



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم المحاسبة

إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين في سورية "دراسة عملية"

Possibility using of the Balanced Scorecard
in Insurance Companies in Syria
"A Practical Study"

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة

إعداد الطالب
زماخ مهنا شريف

إشراف:
الأستاذ الدكتور صافي فلوح

2012-2011

الإهداء

إلى معلمي الأول أبي

إلى منبع الحب والحنان أمي

إلى من هم سندي في الحياة اخوتي

إلى من سهرت وتعبت معي زوجتي

إلى زهرة حياتي ابنتي

الشكر

بداية أتوجه بأسمى آيات الشكر والعرفان بالجميل للأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور صافي فلوح على ما تكبده من عناء في الإشراف على هذا البحث وعلى ما قدمه من نصح وإرشاد، والشكر موصول للجنة الحكم على ما بذلوه من جهد في مناقشة وتحكيم هذا البحث.

كما أتوجه بالشكر والامتنان لكل من:

الدكتور إبراهيم ميده والدكتور تيسير المصري والدكتور راغب الغصين والدكتور نضال العريبيد على ما قدموه من جهد في تحكيم بطاقة الاستبيان الخاصة في هذا البحث. والشكر موصول للدكتور عبد العزيز قبلان على ما قدمه من جهد في إعداد الدراسة الإحصائية وبشكل خاص بخصوص المساعدة في اختيار الاختبارات الإحصائية الملائمة وتطبيق هذه الاختبارات على برنامج SPSS الإحصائي.

كما أتوجه بالشكر للعاملين في الهيئة السورية للإشراف على التأمين والعاملين في المؤسسة العامة السورية للتأمين خصوصاً السيد محمد الحسن مدير الحسابات في المؤسسة والعاملين في شركات التأمين على ما أبدوه من تعاون في إتمام هذا البحث.

وأخيراً أتقدم بالشكر لزملائي في العمل على ما وجدته منهم من دعم وتشجيع.

الباحث

الفهرس

أ	صفحة العنوان
ب	الإهداء
ج	الشكر
د	الفهرس
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال

مقدمة البحث

1	ملخص البحث باللغة العربية
2	ملخص البحث باللغة الانكليزية
3	تمهيد
4	مشكلة البحث
5	أهمية البحث
6	هدف البحث
6	فرضيات البحث
6	الدراسات السابقة
18	منهجية البحث
18	مجتمع البحث
18	أدوات البحث

القسم الأول: القسم النظري

21	الفصل الأول: نظم المعلومات ودورها في تقييم الأداء
22	مقدمة
24	المبحث الأول: نظم المعلومات الإدارية
24	أولاً: ماهية نظم المعلومات الإدارية
25	ثانياً: مكونات وآلية عمل نظم المعلومات الإدارية
26	ثالثاً: أنواع نظم المعلومات الإدارية
29	المبحث الثاني: نظم المعلومات المحاسبية
30	أولاً: ماهية نظم المعلومات المحاسبية
31	ثانياً: وظائف نظم المعلومات المحاسبية
	المبحث الثالث: دور نظم المعلومات في الوحدة الاقتصادية في تقييم
33	الأداء

33	أولاً: يجب أن تبني نظم المعلومات على الاستراتيجية والأنشطة
	ثانياً: يجب أن تقدم نظم المعلومات معلومات غير مالية بالإضافة إلى
35	المعلومات المالية المقدمة تقليدياً
37	الفصل الثاني: أساليب تقييم الأداء
38	مقدمة
39	المبحث الأول: تقييم الأداء؛ مفهومه وأهميته – تطورات – أساليبه
39	أولاً: مفهوم تقييم الأداء وأهميته
42	ثانياً: أهم التوجهات الحديثة في تطوير أساليب تقييم الأداء
46	ثالثاً: أساليب تقييم الأداء
46	1- الموازنات التخطيطية
48	2- أنظمة التكاليف
53	3- التحليل المالي
58	4- لوحة القيادة
59	المبحث الثاني: تقييم الأداء وعلاقته بالرقابة
59	أولاً: مفهوم الرقابة
60	ثانياً: علاقة الرقابة بتقييم الأداء
62	المبحث الثالث: تقييم الأداء وعلاقته ببيئة الأعمال الحديثة
62	أولاً: السمات التي تتصف بها بيئة الأعمال الحديثة
	ثانياً: وسائل الشركات في مواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال
63	الحديثة
66	ثالثاً: تأثير بيئة الأعمال الحديثة على نظم تقييم الأداء
69	الفصل الثالث: تقييم الأداء وفق نظام بطاقة الأداء المتوازن
70	مقدمة
71	المبحث الأول: مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن
71	أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن
73	ثانياً: جوهر بطاقة الأداء المتوازن
76	ثالثاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
	المبحث الثاني: العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والاستراتيجية والإدارة
78	الاستراتيجية
78	أولاً: أهم المفاهيم الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن
78	1- الاستراتيجية
80	2- الاتجاه الاستراتيجي
82	3- الخرائط الاستراتيجية

