداء:

تكمن أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية (نصرالله، 2013، ص 170 - 171):

- تمكين المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم؛
- تزويد المؤسسات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم؛
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف؛
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمؤوس؛
- يسهم في رسم خطة القوي العاملة للمؤسسة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

### 2.1. بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن إبراز نشوء وتطور بطاقة الأداء المتوازن من خلال استعراض النقاط التالية (إدريس والغالي، 2009، ص 140 – 143)

- إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن أتت من خلال العديد من الخبرات الاستشارية في عدة مؤسسات لتحديد طبيعة العملية التخطيطية وعمليات رقابة الأداء الملائمة لهذه المؤسسات؛
- الاعتماد على الوسائل التقليدية لقياس وتقييم الأداء لفترة طويلة، نتيجة لسهولته ولأنها تعبر عن رؤية هي: أن المالكين أو المساهمين هم الفئة الأهم بين مختلف فئات أصحاب المصالح إضافة إلى وجود مؤشرات واقعية وواضحة في جوانب كان يصعب على إدارة المؤسسة قياسها وبالتالي أهملت بشكل كبير.
- لقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن جراء إلتقاء عدة تيارات في الفكر الإداري والمالي.
- إن أصل نشوء بطاقة الأداء المتوازن وظهورها جاء نتيجة تراكم معرفي وخبرات استشارية قادها العديد من الباحثين والمنظرين في العديد من المؤسسات في بداية التسعينات ويعتبر (kaplan & norton) أساس ظهور فكرة بطاقة الأداء المتوازن وتطوير أسسها التي جاءت متزامنة مع تطور العديد من المفاهيم منها:
  - التطور الحاصل في مجال الجودة، وهو ما ظهر عنه مفهوم إدارة الجودة الشاملة والذي بدوره يركز على العملاء من خلال توفير المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية؛
  - استعمال المؤسسات الأكثر نجاحاً لأبعاد أخرى مضافة إلى البعد المالي، كون هذه الأبعاد ترتبط ببعض القضايا الإستراتيجية الطويلة الأمد، وبعضها الآخر بصحة إدراكها للبيئة وطبيعة التفاعلات التي تجري فيها؛
  - إن التركيز على مفاهيم المحاسبة الإدارية التقليدية، دون أن تأخذ في الاعتبار مختلف جوانب الاستثمار في مختلف جوانب المؤسسة وارتباطها مع الأداء، أدى إلى حدوث انعكاسات على قياس وتقييم الأداء الشامل والمتوازن؛
  - إن النتائج غير الكافية لمقاييس الأداء المالي، ولدت الحاجة إلى تطوير بطاقة الأداء المتوازن حيث أن المقاييس المالية التقليدية كالأرباح، والمبيعات الصافية، موجهة لمعرفة الأحداث الماضية وليس ما سيكون عليه الحال مستقبلاً.

## أ. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تم التعرض إلى تعريف بطاقة الأداء المتوازن من طرف الكثير من الباحثين ومن ابرز هذه التعاريف ما جاء في تعريف كابل ونورتن والذان كان لهما السبق في التطرق إلى هذا المفهوم حيث تم تعريفها على أنها: نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية ( Kaplan & Norton, 1992, p 71).

وبالتالي وإضافة إلى التعريفات الأخرى الكثيرة فإنه يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي إطار متكامل الأداء، تساهم في صياغة ونقل وتوصيل إستراتيجية المؤسسة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة وذلك بترجمة الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقق رؤية المؤسسة، كما تعمل على خلق التوازن بين جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.

