بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء شركات التأمين التعاوني
–دراسة حالة شركة التكافل الراجحي السعودية–

Balanced Scorecard and its role in evaluating the performance of cooperative insurance companies
- A Case study of Al Rajhi Saudi Takaful Company -

د.حمدي معمر[1]

جامعة الشلف – الجزائر

m.hamdi@univ-chlef.dz

تاريخ الاستلام: 2019/01/24 تاريخ النشر: 2020/03/03

Abstract:

Performance evaluation in cooperative insurance companies is an important issue due to changes in the external environment. Balanced Scorecard is one of the modern management tools that helps in evaluating these companies.

The purpose of this study is to know how the balanced performance card contributes to evaluating the performance of the cooperative insurance companies, where we found that the balanced performance card contributes to the evaluation of the performance of these companies, but by adding another dimension is the legitimate dimension to the other dimensions of the card because of the privacy of these companies and its commitment to the principles of Islamic financial transactions.

Key words: Cooperative insurance companies, Performance, Balanced Scorecard, Financial Hub, Internal Operations Hub, Learning and Growth Hub, Customer Hub.

مقدمة:

يمثل تقييم أداء الوحدات الاقتصادية بكل أشكالها عنصرا أساسيا في ترشيد استخدام الموارد المالية، المادية و البشرية لما يوفره هذا التقييم من بيانات عن أداء تلك الوحدات في الماضي والحاضر والأداء المتوقع منها في المستقبل، حيث تمثل هذه البيانات أساسا لتصميم إستراتيجيتها و تنفيذ قراراتها.

تخضع شركات التأمين كغيرها من الشركات لنفس مقاييس التقييم الأداء إلا أنها تختلف باختلاف وخصوصية نشاطها، منتجاتها وعلاقاتها مع عملائها، فأداؤها مرتبط بمتغيرات أخرى، ويمكن متابعة أداء النشاط التأميني من خلال عدة أبعاد وخصائص، كنوعية الخدمة، المدّة، الإنتاجية و التكلفة.

تعتبر عملية تقييم الأداء في شركات التأمين التعاوني من المواضيع الهامة نتيجة التغيرات التي تفرضها خصوصيات هذه الشركات من البعد الشرعي والتكافلي، والاجتماعي، وتعد بطاقة الأداء المتوازن من أدوات مراقبة التسيير الحديثة التي تساعد في عملية تقييم هذه الشركات من خلال تحقيق التوازن على أربعة أبعاد و هي: البعد المالي، بُعد الزبائن، بُعد الأنظمة الداخلية، بُعد التعلم و النمو. كما يمكن إضافة بُعد أخر هو البعد الشرعي نظراً لخصوصية شركات التأمين التعاوني مقارنة مع الشركات الأخرى.

1- المؤلف المرسل: حمدي معمر ، m.hamdi@univ-chlef.dz

– أهمية البحث: تلعب بطاقة الأداء المتوازن دوراً مهماً في تفعيل أداء شركات بصفة عامة وشركات التأمين التعاوني بصفة خاصة، حيث نحاول من خلال هذه الورقة البحثية إبراز مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء شركات التأمين التعاوني، ومطالبة بأهمية استخدامها من أجل المساهمة في صياغة وتنفيذ و تقييم استراتيجية هذه الشركات.

– أهداف البحث: يمكن تلخيص أهداف البحث فيما يلي:

– التعريف ببطاقة الأداء المتوازن و التي تعتبر من أدوات التسيير الحديثة؛

– معرفة طرق تقييم الشركات عموماً وشركات التأمين التعاوني خصوصاً؛

– توضيح أهمية بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين التعاوني؛

– اختبار مدى التزام إحدى شركات التأمين التعاوني في المملكة العربية السعودية ببطاقة الأداء المتوازن.

– إشكالية البحث: من خلال ما سبق ذكره من أهمية البحث، وحتى نتمكن من تحقيق أهداف الدراسة، نطرح السؤال الرئيسي التالي: **كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء شركات التأمين التعاوني؟**

– منهج البحث: قمنا بتناول موضوع الدراسة من خلال الجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الاستنباطي باستخدام الأسلوب الوصفي من خلال التعرض لمفاهيم عن بطاقة الأداء المتوازن ومفاهيم عن نظام التأمين التعاوني وطرق التقييم ، كما اعتمدنا على الأسلوب التحليلي في إطار الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي في كيفية تقييم أداء أحدى شركات التأمين التعاوني السعودية عن طريق بطاقة الأداء المتوازن.

– الدراسات السابقة: هناك العديد من الدراسات التي قامت بتحليل في كيفية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركات، وأغلب هذه الدراسات عبارة عن رسائل ماجيستر وأطرواحات دكتوراه، وأوراق بحثية في إطار الملتقيات والمؤتمرات الدولية، ومن خلال إطلاعنا على البعض من هذه الدراسات اخترنا التي لها علاقة مباشرة بموضوع بحثنا وهي كالأتي:

– دراسة **إيمان عبد الله حسن قريع (2012) بعنوان: بناء النجاح المؤسسي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية: دراسة تحليلية،** رسالة ماجيستر في التنمية الريفية المستدامة – مسار بناء المؤسسات والتنمية البشرية– معهد التنمية المستدامة – جامعة القدس– فلسطين، وخلصت الباحثة من خلال هذه الرسالة أن معظم شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية تهتم بالمحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد الأعمال الداخلية، وبعد النمو والتعلم) كوسيلة لتحقيق الربح، وزيادة عدد الزبائن والاهتمام بهم وتلبية حاجاتهم، وتحقيق الدقة في تقييم الأعمال الداخلية، وتدريب وتحسين خبرات الموظفين كوسيلة لتحقيق أداء الشركات.

– **دراسة مريم شكري محمود نديم** (2012–2013) **بعنوان "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"** رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول علي درجة الماجستير في المحاسبة قسم المحاسبة و التمويل كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط و خلصت نتائج الدراسة إلي:

* وجود تأثير لتطبيق و استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته (معدل العائد على الأصول, معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية؛

*كذلك وجود تأثير لتطبيق و استخدام مناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراته (مقاييس القيمة الاقتصادية المضافة, القيمة السوقية المضافة)في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

– دراسة **الخولي هالة عبد الله بعنوان "استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال"**، رسالة دكتوراه، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين،2001 استهدفت الدراسة إجراء دراسة تحليلية انتقاديه لنموذج بطاقة

الأداء المتوازن، ومن ثم اقتراح الحلول الكفيلة بتلافي نقاط الضعف، كي يمكن بناء نموذج فعال للقياس المتوازن للأداء في منظمات الأعمال .وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