85	4- علاقة السبب والأثر
86	ثانياً: الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن
87	1- ترجمة الاستراتيجية إلى بنود تشغيلية
89	2- ربط المنظمة بالاستراتيجية
90	3- جعل الاستراتيجية عمل كل يوم وكل شخص
91	4- جعل الاستراتيجية عملية مستمرة
92	5- حشد القيادة من أجل التغيير
94	المبحث الثالث: إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين ..
94	أولاً: قابلية بطاقة الأداء المتوازن للتطبيق في مختلف أنواع الشركات ...
96	ثانياً: الخصائص المميزة لشركات التأمين
98	المبحث الرابع: ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة وفق مناظير بطاقة الأداء المتوازن والخارطة الاستراتيجية
99	أولاً: المنظور المالي
102	ثانياً: منظور العملاء
105	ثالثاً: منظور العمليات الداخلية
109	رابعاً: منظور التعلم والنمو
112	المبحث الخامس: متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
112	أولاً: وضوح الاتجاه الاستراتيجي
112	ثانياً: نظم معلومات قادرة على تأمين البيانات والمعلومات اللازمة ...
114	ثالثاً: التزام الإدارة العليا في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

القسم الثاني: الجانب التطبيقي واختبار الفرضيات

117	الفصل الأول: لمحة عن سوق التأمين السورية
118	مقدمة
119	المبحث الأول: الإطار القانوني الناظم لعمل شركات التأمين
119	أولاً: المرسوم التشريعي رقم 68 لعام 2004
120	ثانياً: المرسوم التشريعي رقم 43 لعام 2005
122	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لقطاع التأمين في سورية
122	أولاً: هيئة الإشراف على التأمين
124	ثانياً: الاتحاد السوري لشركات التأمين
126	ثالثاً: شركات التأمين
129	المبحث الثالث: مؤشرات السوق وتطورها
134	الفصل الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
135	المبحث الأول: مجتمع وأداة البحث

135	أولاً: مجتمع وعينة البحث
135	ثانياً: أداة البحث
137	المبحث الثاني: أساليب تحليل البيانات ونتائج الاستبيان
137	أولاً: أساليب تحليل البيانات
138	ثانياً: نتائج الاستبيان
138	1- نتائج تحليل المعلومات العامة
141	2- نتائج تحليل نظم تقييم الأداء
142	3- نتائج تحليل الاستراتيجية
143	4- نتائج تحليل نظم المعلومات
146	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
146	أولاً: تحليل النتائج الخاصة بالفرضية الأولى
148	ثانياً: تحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية
155	ثالثاً: تحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة
	الفصل الثالث: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العام السورية للتأمين
160	المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة العامة السورية للتأمين
161	المبحث الثاني: تحليل واقع المؤسسة
164	أولاً: نقاط القوة الداخلية
164	ثانياً: نقاط الضعف الداخلية
165	ثالثاً: الفرص الخارجية
166	رابعاً: التهديدات أو التحديات الخارجية
166	المبحث الثالث: النموذج المقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة السورية للتأمين
168	

النتائج والتوصيات

171	أولاً: النتائج
173	ثانياً: التوصيات
176	المراجع العربية والأجنبية
187	الملحق /أ/