وسميت بطاقة الأداء بالمتوازنة لأنها: (Loning. H & al, 2003, P 159)

- توازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل؛
- تراعي المؤشرات المالية وغير المالية؛
- تقيس الأداء الحالي والمستقبلي والماضي؛
- تركز على تحسين العمليات وليس على تخفيضها (النظرة الكلاسيكية)؛
- تقيس الأداء الداخلي والخارجي، من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة.
- كما تقوم البطاقة على ثلاث ركائز أساسية وهي:
- العلاقة السببية: سلسلة من علاقات السبب والأثر بين محاورها الأربعة؛
- محددات الأداء: هي مقاييس الأداء المالية وغير المالية؛
- العلاقات المالية: العلاقات السببية ومحددات الأداء تكون ظاهرة في النهاية في شكل نتائج ملموسة معبر عنها بأرقام مالية.

## ب. العوامل الموقفية التي تؤثر على بطاقة الأداء المتوازن:

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يتأثر باستراتيجيات المؤسسات، والعوامل البنائية والبيئية التي تواجه المؤسسات مثل حجم المؤسسة، عدم التأكد البيئي والاستثمار في الأصول غير الملموسة وهي عوامل تؤثر على تبني بطاقة الأداء المتوازن حسب ما أظهرته الدراسات العملية، كونها لها تأثير أساسي على قرارات تبني أي نظام رقابي إداري في المؤسسات وهذه العوامل هي (الناطور، 2013، 61):

**ب.1. إستراتيجية العمل:**

من المعروف أن أنظمة الرقابة المحاسبية يجب أن تصمم بناء على إستراتيجية العمل في المؤسسة، هذا المبدأ يجب اختباره مع بطاقة الأداء المتوازن، وقد اعد (Miles and Snow) أنواع من إستراتيجية العمل التي ترتبط مع إستراتيجية وبناء وعمليات المؤسسة وتتمثل في: (Miles and Snow, 1998, P 4)

● **الإستراتيجية المنظمة:** وهي التي تبحث عن فرص السوق الخلاق، ولديها خبرة منظمة للاستجابة للظروف الطبيعية؛

● **الإستراتيجية التحليلية:** وهي التي تعمل بفعالية بشكل روتيني من خلال عمليات وبنات رسمية وتراقب المنافسين للحصول على أفكار جديدة تتبناها بسرعة؛

● **الإستراتيجية الدفاعية:** وهي تسيطر على سوق المنتج لان لها خبرة واسعة في العمل لكنها لا تبحث عن فرص جديدة خارج منطقة السيطرة؛

● **الإستراتيجية التفاعلية:** وهي غير قادرة عن الاستجابة بفعالية للتغيرات وعدم التأكد البيئي.

إن المؤسسات التي تستفيد من استخدام بطاقة الأداء المتوازن، هي التي تتبع الإستراتيجية المنظمة والتحليلية وبالتالي هي الأكثر ميلا لتبني بطاقة الأداء المتوازن.

**ب.2. حجم المؤسسة:**

إن حجم المؤسسة كما أثبتته الدراسات المحاسبية، يؤثر على تصميم واستخدام أنظمة الرقابة الإدارية، فكلما ازداد حجم المؤسسة ازدادت مشاكل الاتصال والرقابة، مما يستوجب وجود أنظمة إدارية متطورة، لذا فان هذه المؤسسات تميل لاستخدام أنظمة إدارية أكثر تعقيدا، وتقدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية متكاملة تفيدي في القرارات والعمليات متعددة المستويات، لذا فان المؤسسات كبيرة الحجم هي أكثر ميلا لتبني تلك البطاقة.

**ب.3. عدم التأكد البيئي:**

تعتبر المشكلة المركزية الأساسية للمؤسسات، وقد بينت الدراسات السابقة أن عدم التأكد يعود إلى عدم الاستفادة الهائلة من الكم الهائل من المعلومات، وان الطلب على أنظمة المعلومات المتكاملة التي تتضمن مقاييس غير مالية يرتبط بمنظور البيئة المتغيرة الغير مؤكدة.

إن بطاقة الأداء المتوازن التي تتضمن معلومات مستقبلية وغير مالية سيكون من الصعب تطبيقها في ظروف عدم التأكد العالي للمؤسسات، وتكون المؤسسات المستقرة بيئيا أكثر ميلا لتبني البطاقة.