* إن إدخال بعض التعديلات على النموذج، يجعله متكاملاً للقياس والإدارة الإستراتيجية، لذا من المناسب الاهتمام بتقييم الآثار غير المالية لبعض جوانب ذلك النموذج مثل رضى العملاء وتحسين الجودة، فقد يساعد ذلك في تحديد العملاء والمنتجات الأكثر ربحية للمنظمة، مع تحديد المداخلات والعمليات التي تؤدي إلى زيادة تكلفة المنتجات أو الخدمات؛

* إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الإستراتيجي، لغرض تحديد إستراتيجية المنظمة وسياستها والتي سوف تترجم في صورة مقاييس مالية وغير مالية في نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

مميزات البحث مقارنة بالدراسات السابقة:

استكمالاً لهذه الدراسات، وانطلاقاً من أهمية بطاقة الاداء المتوازن، فإننا سنقوم من خلال دراستنا باقتراح جملة من الطرق والسبل التي تساهم في تقييم شركات التأمين التعاوني ، ولذلك فإن ما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات الأخرى مايلي:

– تركز غالبية الدراسات على دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أداء الشركات دون محاولة تحديد دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم شركات التأمين التعاوني، كما لم تدرس أهمية بطاقة الاداء المتوازن في تحسين أداء هذه الشركات؛

– تعتبر هذه الدراسة خطوة للتعريف ببطاقة الاداء المتوازن والتحسيس بأهميتها وضرورة تطبيقها في شركات التأمين التعاوني لدعم القدرات التنافسية والاداء المالي لهذه الشركات؛

– تساهم بطاقة الاداء المتوازن من خلال هذه الدراسة بتقييم المنظور الشرعي لهذه الشركات الذي يختلف عن باقي الشركات العادية الاخرى.

– أقسام البحث: للإلمام بمختلف جوانب الموضوع تم تقسيم البحث إلى:

المحور الاول: بطاقة الأداء المتوازن

المحور الثاني: تقييم الأداء في شركات التأمين التعاوني عن طريق بطاقة الأداء المتوازن

المحور الثالث– دراسة تطبيقية على دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء شركة التكافل الراجحي – السعودية –.

المحور الأول: بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم أدوات الرقابة الاستراتيجية التي تسعى إلى تقييم مدى تحقيق الشركة لأهدافها بالإضافة إلى سعيها إلى زيادة قدرتها على تغير خياراتها الاستراتيجية تبعاً للتغيرات المستمرة التي تحدث في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

أولا: نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990م بأمريكا الشمالية على يد الأستاذ المستشار روبرت كابلان (R.Kaplan)، والمستشار المؤسس لوحدة البحث دفيد نورتون (D. Norton)، وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثنتي عشرة (12) مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية من أجل تقييم أدائها. و من خلال هذه الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معينا في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقديم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي. وهذا مما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة[1]، وظهرت بطاقة الأداء المتوازن نتيجة قصور الأدوات التقليدية في مراقبة تنفيذ الإستراتيجية، و من بين أسباب ظهورها نذكر منها ما يلي:

– ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لتغطية العجز المعايير المالية التقليدية في مراقبة مدى تنفيذ الإستراتيجية بالإضافة إلى المتغيرات التي طرأت على مختلف نواحي الأداء ؛

– المؤشرات المالية وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة و ما النتائج المالية المحققة إلا ثمرة لسلسلة من العمليات الأساسية في المؤسسة كالبحث و التطوير و الاهتمام بها ووضع مؤشرات لمتابعتها و تحسينها؛

– الهاجس الكبير الذي يواجه المدراء، و المتمثل في وجود هوة كبيرة بين إستراتيجية المؤسسة و بين النشاطات اليومية التنفيذية ؛

– التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج و نظم المعلومات بالإضافة إلى شدة المنافسة[2].

ثانياً– تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

لقد تعددت تعاريفها منها:

– عرفها كابلان ونورتون على أنها بطاقة تسجيل ذات أربعة أبعاد هي البعد المالي، والعملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعلم، تقدم صورة متوازنة عن الأداء التشغيلي فضلاً عن قيادة أداء المنظمة مستقبلاً[3].

– كما تم تعريفها علي أنها نظام إداري يهدف إلي مساعدة الملاك و المديرين علي ترجمة رؤية و استراتيجيات شركاتهم إلي مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجية المترابطة[4].

– هي نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية، تأخذ بالاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات الداخلية وتعلم ونمو الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل، وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل[5].

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن **بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية الشركة إلي أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر.**

ثالثاً– أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن ذات أهمية كبيرة للشركات من أجل رسم استراتيجية تطوير أدائها، وسياسة للوصول إلى أهدافها.

1- أهمية بطاقة الأداء المتوازن :

أن استخدام نموذج الأداء المتوازن يحقق المزايا التالية[6]:

– تعتبر بمثابة إطار شامل لتقييم الأداء، ومن خلاله يتم تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة وذات العلاقة بالأداء المالي، والعملاء، والعمليات التشغيلية، والتعلم الداخلي والنمو؛

– توجه اهتمام الشركة اتجاه تحقيق رسالتها، وبالتالي الاهتمام بأداء الشركة على المدى البعيد بعد أن كان الاهتمام منصبًا على الأداء في المدى القصير؛

– الربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل؛

– يشمل مجموعة من التوازنات :مثل الموازنة بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، والموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية، والموازنة بين المقاييس الداخلية والخارجية؛

– المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء؛

– توضح الرؤية الاستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلاً للأهداف وتوفر التغذية العكسية لإستراتيجية الشركة، وتربط المكافآت بمعايير الأداء؛

– يمكن للشركة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة وهم :المساهمين، والعملاء، والموظفين، والعمليات التشغيلية.

2– أهداف بطاقة الأداء المتوازن :

يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي[7]:

- تهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير، مع توازن الرؤية الاستراتيجية على المدى الطويل؛

- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية؛
- التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي؛
- تعزيز ومساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الاستراتيجية؛
- توحيد وتقوية الاتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة؛
- الرقي بجدوى النشاط الإداري ليشمل كافة جوانب المنظمة؛
-إدخال الاستدامة (البعد البيئي) في العمليات التشغيلية للمنظمة؛
- تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى جعل المؤسسات قادرة على متابعة ليس فقط النتائج المالية، ولكن كذلك قيادة نمو الكفاءات والحصول على موارد غير ملموسة.

رابعاً– مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة في القيادة وهي تظهر في صورتها العامة من أربع محاور أساسية هي:

1- المحور المالي :

يقيس هدا المحور ربحية المؤسسة لأن تحقيق الأرباح يمثل المحرك الأساسي للمبادرات الاستراتيجية التي تمارسها، ويعتمد الجانب المالي على الدخل التشغيلي، والعوائد المحققة لأن بقاء المؤسسة واستمراريتها مرهون بمدى العوائد والأرباح المحققة[8]، كما يحوى هذا المحور أهدافا مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، و يستخدم لقياس ذلك النسب المالية و الأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة.