**ب.4. الاستثمارات في الأصول الغير ملموسة:**

إن الإدارة الفعالة للأصول غير الملموسة والتي تتضمن شهرة المؤسسة، يمكن أن تضيف قيمة للعمل، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية حيث أنها تتطلب استخدام مقاييس غير مالية تعكس قرارات النمو والتطور للمؤسسة، والأنشطة والمخرجات بصورة غير مباشرة، إلا أن الدراسات العلمية لم تؤكد الفرضية القائلة بأن ميل

المؤسسات لتبني بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على الاستثمار في الأصول غير الملموسة عندما تم قياسها بالنسبة إلى الأصول الكلية.

#### ت. منظورات (أبعاد) بطاقة الأداء المتوازن:

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أو منظورات رئيسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها والآخر لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء المهام والأهداف المحددة لها، ويمكن توصيف وعرض الإطار العام لهذه المنظورات الأساسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي :

#### ت.1. المنظور (البعد) المالي (Financial Perspective):

والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي: لكي ننجح ماليًا ما هي الطريقة والكيفية التي نتعامل بها مع المساهمين؟.

#### ت.2. منظور (بعد) العملاء (Customer Perspective):

والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي: إذا أردنا أن ننجح في رؤيتنا الإستراتيجية فما هي الطريقة التي يجب أن ننظر فيها إلى عملائنا والمستفيدين من أنشطتنا؟

#### ت.3. منظور (بعد) العمليات والأنشطة الداخلية (Internal Business Process Perspective):

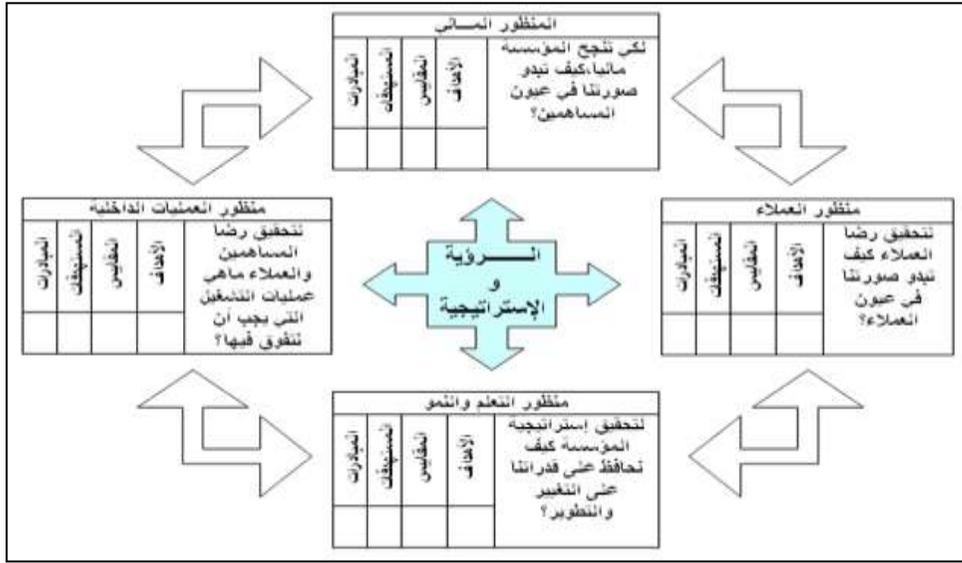
والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي: لكي نرضي أصحاب المصالح بالمؤسسة والعملاء، ما هي الأعمال الداخلية التي يجب ان تتميز بها؟

#### ت.4. منظور (بعد) النمو والتعلم (Learning and Growth Perspective):

والذي من خلاله يمكن الإجابة عن السؤال التالي: حتى ننجح في العمل والأداء البنائي الفعال ما هي الكيفية التي نحافظ بها على قدرة التعلم والنمو.

ويتطلب بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن تحديدا دقيقا للأهداف والمقاييس والغايات والمبادرات الخاصة بكل منظور من البطاقة، وهذه المنظورات هي الأساس في خلق بطاقة الأداء المتوازن، لذا سوف نستعرض هذه المنظورات والكيفية التي يتم بموجبها بناء قياساتها لتحقيق أهدافها وغايتها الإستراتيجية، من خلال الشكل رقم (01) الذي يبين المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

## الشكل 01: "عنوان المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن"



المصدر: (Kaplan & Norton, 1992, p 76)

## 2. الإطار التطبيقي:

من خلال الدراسة الميدانية فإننا نعمل على طرح كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات التامين وبالتالي تحديد الهدف الأساسي منها ألا وهو قياس وتقييم الأداء فس شركات التامين وكحالة عملية تم إسقاط ما جاء في الجانب النظري على شركة التامين تراست (TRUST).

## 1.2. الحالة العملية لاقتراح تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

تم الحالة العملية لاقتراح تطبيق نموذج بطاقة الأداء في إحدى شركات التامين الخاصة من اجل الاستفادة من تطبيق بطاقة الأداء في قياس وتقييم الأداء في شركة تراست.

في بداية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن هو تطرق لتطور وفهم أهداف المؤسسة الطويلة المدى لنتمكن بعد ذلك من ترجمتها إلى مجموعة مؤشرات قياس تمكنها من تحديد بلوغ درجة الأهداف المسطرة من قبل الشركة . بحكم العلاقة الأساسية بين أهداف الشركة وبناء هيكلها التنظيمي، يمكن القول أن شركة تراست للتأمينات وكأي مؤسسة اقتصادية تهدف إلى الربح الذي تعتمد عليه أساسا في إستراتيجيتها على هدفين أساسيين هما:

- الهدف المالي المبني على الربحية من خلال تحقيق أكبر عدد من العقود المكتتبه، من طرف المؤمنين في كلتا القطاعين الخواص والشركات والاستثمارات المالية
- والهدف الآخر وهو العملاء، أي: العمل على تحقيق خدمة ممتازة لعملائها وزيادة حصتها السوقية، مقارنة بمنافسيها لغرض وجودها وزيادة رقم أعمالها.

فبطاقة الأداء المتوازن ترتبط مع بعضها البعض بشكل تكاملي لتبرز لنا في الأخير مدى فاعلية البطاقة من خلال تحليل الناتج الكلي لها ومعرفة الخلل الذي يبرزه كل منظور ومحاولة الإشارة إليه والتدقيق فيه ومحاولة تحسين تلك المؤشرات التي يحتويها ذلك المنظور.

ولإعداد هذه المقاييس والمؤشرات التي تتضمنها بطاقة الأداء يجب تحديد الهدف الاستراتيجي النهائي والكيفية من خلال المنظورات الأربعة، ثم تحديد ما يتضمنه كل منظور على حدا بهدف تحقيق هذا البعد الاستراتيجي، وبناء على أهمية كل منظور بالنسبة لشركة سلامة للتأمين وسوف نعرضهم بالتسلسل للأبعاد المشكلة لبطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

#### أ. المنظور المالي:

بالنسبة لهذا المنظور يعتبر الهدف الأساسي ورأس الهرم في الأهمية بالنسبة للمساهمين والمستخدمين على حد سواء، فالتحسين المستمر للوضع المالي بزيادة الربح من خلال ما تدره الشركة من فوائد وقد اعتمدنا في هذا المنظور صافي المبيعات كمؤشر والتي تتمثل في بيع الضمان للمؤمن، وفي حالة وقوع الخطر تعوض الشركة للمؤمن ما خسره حسب قسط التأمين المدفوع.