2–محور الزبائن:

إن المنظمة تحتاج إلى إن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات و رغبات عملائها لان هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل : رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل، و ربحية العميل[9] .

3–محور العمليات الداخلية :

يعتمد هدا المحور على مختلف العمليات الداخلية التي تحقق كل من رضا العملاء عن طريق خلق قيمة للزبائن و الذي يعتبر نقطة حاسمة وحساسة بالنسبة للمؤسسة، حيث تطرق كل من كابلان و نورتن إلى هذا المحور من ثلاثة دورات وهي:

أ– دورة الابتكار والإبداع: ويقصد بها خلق المنتجات و الخدمات و العمليات التي ستقابل احتياجات العملاء من خلال تحسين تكنولوجيا الصنع؛

ب– دورة التشغيل والعمليات: تتمثل في عملية الإنتاج و توصيل المنتج و الخدمات المتواجدة والمبادرات الأساسية الاستراتيجية للمؤسسات الرائدة من خلال تحسين جودة التصنيع و تقليل وقت التوصيل للعملاء؛

ج– دورة الخدمات ما بعد البيع: تم إدارة المبيعات في المؤسسات الرائدة بمراقبة و فهم كيف تتماشى خصائص المنتج مع احتياجات العميل.

4–محور النمو والتعلم:

يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المنظمات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين؛ ولسد هذه الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية والقدرات والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، وذلك في ثلاث مجالات رئيسة وهي[10]:

أ–الأفراد :من خلال سياسة الأجور والحوافز؛

ب– الأنظمة :تفعيل نظام المعلومات؛

ج– الإجراءات التنظيمية :استثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير الكفاءات وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة، وتطوير الإجراءات التنظيمية، فيتوجب على كل عامل أن يبحث عن الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل في المنظمة للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل.

المحور الثاني: تقييم الأداء في شركات التأمين التعاوني عن طريق بطاقة الأداء المتوازن

يتميز نظام التأمين التعاوني بمجموعة من الضوابط الشرعية التي تحكم نشاطه وتميزه عن نظام التأمين التجاري، وتسعى شركات التأمين التعاوني إلى الاستحواذ على السوق التأميني، ولا يتم ذلك إلا بتحسين أداء هذه الشركات.

أولاً– نظام التأمين التعاوني:

يجسد نظام التأمين التعاوني معنى التكافل، لذلك حظي بقبول عموم الفقهاء والعلماء المسلمين، لأنه مبني على أساس التعاون وتوثيق أواصر الأخوة بين أفراد المجتمع، لذلك يعد بديلاً شرعياً لنظام التأمين التجاري.

1– مفهوم التأمين التعاوني :

هو تقديم الحماية بطريقة تعاونية مشروعة خالية من الغرر المفسد للعقود والربا وسائر المحظورات، وذلك بتقديم المؤمَّن له اشتراكات متبرعاً بها كلياً أو جزئياً لتكوين محفظة تأمينية تُدفع منها التعويضات عند وقوع الخطر المؤمَّن عليه وما يتحقق من فائض بعد التعويضات والمصاريف واقتطاع الاحتياطات يوزع على حملة الوثائق (المؤمَّن عليهم)[11].

2– شركات التأمين التعاوني:

هي البديل لشركات التأمين التجاري وتعرف بأنها شركات تزاول نشاط التأمين وفق أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية[12]. ومن خلال هذا التعاريف يتضح الخصائص المميزة لتلك الشركات ومن أهمها:

– مزاولة نشاط التأمين من خلال شركة أموال وذلك لحاجتها لاستثمارات ضخمة؛

– تقديم خدمات التأمين والاستثمار عن طريق إدارة صناديق تكافلية مملوكة لحملة الوثائق وليس بيع خدمة التأمين، وتحصل على أجر أو حصة مقابل هذا الدور؛

– العمل وفق مبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية في كافة أنشطة شركات تأمين التعاوني؛

– لا يوجد مانع أن تهدف شركات التأمين التعاوني إلى تحقيق الربح لحملة الأسهم، بجانب تحقيق مصالح حملة الوثائق؛

– العمل تحت إشراف هيئة الفتوى والرقابة الشرعية[13]؛

– توزيع الفائض التأميني علي المشتركين (المؤمن لهم)؛

– الفصل بين أموال المشتركين والمساهمين.

ثانياً– أداء شركات التأمين التعاوني:

يعتبر الأداء أحد الطرق لمعرفة ما مدى تحقيق شركات التأمين التعاوني أهدافها بالاعتماد على خطة الاستراتيجية التي رسمتها من قبل. كما أن تقييم الأداء يعبر عن تقييم نشاط هذه الشركات في ضوء ما توصلت إليه من نتائج.

1– مفهوم الأداء:

هناك العديد من تعاريف للأداء منها:

– يعرف الأداء على أنه العلاقة بين عناصر النتائج، الموارد، الأهداف، والأبعاد والكفاءة، والفعالية والموازنة[14].

– ويعرف الأداء أيضاً على أنه فعل Action يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات Processus وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن[15].

2– أنواع الأداء في شركات التأمين التعاوني:

ينقسم الأداء إلى أنواع التالية:

أ– الأداء المالي: هو عبارة عن أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في شركة التأمين التعاوني في لحظة معينة ككل أو لجانب معين من أداءها أو لأداء أسهمها في السوق في يوم محدد وفترة معينة[16]، أو على انه قدرة شركة التأمين التعاوني على الاستغلال الأمثل لمواردها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل ثروة.

ب– الأداء الاقتصادي: يعرف بأنه قدرة شركة التأمين التعاوني على البقاء وعلى تحقيق أهدافها، حيث يعبر عن السبب الأساسي لوجود الشركة، والمتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها هذه الأخيرة جراء تعظيم نتائجها (الإنتاج، رقم الأعمال، الربح، القيمة المضافة)، وتدنية استخدام الموارد (رأس المال، العمل، تكنولوجيا...) [17].

ج– الأداء الاجتماعي: يعرف الأداء الاجتماعي على أنه مستوى رضا الأفراد المشاركين في حياة شركة التأمين التعاوني ، والأهمية الممنوحة للمناخ الاجتماعي داخل الشركة ولكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية فيها.

د– الأداء التنظيمي: يتعلق الأداء التنظيمي بالكيفية التي تُنظم وتُهيكل بها شركة التأمين التعاوني من أجل تحقيق أهدافها وكذلك طريقة التي تمكنها من ذلك، وهذا الأداء مرتبط بفعالية الهيكل التنظيمي للشركة وليس بالنتائج المحتملة ذات طبيعة الاقتصادية والاجتماعية، وهناك أربعة عوامل لقياس الفعالية التنظيمية هي احترام الهيكل الرسمي، العلاقة بين المصالح، نوعية انتقال المعلومة، ومرونة هيكل التنظيمي في هذه الشركة.