ثم تطرقنا في هذا المنظور إلى رأس المال المستثمر، فالمنظور المالي يعبر وفق نظرة الإدارة العليا للمؤسسة على استمرارية نجاح المؤسسة وتطورها، وبناء على ذلك فالأهمية والوزن الذي يعطي لهذا المنظور حسب الإدارة العليا للشركة يقدر ب 30% وقد تم توزيع نسبة وزن هذا المنظور على ثلاثة مؤشرات وفق الجدول التالي:

#### الجدول 01: "المنظور المالي"

الناتج المنجزه فعلا						
الأبعاد	المقاييس	الوزن	الهدف	2015	2016	2017
البعد المالي	رقم الأعمال	10%	60%	3300	4025	4515
	رأس المال المستثمر	10%	60%	3310	3740	4280
	صافي الربح	10%	60%	181	227	285

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات الإدارة العليا لشركة التأمينات.

#### ب. منظور العملاء:

فهذا المنظور لا يقل أهمية عن المنظور السابق (المنظور المالي) لأن العميل هو الهدف الأساسي من نشاط المؤسسة الذي من خلاله يتم تحقيق عوائد المؤسسة وبناء على ذلك فالأهمية والوزن الذي يعطي لهذا المنظور حسب الإدارة العليا للمؤسسة يقدر ب: 30% وقد وزعت هذه النسبة على ثلاثة مؤشرات بالتساوي كما يلي:

## الجدول 02: "منظور العملاء"

الناتج المنجزه فعلا						
الأبعاد	المقاييس	الوزن	الهدف	2015	2016	2017
بعد	جودة خدمة العملاء	10%	90%	70%	80%	4515
العملاء	الاستجابة لشكاوي أو احتياجات العملاء	10%	90%	70%	80%	4280
	مصاريف الإشهار	10%	20%	150	267	168

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات الإدارة العليا لشركة التأمينات.

## ت. منظور العمليات الداخلية:

فالنظرة الإستراتيجية العليا للمؤسسة تجعل هذا المنظور مكمل لكلا المنظورين السابقين، وهذا المنظور يؤدي من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي للمؤسسة عن طريق تحقيق الوحدات المنتجة، وعمليات الابتكار في مواجهة احتياجات العملاء وإعانتته، وعمليات الابتكار ترتبط بتطوير وتنمية بعض الجوانب التنظيمية والفنية في المؤسسة.

## الجدول 03: "منظور العمليات الداخلية"

الناتج المنجزه فعلا						
الأبعاد	المقاييس	الوزن	الهدف	2015	2016	2017
بعد	الوحدات المنتجة	7%	80%	70%	80%	4515
العمليات	القيمة المضافة	7%	70%	70%	80%	4280
الداخلية	جودة التصميم	6%	90%	70%	80%	90%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات الإدارة العليا لشركة التأمينات.

## ث. منظور التعلم والنمو:

بالنسبة لهذا المنظور فإن المؤسسة تعتمد على تسيير الخبرة التي يكتسبها العمال من عملهم قبل وبعد التوظيف وهذا بالإضافة إلى عملية التكوين لبعض الموظفين من أجل رفع قدراتهم لمواكبة التطور التقني والتكنولوجي في مجال نشاطها لتحسين خدمات عملائها إضافة إلى توفير نظام معلوماتي متطور يتمثل في تجهيزات الإعلام الآلي المتطور وإيصال مكاتب الإطارات بخدمات الانترنت، وبناء على ذلك فإن أهمية هذا المنظور حسب الإدارة العليا للمؤسسة يقدر ب: 20% حيث تم توزيع هذا الوزن وفق أهداف المؤسسة على ثلاثة مؤشرات كمايلي:

## الجدول 04: "منظور التعلم والنمو"

النتائج المنجزة فعلا						
الأبعاد	المقاييس	الوزن	الهدف	2015	2016	2017
بعد	معدلات التوظيف	%07	%30	%32	%32	%36.17
التعلم والنمو	مصاريف العاملين	%07	330	328	349	362
	جودة التصميم	%06	%40	83	53	90

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات الإدارة العليا لشركة التأمينات.

## 2.2. النموذج المقترح لنموذج بطاقة الأداء المتوازن:

بالنسبة للشكل المقترح لنموذج بطاقة الأداء المتوازن فإنه يتكون من الأعمدة التالية:

- **المنظورات الرئيسية:** وعددها أربعة، ويحتوي كل منظور على مؤشرات قياس تترجم رؤية وإستراتيجية المؤسسة وتحدد نسبة بلوغ هذه الأهداف الإستراتيجية، وعليه قمنا بربط كل منظور بثلاثة مؤشرات أساسية وهذا ليكون مجموعها في الإطار العام للبطاقة أي ما يعادل 12 مؤشرا، ويتضمن كل منظور عدة مقاييس.
- **الوزن:** تعطى المنظورات الخمسة أوزان تختلف باختلاف أهميتها في تحقيق الإستراتيجية، ومن الممكن أن تكون الأوزان متساوية بالنسبة للمنظورات ولكن من المنطقي أن تختلف الأهمية النسبية للمنظورات باختلاف المؤسسات والأهداف، ويجب أن يتم تحديد الأوزان بشكل منطقي بالاعتماد على الخبرة، إن مبدأ التوازن في بطاقة الأداء يعتمد وبشكل جوهري وأساسي من خلال توزيع نسب الأهمية على كل منظوراتها لتكون متوازنة ومتكاملة يخدم ويكمل بعضها البعض ليشكل مجموع أوزانها الكلي للأبعاد.
- **الأهداف:** وهي تمثل الأهداف المسطرة والمنشود تحقيقها للمؤسسة.
- **المنجز:** ما تم إنجازه فعلا وقد يقاس بشكل كمي (عدد أو نسبة) (قد يحتاج ذلك إلى استبيانات كما في حالة قياس رضا الزبون).

- **النتيجة النهائية:** أي نتائج مقارنة الأهداف مع ما تم إنجازه فعلا وذلك وفق العلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{المنجز فعلا} \times \text{وزن القياس}) / \text{الهدف}$$

## الجدول 05: "نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن"

النتائج النهائية (%)			النتائج المنجزة فعلا (%)						
2016	2015	2014	2016	2015	2014	الهدف	الوزن	المقاييس	الأبعاد
1.52	2.74	0.8	12.17	21.96	6.45	80%	10%	معدل صافي المبيعات	البعد المالي
5.32	1.011	0.91	6.65	6.07	5.46	60%	10%	المعدل العائد على رأس المال المستثمر	
3.19	3.17	3.63-	25.55	25.41	29.1-	80%	10%	معدل صافي الربح	
10.03	6.93	1.92-					30%	أداء البعد (المنظور الأول)	1
10	8.89	7.78	90%	80%	70%	90%	10%	درجة جودة خدمة العملاء	بعد العملاء
10	7.78	6.66	90%	70%	60%	90%	10%	درجة الاستجابة لشكاوي العملاء	
-18.5	39	7.69	-37%	78%	15%	20%	10%	مصاريف الإشهار	
1.46	55.67	22.13					30%	أداء البعد (المنظور الثاني)	2
0.90	0.72	0.66	10%	8.3%	7.6%	80%	07%	معدل الأداء اليومي للعمال	بعد العمليات الداخلية
.08	0.80	0.36	40%	8.1%	3.6%	70%	07%	معدل تحسين الإنتاجية	
6	5.33	4.66	90%	80%	70%	90%	06%	معدل جودة التصميم	
10.98	6.85	5.68					20%	أداء البعد (المنظور الثالث)	3
7.16	4.79	7.47	31%	20%	32%	30%	07%	معدل التأطير	بعد التعلم والنمو
1.05	-0.03	0.28	13%	-0.3%	3.6%	90%	07%	معدلات التوظيف	
0.56	0.96	-0.99	3.7%	6.4%	-6.6%	40%	06%	رضا العاملين	
8.77	5.72	9.15					20%	أداء البعد (المنظور الرابع)	4
31.34	75.12	35.05					100%	الأداء الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات الإدارة العليا لشركة التأمينات.