هـ– الأداء الاستراتيجي: يشكل الأداء الاستراتيجي الأساس التي تقوم عليه عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية، وعليه فإن هذا الأداء يمثل نتيجة لمختلف العمليات والمراحل الاستراتيجية وأن أي خلل أو إخفاق في أي من هذه العمليات أو المراحل لابد أن يشار إليه الأداء الاستراتيجية، ومن بين هذه العوامل الضرورية لتحقيق هذا نوع من الأداء نجد : صياغة استراتيجية فعالة، تنمية أنشطة المؤسسة، توفر الثقافة الديناميكية، تحفيز الأفراد داخل المؤسسة، خلق القيمة بالنسبة للعملاء.

و – الأداء التنافسي: يرتبط هذا نوع من الأداء بالبيئة التنافسية لشركات التأمين التعاوني، حيث يجسد الأداء التنافسي النجاح الذي ينتج ليس فقط من أنشطة وعمليات شركة التأمين التعاوني وإنما أيضا من قدرة هذه الأخيرة على التكيف والاندماج في المناخ التنافسي الذي يميز قطاعها الذي تنشط فيه، ويرتكز هذا الأداء على درجة التخصص، سياسة التسعير، طرق التوزيع.

ي– الأداء الشامل: هو ذلك الأداء الذي يأخذ بعين الاعتبار مطالب مختلف أصحاب المصالح: العمال، الموردون، الزبائن، المحيط المجتمعي، المحيط الطبيعي (البيئة).

ثالثا– بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء شركات التأمين التعاوني:

يتميز النشاط التأميني عن الأنشطة الاقتصادية الأخرى بالتنوع والتعدد في المنتجات والخدمات، لذا تعرف شركات التأمين التعاوني شركات متعددة المنتجات، كما يتميز مجال نشاطها بالتغير و التجدد المستمر سواء على مستوى آليات العمل الداخلي صيغ تأمين جديدة، خدمات جديدة، تكنولوجيا جديدة...الخ أو على مستوى البيئة و المحيط متعاملين جدد، منافسين جدد...الخ. لذا يعتبر تقييم أداء شركات التأمين التعاوني عملية أساسية وضرورية لاستمرار نشاطها و لمواجهة التغيرات و التحديات المستمرة.

1– تقييم المنظور المالي لشركات التأمين التعاوني:

يعتبر الأداء المالي لشركات التأمين التعاوني عن مدى نجاح هذه الشركات في تحقيق الأرباح من خلال حجم الأقساط، واستغلال الموارد المتاحة لديها من موارد مادية ومعنوية أحسن استغلال، وتحقيق الأهداف المحددة مسبقا من طرف الإدارة، خاصة المنافع والنتائج وتحسين صورة الشركة في أعين المساهمين.

2– تقييم منظور الزبائن (العملاء) :

تعتبر ربحية شركات التأمين التعاوني دائما مرتبطة بقدرتها على تلبية حاجيات زبائنها (**حملة الوثائق**). كما يمكن إثبات أنه كلما زاد معدل بقاء وولاء العملاء في الشركة و لمدة طويلة كلما كان الربح كبيرا، و كلّما كانت هناك سرعة في معالجة الشّكاوى والتظلّمات كلما كان هناك ولاء. فالولاء يساهم في مضاعفة الأرباح نتيجة للميكانيزم التالي: كلما كان الولاء طويلا، زادت الطلب وتحقق الربح. فالمعرفة الجيدة بالعميل تساهم في تخفيض تكلفة العمليات. وإذا ربحنا ولاء العميل يمكن الزيادة في ثمن البيع إذا تطلّب الأمر دون الخوف من فقدانه فولاء العميل يعتبر مصدر تسويق لربح المزيد من العملاء[18].

3– تقييم منظور التعلم والنمو:

تعتبر الموارد البشرية أحد أهم الأسس التي يقوم عليها نجاح صناعة التأمين التعاوني، وذلك لما لها من تأثير على نشاط شركات التأمين التعاوني، الأمر الذي يتطلب ضرورة توفير التأهيل العلمي والعملي للعاملين في هذه الصناعة واستيفائهم للجانب الشرعي من أجل تمتين مسيرة وانطلاقة نظام التأمين التعاوني[19]

4– تقييم منظور العمليات الداخلية للمنظمة:

إن الخدمات التأمينية هي عبارة عن مجموعة من النشاطات المتناسقة والتي تهدف إلى تلبية رغبات العملاء عن طريق تحقيق جودة الخدمات التأمينية بغية رفع المردودية وتحسين صورة شركة التأمين. و تعتبر الخدمة التأمينية التعاونية من أهم عناصر المزيج التسويقي بالنسبة لشركة التأمين التعاوني، فمن خلالها تستطيع شركة التأمين مواجهة احتياجات ورغبات العملاء والعمل على إشباعها، و تعتبر جودة الخدمة أساس الميزة التنافسية لشركات التأمين، حيث تساهم الخدمة المميزة بإشباع رغبات العميل، كما تعد معياراً للمفاضلة بين شركات التأمين[20].

ولما أصبحت شركات التأمين التعاوني من الشركات التي تهتم بموضوع تقويم الأداء الاستراتيجي والشرعي للشركة، وانطلاقاً من طبيعة عمل شركات التأمين التعاوني من خلال التعاون ودرء المخاطر على أسس شرعية، يقترح الباح ث إضافة منظور أخر يتلاءم مع استراتيجية وخصوصية هذه الشركات وهو البعد الشرعي

5– تقييم المنظور الشرعي:

تعتبر صناعة التأمين التعاوني من بين القضايا المعاصرة التي تحتاج إلى ضوابط وأحكام شرعية لتمييز المشروع منها عن الممنوع. ولا يتم ذلك إلا من خلال توفير جهاز رقابة شرعية يسهر على توافق نشاط التأمين التعاوني ومبادئ الشريعة الإسلامية، حيث يقوم هذا الجهاز في دقيق الشرعي للمنتجات التأمينية بأنها خالية من عقود الغرر والربا وسائر المحرمات [21]. وتتم الرقابة الشرعية في شركات التأمين التعاوني من خلال وجود هيئة شرعية، وعدد أعضائها، وجهة تعيينها، ودورية اجتماعاتها، والوقت المخصص لذلك ومحاضرها؛ علاقة الهيئة بإدارة المؤسسة، وجهة تلقى تقاريرها وعلاقتها بكل من مجلس الإدارة والجمعية العمومية، عملية المراجعة الشرعية من حيث مواعيدها، والخطط والوسائل المصممة لاكتشاف المخالفات، وتصحيحها وطرح البدائل الشرعية، الرقابة الشرعية الداخلية، وجود وعدد المراقبين ومؤهلاتهم، وتقاريرهم، التدريب وبرامجه ومستواه وكميته وجدواه؛ دور الهيئة في حساب الزكاة أو إخراجها، كيفية استثمار أموال محفظة التأمين، طريقة معالجة الفائض التأميني، طريقة معالجة العجز في التعويضات، إعادة التأمين أين تتم وما ضوابطها ؟[22].