بعد الوصول إلى تقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للشركة انطلاقاً من افتراض التحديد المسبق للأهداف الإستراتيجية للشركة من خلال الثلاث سنوات (2014-2016) والتي من خلالها يتم قياس وتقييم الأداء الكلي للشركة من خلال النتائج المتحصل عليها بالنسبة للأداء المتعلق بكل منظور، ومن خلال نتائج الأداء الكلي للشركة تظهر التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة دراسة الأداء الكلي، أي: دراسة مستوى تغيرات الأداء لأربعة منظورات مجتمعة وهو ما يمثل الأداء المتوازن، فبالنسبة لشركة تروست للتأمين ومن خلال المنحنى البياني للأداء الكلي نلاحظ أن مستوى الأداء الكلي للشركة يبدأ في التحسن والتزايد خلال السنة الأولى وهذا نتيجة التحسين في مستويات الأداء للعملاء ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو غير أن المنظور المالي شهد انخفاضاً ولكنه لم يؤثر على الأداء الكلي، أما في سنة الثانية 2015 نلاحظ أن مستوى الأداء الكلي للشركة بقي في تحسن مستمر وتزايد وهذا نتيجة التحسن في مستويات الأداء بصفة عامة أي أن كل المنظورات ساهمت في تحسين الأداء خاصة منظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية أما في السنة الثالثة 2016 فيتناقص مستوى الأداء الكلي وهذا نتيجة تناقص أداء العملاء وأداء منظور العمليات الداخلية بشكل ملحوظ ورغم استمرارية التحسن في مستوى أداء منظور العملاء ومنظور التطور والنمو وهذا ما يبرهن على أهمية مبدأ التوازن في الأداء حيث أن بعض المنظورات التي لا تعبرها المؤسسة اهتماماً في قياس وتقييم أدائها لها أهمية في تغيير اتجاه أدائها الكلي، وهو ما يبرهن أيضاً على

فشل معظم المؤسسات التي لا تعتمد في تحديد إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها على قياس وتقييم الأداء المتوازن، وذلك لأن الأبعاد غير المالية المرتبطة بالأداء والنمو والتعلم يمكن أن تؤدي إلى زوال الشركة نتيجة الاستمرار في تناقص أدائها رغم الزيادة في الأبعاد الأخرى وبالأخص البعد المالي وهو ما يفرض فكرة الاعتماد على قياس وتقييم الأداء الكلي المتوازن، فمن خلال ما سبق ورغم التحسن المالي والزيادة في تحقيق الأرباح إلا أن بطاقة الأداء المتوازن أعطت نتائج عكس ذلك وبينت أن الأداء الكلي في تناقص، وهو ما يتعين على الشركة بأن تأخذ في الحسبان هذا التناقص من خلال مراجعة إستراتيجيتها وأهدافها بناء على نتائج المنظورات المكونة لبطاقة الأداء المتوازن من أجل التحسين المستمر في أدائها وكذلك استمراريتها وبقائها.

### الخلاصة:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم المفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخرا نتيجة تسارع وتيرة التقدم في بيئة الأعمال، بالإضافة إلى اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات واتساع هذه المنافسة إلى جميع الأسواق العالمية، وهي من الأدوات التي ظهرت نتيجة العجز والنقص الذي حدث في الأدوات التقليدية لتقييم الأداء، هذا الأخير الذي كان في الماضي يقوم على دراسة الجوانب المالية قصيرة المدى بالإضافة إلى العمل على تحقيق الأهداف القصيرة، ولا تراعي فيها الجوانب غير المالية والتي كان لها الدور الكبير في بقاء المؤسسة واستمراريتها وهذا ما أدى إلى البحث عن أسلوب جديد يأخذ بعين الاعتبار الجوانب المالية وغير المالية في تقييم الأداء، كما يأخذ بعين الاعتبار التوازن في المعايير الموضوعية وكذا التوازن في طبيعة الأهداف بين القصيرة والطويلة الأجل.