رابعاً– النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركات التأمين التعاوني لتقييم أدائها.

يقترح الباحث نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لشركات التأمين التعاوني وهذا من أجل رسم استراتيجيتها المستقبلية، ووصول لأهدافها، وتقييم أدائها من خلال الجدول رقم (01) التالي:

الجدول رقم (01): نموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركات التأمين التعاوني

الرؤيا	سيطرة شركة التأمين التعاوني على سوق التأميني وتحقيق أكبر حجم للأقساط التأمينية				
الأدوات	تحقيق السيطرة من خلال: – تقديم خدمات تأمينية متفوقة للعملاء؛ – يتولى تقديم هذه الخدمات جهاز بمستوى رفيع ويعمل في بيئة محفزة؛ – تقديم خدمات تأمينية ذات جودة عالية؛ – توزيع الفائض التأميني على حملة الوثائق، والتدقيق الشرعي للمنتجات التأمينية.				
المحاور	**المحور المالي**	**المحور العملاء**	**محور العمليات الداخلية**	**محور التعلم والنمو**	**المحور الشرعي**
الأهداف الإستراتجية	–تعزيز الربحية – تحقيق أعلى عوائد – تحقيق الملاءة المالية لشركة	–تحقيق رضا العملاء –سيطرة على السوق – منتجات جديدة – توزيع الفائض التأميني	– تنويع في المنتجات التأمينية الشرعية – تحقيق جودة الخدمات التأمينية ووظيفية الاكتتاب – إعادة التأمين التعاوني، – إدارة المخاطر	– رفع من أداء الموارد البشرية – الابتكار	–التدقيق الشرعي للمنتجات التأمينية – توزيع الزكاة والصدقات
عناصر النجاح	–نمو رقم الأعمال –تخفيض التكاليف	–مستوى رفيع في التسويق –نظام معلومات فعال	–نظام رقابة فعال –الالتزام بالجودة الشاملة	–استقطاب الكفاءات المتميزة –نظام رقابة فعال –نظام تحفيز مشجع	– هيئة رقابة شرعية فعالة – كفاءات متخصصة في المعاملات المالية الإسلامية.
المؤشرات	– مؤشرات التوازن المالي؛ – نموذج القيمة؛ الاقتصادية المضافة؛ – نموذج العائد على حقوق الملكية؛ – معيار الملاءة المالية.	– معدلات توزيع الفائض التأميني على حملة الوثائق؛ – الحصة السوقية في سوق التأمين؛ – معدل وفاء للعملاء (من خلال متابعة عدد الزبائن) – معدل المردودات (المردودات/رقم الاعمال)	– معدل الاكتتاب؛ – معدل إعادة التأمين التعاوني؛ – مؤشر الجودة التأمينية؛	– الانتاجية المتوسطة للعامل؛ – معدل دوران العامل	– عدد أعضاء هيئة الرقابة الشرعية؛ – دورات إجتماعها؛ – دور الهيئة في حساب الزكاة؛ – طرق معالجة الفائض التأميني؛
المبادرات	–زيادة مبيعات المنتجات المربحة؛	–تطوير الأجهزة المعلوماتية؛	–تنشيط وتسريع العمليات.	–اهتمام الإدارة بشكاوي	– تطوير جهاز الرقابة الشرعية؛

	–تخفيض التكاليف.	–إجراء دراسات تسويقية؛ – تحسين مظهر ونوعية المنتجات.	–تطوير وتحسين برامج الصيانة؛ –تخفيض التكاليف.	ومقترحات العاملين؛ –تنمية معارف موظفيها تخصيص برامج لتكوينهم.	– التكوين الفقهي في المعاملات المالية الإسلامية.
خطة العمل	–خطة مالية طويلة الأجل؛ –زيادة أداء الشركة.	–تعزيز العلاقات بالعملاء؛ –تحديد احتياجاتهم؛ –خطة التطوير.	–تنظيم فرق للبحث والتنمية والإنتاج المنتج التأميني الشرعي..	–تقييم وترقية الكفاءات الموجودة؛ –تحديد الكفاءات المطلوبة.	– زيادة أعضاء هيئة الرقابة الشرعية؛ – منح استقلالية مطلقة للهيئة الشرعية.

المصدر: من إعداد الباحث وبالاعتماد على: **نعيمة يحياوي، خديجة لدرع**، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية) الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر2011 ، ص87.

المحور الثالث– دراسة تطبيقية على دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء شركة التكافل الراجحي – السعودية –.

بعد التطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها وأهدافها، ودورها في تقييم أداء شركة التأمين التعاوني، سنحاول معرفة مدى أهمية بطاقة الاداء المتوازن في شركة التكافل الراجحي السعودية ودورها في تقييم أداء هذه الشركة.

أولاً– تقديم شركة التكافل الراجحي:

شركة الراجحي للتأمين التعاوني – التكافل الراجحي–، وهي شركة مساهمة عامة سعودية تأسست بموجب المرسوم الملكي رقم م/35 بتاريخ 1429/02/26هـ الموافق 2007/07/01، ووفقا لأحكام نظام مراقبة شركات التأمين التعاوني ولائحته التنفيذية والأنظمة والقواعد السارية في المملكة العربية السعودية بمزاولة أعمال التأمين التعاوني بما لا يخالف أحكام الشريعة الإسلامية[23].

ثانياً– أهداف واستراتيجية الشركة:

قامت إدارة الشركة بوضع خطة استراتيجية من أجل وصول إلى أهدافها عن طريق[24]:

–أن تكون أفضل مقدّمي الحلول التكافلية التي تعزّز نوعية حياة جميع مستخدميها؛

–تسعى لتوفير الأمان من مخاطر الحياة المتعددة وللتفوق في ابتكار منتجات عالية الاستجابة تتجاوز التوقعات وتتوافق مع الشريعة. وطامحة في ذلك إرضاء عملائها وإتقان فن خدمتهم.

– تقوم شركة تكافل الراجحي بتقديم خدمة متميزة من الدرجة الأولى بأعلى مستويات الاحترافية لاستكمال مسيرة الشركة في النمو المطرد للمبيعات والحصة السوقية بالإضافة لتكوين الأرباح .كما ستعمل بالتغلب على التحديات الموجودة في السوق من خلال تسخير جميع الموارد المتاحة، وأهمها فريق العمل الملتزم والذي يتمتع بخبرة عالية وعالمية في مجال التأمين، والمدعوم بأحدث تكنولوجيا إدارة المعلومات.