ومن خلال هذه الدراسة تم التطرق إلى مختلف جوانب ومتطلبات بطاقة الأداء المتوازن ومدى استخدامها في قياس وتقييم الأداء كأداة إستراتيجية، ومنه استخلاص النتائج التي على أساسها تم قبول أو رفض الجهات التي اعتمدت في بداية الدراسة وهي كما يلي:

#### بالنسبة للفرضية الأولى: أهم مداخل تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنيات حديثة لمراقبة

التسيير، متمثلة في بطاقة الأداء المتوازن وهذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية وكانت النتائج كما يلي:

- تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة القائمة على الجمع بين كل عناصر الأداء؛
- تعد بطاقة الأداء المتوازن من أدوات التقييم كما تساهم في تحسين الأداء الكلي للشركة.

#### بالنسبة للفرضية الثانية: أنه يتم تصميم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تكامل بين المؤشرات المالية وغير

المالية مما يظهر مستوى الأداء الحقيقي للمؤسسة وكانت النتائج كالتالي:

- الأدوات التقليدية لم تعد كافية لإعطاء صورة واضحة عن أداء المؤسسة؛
- تعتبر الأداة مجموعة مؤشرات تترجم الرؤية والإستراتيجية إلى أهداف؛

#### بالنسبة للفرضية الثالثة: والتي تمثل في مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركة تراست للتأمين

وقدرتها على تحقيق أهدافها حيث كانت النتائج كالتالي:

- تهتم الشركة بالجانب المالي وجانب العملاء فقط ولا تولي أهمية للمنظورات الأخرى وهذا ما يتنافى مع صحة الفرضية.

**نتائج الدراسة:** من جلال ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن كونها تجمع بين منظوراتها الأدوات المالية وغير المالية وتجمع بين القيم الكمية والنوعية والعوامل الداخلية والخارجية على المدى القصير والطويل؛

- الهدف من تقييم الأداء هو معرفة نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف من نقص ومهارات لمعالجتها؛

- تعتمد الشركة على المعايير المالية في التقييم، وتنحصر المعايير غير المالية المستعملة في جانب الزبائن فقط؛

- الشركة تولي أهمية بالغة بالنسبة إلى المحور المالي ومحور العملاء يمثل الأهم والأساس.

**توصيات الدراسة:** من جلال ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

- ضرورة تدريب المدراء والمسؤولين على استخدام بطاقة الاداء المتوازن، وغرز هذا المفهوم في عقول العاملين من اجل إشراكهم وتحفيزهم لدعم تطبيق هذا المفهوم على مستوى المؤسسة ككل؛

- ضرورة التحديد الامثل للأهداف الاستراتيجية المراد تحقيقها، مع تحديد المسؤوليات بوضوح؛

- الاختيار الامثل لمؤشرات القياس مع مراجعة أساليب توفير البيانات وتطويرها؛

### المراجع المستعملة:

- نصر الله. حنا، 2013، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- النداوي. عبد العزيز بدر ، 2009، عولة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- مزهودة عبد الملك، 2001، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خبضر بسكرة، العدد الأول.
- إدريس. وائل محمد صبحي والغالي طاهر محسن منصور، 2009، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر.
- Kaplan. R. & Norton. D., 1992, "The balanced scorerad, measures that drive performance ",Harvard business review.
- Loning. H & al, 2003, Le contrôle de gestion, organisation et mise en ouvre, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris.
- الناطور. جهاد رجي عبد القادر، 2005، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- Miles. R.E. & Snow.C.C., 1998, "Organizational Strategy, Structure, and Process", New York, McGraw-Hill.