ثالثاً– بطاقة أداء المتوازن للشركة التكافل الراجحي:

تتمثل بطاقة الأداء المتوازن للشركة التكافل الراجحي في المحاور التالية:

1– المنظور المالي:

قامت الشركة بتركيز على تنفيذ استراتيجية الاستثمار التي تصب في مصلحتها، وصندوق المشتركين المدار من قبلها، وتكون متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية ومتماشية مع توجيهات لجنة الاستثمار بالمجلس والمبادئ التوجيهية لهذه الاستراتيجية الاستثمارية.

وهنالك ثلاثة أهداف رئيسية ومرتبة بحسب الأولوية لسياسة الاستثمار المعتمدة لدى الشركة في إطار الفقه الإسلامي وأحكام الشريعة الإسلامية وهي كالتالي:

– **السلامة** :السلامة والحفاظ على رأس المال المستثمر في المحفظة يمثل الهدف الاستثماري الأول؛

– **السيولة** :ضمان تحويل الاستثمارات إلى نقد – دون خسارة كبيرة في رأس المال – لمقابلة أي التزامات متوقعة أو غير متوقعة؛

– **العائد** :سيتم تصميم سياسات الاستثمار بطريقة تكفل تحقيق عائدات معقولة مع مستوى معتدل من المخاطر.

وفيما يلي المبادئ التوجيهية التي أتبعتها الشركة عند الاستثمار:

- ✓ أن تكون جميع الاستثمارات متوافقة تماماً مع أحكام الشريعة الإسلامية؛
- ✓ أن تكون جميع الاستثمارات وفقاً لأنظمة مؤسسة النقد العربي السعودي والأهداف الاستثمارية للشركة؛
- ✓ أن يكون الهدف الكلي للاستثمارات لمصلحة وفائدة لتكافل راجحي وصندوق المشتركين المدار من قبلها؛
- ✓ تنويع الاستثمارات حسب فئة الأصول، والمنطقة، والصناعة، وغيرها للحد من عوامل المخاطرة المحتملة.

وتقع مسؤولية الاستثمار على عاتق اللجنة التنفيذية في مجلس الإدارة، على أن تشمل الاستثمارات ما يلي :الودائع البنكية، الأسهم، صناديق الاستثمار، العقارات والممتلكات، والصكوك .كما أن هنالك استثمارات غير مسموح بها شرعاً مثل :استثمارات تمويل الديون، والمشتقات المالية .كما أنه يجب أخذ موافقة مؤسسة النقد ولجنة الاستثمار على كافة الاستثمارات الأخرى.

2– منظور الزبائن:

توفر الشركة مختلف المنتجات التأمينية لقطاعين هما قطاع الأفراد وقطاع الأعمال(الشركات). وتشمل محطات البيع لقطاع الأعمال ما يلي : فريق المبيعات المباشرة في كافة فروع تكافل الراجحي، الوسطاء، وشبكة فروع مصرف الراجحي وذلك بحسب الاتفاقية المبرمة مع المصرف .وتنقسم مصادر الدخل الرئيسية في هذا القطاع إلى ما يلي[25]:

–الشركات الصغيرة والمتوسطة الغير مؤمنة (وهي الأكثر)؛

–الشركات القيادية والكبيرة؛

–المشاريع الجديدة في المملكة وخاصة مشاريع البنية التحتية؛

–المشاريع الحكومية؛

–مجموعة شركات الراجحي المحلية والدولية.

أما بالنسبة لقطاع الافراد فيشمل بيع منتجات التكافل للأفراد والعوائل المقيمين في المملكة .والشريحة المستهدفة في هذا القطاع هي الرجال ما بين 35–54 سنة ممن يصل دخله الشهري إلى 5000 ريال وأكثر، والنساء في نفس الفئة العمرية ممن يملكون دخل شهري متاح عالي .هذا، وتمتلك الشركة حالياً 23 فرع على مستوى المملكة لبيع منتجات الأفراد .كما أن الرؤية المستقبلية للشركة هي امتلاك فروع شاملة وكبيرة لتغطية السوق ولخدمة العملاء مع الاستمرار في إتباع سياسة الخدمة المباشرة لكل المنتجات .كذلك فإن الشركة تقوم بالاستفادة من شبكة الفروع النسائية لمصرف الراجحي للوصول إلى الشريحة النسائية، بحسب الاتفاقية المبرمة ما بين الشركة والمصرف، وتشمل محطات البيع فريق المبيعات المباشرة في فروع الشركة، بالإضافة إلى فروع مصرف الراجحي . أما مصادر الدخل الرئيسية لهذا القطاع فهي:

– التأمين الإلزامي(السيارات، الصحي، وغيرها من أنواع التأمين الإلزامي)؛

– الأفراد المثقفين والواعين بإيجابيات وفوائد التأمين؛

– ملاك السيارات والمنازل والأشخاص المسافرين للخارج؛

– التأمين الطبي للأفراد.

كما أن الشركة تمتلك فريق تسويق يهدف إلى زيادة الوعي الاجتماعي بالشركة، ودعم إطلاق المنتجات الجديدة والمساعدة في بيع المنتجات المتوافرة، والتعاون والمشاركة في كافة الحملات التثقيفية بالتأمين.

3– منظور التعلم والنمو:

تتبع الشركة استراتيجيات مختلفة لتدعيم مركزها بين المنافسين ،وتركز دوماً على تحقيق النسبة المطلوبة لبرنامج السعودة. كما أنها تخطط لابتكار برنامج تأهيلي للتدريب والتطوير لدعم الموظفين السعوديين وإكسابهم المهارات والخبرات اللازمة، حيث تعتقد الشركة بأن مهارات ومؤهلات الموظفين هي عوامل رئيسية للتفوق على المنافسين والنجاح في السوق، كما أنها تعتقد بأن النجاح على المستوى البعيد قائم على استقطاب الموظفين المؤهلين وتطويرهم والحفاظ عليهم، ولذلك فهي تستثمر في تدريب موظفيها بالشكل اللازم.

4– منظور العمليات الداخلية:

تمارس الشركة نشاط التأمين داخل المملكة العربية السعودية وفقاً للتقسيم التالي:

– التأمين العام :ويشتمل على عدد من المنتجات منها على سبيل المثال لا الحصر التأمين على المركبات، التأمين الهندسي، التأمين ضد الحريق، التأمين ضد الحوادث العامة، والتأمين البحري؛

– التأمين الصحي :ويشمل تقديم برامج تأمين صحي للأفراد والمجموعات تتماشى مع احتياجات السوق وبما يتلاءم مع نظام الضمان الصحي التعاوني؛

– تأمين الحماية والادخار :ويشمل تقديم برامج تأمين وادخار للأفراد والمجموعات منها على سبيل المثال لا الحصر الاستثمار، التقاعد، تأمين المجموعات وتأمين المديونيات[26].

تقوم الشركة بإعادة التأمين لجميع منتجاتها بحسب الفئات الثلاث الرئيسية المذكورة مسبقاً .وتختلف طريقة إعادة التأمين، بحسب اختلاف النوع، ما بين نسبة محددة ومبلغ ثابت بناءً على الاتفاقيات الموقعة بين الشركة وشركات التأمين العالمية الموقع معها والذين لديهم تصنيف ائتماني لا يقل عن +BBB وفقاً للائحة التنفيذية لمؤسسة النقد العربي السعودي[27].

كما تنفق الشركة الكثير من المال والجهد على تطوير برامجها وأنظمتها المعلوماتية، وذلك نظراً للأهمية الكبيرة لتقنية المعلومات في نجاح الشركة وتعزيز موقعها حيث تهدف الشركة إلى توفير كافة الوسائل التي تساعد في تحقيق رضا العملاء من خلال تسهيل حصول عملائها على الخدمات المطلوبة.

أطلقت الشركة بالفعل عملية بيع بعض المنتجات التأمينية مثل المركبات، التأمين الصحي، تأمين السفر والحوادث الشخصية من خلال موقعها الإلكتروني وموقع الخدمات المصرفية الإلكترونية لمصرف الراجحي(مباشر) على شبكة الإنترنت، بالإضافة للبيع من خلال أجهزة نقاط البيع الإلكترونية (EPOS) وأجهزة الجوال .وتخطط شركة تكافل الراجحي لتعزيز مجموعة منتجاتها التي يمكن شراؤها عبر القنوات الإلكترونية خلال عام 2015 م، ويشمل ذلك التأمين ضد الأخطاء الطبية[28].

5– المنظور الشرعي:

لقد حرصت الشركة التزاماً منها بالمصداقية الشرعية بالتزامن مع تأسيسها على تعيين هيئة شرعية تتكون من نخبة من المختصين بالشريعة والدراية في المعاملات المالية الإسلامية، للعمل على رسم خطاً للشركة نحو الالتزام بمقتضيات النهج الشرعي في جميع معاملاتها ومنتجاتها وإجراء تقييم مستمر للأداء الشرعي للشركة، ومراقبة جميع نشاطاتها من خلال جهاز رقابي مقيم يتمتع بصلاحيات للكشف عن المخالفات الشرعية بالشركة، والعمل على فحص التوافق الشرعي لمنتجاتها وبرامجها المطروحة في السوق وفقاً لتوجيهات الهيئة الشرعية، وتطوير أدلة إجراء شرعية لضبط سير أعمال الشركة وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية[29].

رابعاً– تقييم أداء شركة التكافل الراجحي عن طريق بطاقة الأداء المتوازن:

انطلاقا من بطاقة الأداء المتوازن لشركة تكافل الراجحي التي تم تطرق إليها، يمكن تقييم أداء هذه الشركة من خلال الجدول رقم (02) التالي:

الجدول رقم (02): تقييم أداء شركة التكافل الراجحي عن طريق بطاقة الأداء المتوازن

المحاور/ الاهداف	الأداء المحقق	المؤشرات	النتيجة
1- المحور المالي (تحقيق أرباح وعوائد، الاستثمارات)	تحقيق أرباح من خلال عمليات التكافل المكتتبة	-إجمالي موجودات عمليات التكافل - إجمالي موجودات المساهمين - عمليات فائض التكافل	- بلغ إجمالي موجودات عمليات التكافل هو 633674 ألف ريال. - إجمالي موجودات المساهمين 305645 ألف ريال - إجمالي مطلوبات وفائض عمليات التكافل 633,674 ألف ريال.
2- محور الزبائن (رضا الزبائن)	زيادة الحصة السوقية	حجم المبيعات	شهدت تكافل الراجحي نمواً متزايداً في مبيعاتها خلال فترة الثلاث سنوات الماضية على نطاق منتجاتها الحالية ومن خلال جميع القنوات البيعية
3- محور العمليات الداخلية	- التأمين العام - التأمين الصحي	- المطالبات	- المطالبات التأمين العام تحت التسوية ب 2,640 ألف ريال - المطالبات التأمين الصحي تحت تسوية بـ 16,902 ألف ريال
4- محور التعلم والنمو	- استقطاب الخبرة والمهارة في الموارد البشرية	-التأهيل والتدريب	حددت الدورات للموظفين بناءً على الاحتياجات التدريبية للوظيفة التي يشغلها الموظف بالتعاون مع المدير المباشر .هذا، وقد عقدت 59 دورة تدريبية في عام 2013 م، وقد بلغ عدد الموظفين المشاركين بها 439 موظفاً، كما عقدت 22 دورة تدريبية منذ يناير وحتى مايو 2014 م ل 135 موظف.
5- المحور الشرعي	- مراجعة البيانات المالية ونتائج أعمال الشركة - الزكاة	- نوعية البيانات المالية -نسبة الزكاة 2.5 بالمئة من الارباح	- قامت هيئة الرقابة الشرعية بمراجعة البيانات المالية ونتائج أعمال الشركة. - قدمت الشركة إقرارتها الزكوية إلى مصلحة الزكاة والدخل عن جميع السنة المنتهية في 31 ديسمبر 2013 بـ 1001 ألف ريال.

المصدر: من أعداد الباحث إعتماداً على تقرير **شركة التكافل الراجحي**، نشرة إصدار أسهم حقوق أولية التقرير السنوي لسنة 2014م

من خلال الدراسة التجريبية وانطلاقاً من الجدول رقم (02) توصلنا إلى النتائج التالية:

-تسعى شركة التكافل الراجحي على تحقيق أهدافها سوء على المدى القصير أو البعيد؛

– تمكنت الشركة أن تصل إلى أهدافها عن طريق عدة استراتيجيات معتمدة على بطاقة الأداء المتوازن؛

– من خلال بطاقة الاداء المتوازن استطاعت ا لشركة أن تحقق التوازن بين الابعاد الاربعة (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، حيث يعتبر البعد الشرعي الذي حققته الشركة من أهم الابعاد الذي يميز الشركة عن باقية شركات التأمين التجارية الأخرى؛

– تمكنت الشركة من تقييم أدائها عن طريق بطاقة الاداء المتوازن من تحقيق نتائج جد إيجابية سواء من خلال تحقيق أرباح ونتائج مالية جيدة، كسب ثقة العملاء، واستقطاب الخبرات والمهارات الفنية والكوادر، وتحقيق منتجات تأمينية شرعية خالية من الغرر والربا؛

-تسطيع الشركة أن تستخدم بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أدائها ، وكلوحة قيادة في تحقيق أهدافها في المستقبل.

خاتمة:

لقد أصبح من الضروري على شركات التأمين التعاوني أن تكون قادرة على مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة، ولن يتحقق ذلك إلا بامتلاك هذه الأخيرة لأداة تسمح لها بتقييم وضعها الحقيقي في أي لحظة وتقودها إلى أهدافها المسطرة، وفي هذا الإطار برزت بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لتحقيق التوازن من جهة، وكآلية مساهمة في تقييم أداء هذه الشركات من جهة أخرى.

1– نتائج البحث:

من خلال تناولنا لهذا البحث، توصلنا إلى النتائج التالية:

– بطاقة الأداء المتوازن هي نظام للإدارة الحديثة تدمج أربع أبعاد رئيسية هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو؛

– ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في التحول من التركيز على المؤشرات المالية إلى الاهتمام بجوانب أخرى، مثل: الزبائن و الأنظمة و ديناميكية النمو في المؤسسة، و هو لا يفضل قياسا من القياسات الأربعة على حساب القياس الآخر بل هو يوازن بينها جميعا؛

– يختلف تقييم أداء شركات التأمين التعاوني عن شركات التأمين التقليدية و الشركات العادية نظرا لخصوصية شركات التأمين التعاوني والتزامها بمبادئ الشرعية؛

– تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من طرق المساهمة في تقييم أداء شركات التأمين التعاوني، ولكنها حتى تكون فعالة لابد من إضافة منظور أخر هو المنظور الشرعي؛

– ساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركة السعودية – تكافل الراجحي–؛

– توصلنا إلى نموذج خاص ببطاقة الأداء المتوازن خاصة بشركة التكافل الراجحي؛

–من خلال بطاقة أداء المتوازن لشركة التكافل الراجحي توصلنا أن هناك أداء وكفاءة وفعالية لهذه الشركة في كل الجوانب المالية، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، والجانب الشرعي.

2– توصيات البحث:

انطلاقاً من تناولنا للموضوع يمكن أن نقدم مجموعة من التوصيات:

– إلزامية العمل ببطاقة الأداء المتوازن في جميع شركات التأمين التعاوني حتى تكون أداة فعالة في تسييرها وتقييم أدائها؛

– اعتبار بطاقة الأداء المتوازن كلوحة قيادة لشركات التامين التعاوني؛

– دعم الإدارة العليا لشركات التأمين التعاوني لتوجهات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتشجيع العاملين على ذلك لضمان عملية نجاحها وتطبيقها؛

– وجوب استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل كفؤ وفعال؛

– العمل في شركة التكافل الراجحي على إيجاد التكامل ما بين مقياس الأداء المتوازن وأدوات الادارة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي وإدارة التكلفة)؛

الهوامش:

1-R.S Kaplan & D.P.Norton: The Balanced Scorecard; measures that drive performance; Harvard Business Review; 1992; January – February; P71

2-محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير محاسبة، غير منشورة، جامعة غزة، 2009 ، ص 36.

3-أبو عجيلة رمضان عثمان الغريب، مدى امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الاداء في البنوك التجارية الليبية، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2012، ص.24

4-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر،ط1، 2009، ص 57.

5-فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن في تطوير أداء المصارف (ABC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (BSC) الفلسطينية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، .غزة، 2007 ، ص 78.

6-جميل النجار، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة ، المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة: نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية يوم 2012/1710، رام الله فلسطين، ص.10

7-مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الإستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي جامعة سكيكدة الجزائر العدد 2013/01، ص246.

8-بلاسكة صالح، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية –دراسة حالة بعض المؤسسات– مذكرة ماجيستر في العلوم التسيير، غير منتشورة، 2012، جامعة سطيف الجزائر، ص.29

9-زينب احمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح) ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6 –8 نوفمبر 2001، القاهرة جمهورية مصر العربية، ص : .276

10-بلاسكة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 36

11-ناصر عبد الحميد: تقييم تطبيقات وتجارب التأمين التعاوني، بحث مقدم للملتقى الدولي الأول للتأمين التعاوني، الرياض، 20 و22 جانفي 2009م، ص: 06.

12-مجدي السيد أحمد الترك، إطار محاسبي مقترح لقواعد حوكمة شركات التأمين التعاوني – دراسة ميدانية–، الملتقى الرابع التأمين التعاوني، الهيئة الإسلامية العالمية للاقتصاد والتمويل الإسلامي، الكويت، يومي 17–18 أفريل2013، ص354.

13-بتصرف: دلال برابح، صالح أسعد الآغا، أثر تسويق التأمين التكافلي في زيادة، عدد المشتركين نموذج شركة الملتزم بقطاع غزة – فلسطين– ، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير – تجارب الدول –، جامعة الشلف، يومي 03 و04 ديسمبر 2012، ص 09.

14-ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسات الاقتصادية، دار النشر المحمدية، الجزائر، ص13.

15-بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 2013/05، ص.33

16-محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2010، ص45.

17-ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن –دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، مذكرة ماجيستر في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، ص ص 11–14.

18-بتصرف عن حساني حسين، تقييم الأداء في شركات التأمين، حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الشلف، 2006-2007، ص ص 70-71.

19-بتصرف، نادية أمين محمد علي: تأهيل الكوادر البشرية للمؤسسات المالية الإسلامية، بحث مقدم إلى مؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري، دبي، 31 ماي و03جوان 2009م، ص: 16.

20-فلاق صليحة ، متطلبات تنمية نظام التأمين التكافلي – تجارب عربية –، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف 2015، ص .204

21–حمدي معمر، نظام التأمين التكافلي بين نظرية والتطبيق – دراسة بعض التجارب العربية–، مذكرة ماجيستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية واقتصاد دولي، غير منشورة، جامعة الشلف، ص 88.
22–عبد الستار أبو غدة، تصنيف المصارف الإسلامية ومعايير الجودة الشاملة، المؤتمر الرابع للهيئات الشرعية، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، 4/3 أكتوبر 2004، ص ص 13–14.
23–شركة تكافل الراجحي، نشرة إصدار أسهم حقوق أولية التقرير السنوي لسنة 2014م، ص: ف
24–شركة تكافل الراجحي، نشرة إصدار أسهم حقوق أولية التقرير السنوي لسنة 2014م، ص: ف
25–شركة تكافل الراجحي، نشرة إصدار أسهم حقوق أولية التقرير السنوي لسنة 2014م، ص: 26.
26– شركة تكافل الراجحي، نشرة إصدار أسهم حقوق أولية التقرير السنوي لسنة 2014م، ص: 27.
27–شركة تكافل الراجحي، نشرة إصدار أسهم حقوق أولية التقرير السنوي لسنة 2014م، ص: 26.
28–شركة تكافل الراجحي، نشرة إصدار أسهم حقوق أولية التقرير السنوي لسنة 2014م، ص: 30.
29–شركة تكافل الراجحي، نشرة إصدار أسهم حقوق أولية التقرير السنوي لسنة 2014م، ص: 27.