قائمة الجداول

الصفحة	البيان	رقم الجدول
101	الأهداف الاستراتيجية والمقاييس المالية وفق مراحل نمو المشروع	الجدول رقم 1
102	بعض الأهداف الاستراتيجية للمنظور المالي والمقاييس التي تقابلها في شركات التأمين	الجدول رقم 2
105	بعض الأهداف الاستراتيجية لمنظور الزبائن والمقاييس التي تقابلها في شركات التأمين	الجدول رقم 3
106	بعض الأهداف الاستراتيجية والمقاييس التي تقابلها حول عمليات التشغيل في شركات التأمين	الجدول رقم 4
107	بعض الأهداف الاستراتيجية والمقاييس التي تقابلها حول عمليات إدارة الزبون في شركات التأمين	الجدول رقم 5
108	بعض الأهداف الاستراتيجية والمقاييس التي تقابلها حول عمليات الإبداع في شركات التأمين ..	الجدول رقم 6
111	بعض الأهداف الاستراتيجية والمقاييس التي تقابلها لمنظور التعلم والنمو في شركات التأمين ..	الجدول رقم 7
127	شركات التأمين في سورية	الجدول رقم 8
129	تطور أقساط التأمين بين عامي 2006 و2010....	الجدول رقم 9
129	نسبة أقساط التأمين إلى الناتج القومي وعدد السكان في سورية	الجدول رقم 10
130	أقساط التأمين نسبة إلى الناتج القومي وعدد السكان على مستوى القارات والعالم	الجدول رقم 11
131	أقساط التأمين نسبة إلى الناتج القومي وعدد السكان في عدد من الدول العربية	الجدول رقم 12
132	نسبة أقساط كل فرع من فروع التأمين إلى إجمالي الأقساط 2006-2010	الجدول رقم 13
133	حجم أقساط تأمينات الحياة ونسبتها إلى إجمالي الأقساط والناتج القومي وعدد السكان على مستوى القارات وفي عدد من الدول العربية	الجدول رقم 14
140	أقسام ومحاور استثمار الاستبيان	الجدول رقم 15
139	نتائج الإجابة عن الفقرة المتعلقة بالشهادة	الجدول رقم 16

	الأكاديمية	
139	نتائج الإجابة عن الفقرة المتعلقة بالتخصص الأكاديمي	الجدول رقم 17
140	نتائج الإجابة عن الفقرة المتعلقة بالمنصب الإداري	الجدول رقم 18
140	نتائج الإجابة عن الفقرة المتعلقة بالخبرة العملية	الجدول رقم 19
142	نتائج الإجابة عن القسم الثاني (التكرار، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري)	الجدول رقم 20
143	نتائج الإجابة عن القسم الثالث (التكرار، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري)	الجدول رقم 21
145	نتائج الإجابة عن القسم الرابع (التكرار، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري)	الجدول رقم 22
146	نتائج تطبيق اختبارات على القسم الثاني	الجدول رقم 23
148	نتائج تطبيق اختبارات على القسم الثالث	الجدول رقم 24
150	نتائج حساب معامل الارتباط سبيرمان Spearman's Correlation Coefficient	الجدول رقم 25
152	نتائج اختبار ويلكوكسن ذو الإشارة Wilcoxon Signed Ranks Test	الجدول رقم 26
155	نتائج تطبيق اختبارات على القسم الرابع	الجدول رقم 27
162	حجم أقساط التأمين والحصة السوقية والتعويضات والأرباح لدى المؤسسة بين عامي 2010-2005	الجدول رقم 28
163	حجم أقساط التأمين الصحي والإجمالي لدى المؤسسة ونسبتها من السوق لعامي 2009-2010	الجدول رقم 29
169	النموذج المقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة السورية للتأمين	الجدول رقم 30
170	أمثلة لبعض المبادرات في منظور التعلم والنمو ومنظور العمليات الداخلية	الجدول رقم 31

قائمة الأشكال

الصفحة	البيان	رقم الشكل
25	مكونات نظام المعلومات الإدارية وآلية عمله	الشكل رقم 1
40	القيمة التي تعرضها المنشأة	الشكل رقم 2
67	الترابط بين مقاييس الأداء التشغيلية ومجالات المنافسة في عصر المعلوماتية	الشكل رقم 3
73	أجيال بطاقة الأداء المتوازن	الشكل رقم 4
75	النقاط الخمس التي تمثل جوهر بطاقة الأداء المتوازن	الشكل رقم 5
79	التطور الحاصل في مفهوم الاستراتيجية	الشكل رقم 6
84	الخارطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن	الشكل رقم 7
87	المبادئ الخمسة لعملية الربط والتركيز الاستراتيجي	الشكل رقم 8
98	تمركز مناظير بطاقة الأداء المتوازن حول الرؤية والاستراتيجية	الشكل رقم 9
100	استراتيجيات تحسين القيمة	الشكل رقم 10
103	الاستراتيجيات الثلاث الأساسية والقيم المختلفة التي تعرضها للزبائن	الشكل رقم 11
104	المقاييس العامة لمنظور الزبائن	الشكل رقم 12
110	منظور التعلم والنمو	الشكل رقم 13

ملخص البحث باللغة العربية

تعالج هذه الدراسة مشكلة عدم كفاية أساليب تقييم الأداء في شركات التأمين في سورية التي تعتمد على المؤشرات المالية وتهمل باقي المؤشرات غير المالية التي لها دور كبير في نجاح واستمرار الشركة، وخصوصاً في ظل البيئة التنافسية الحديثة التي تتسم بارتفاع حدة المنافسة نتيجة التطور التكنولوجي والتقني المتسارع، وتهدف إلى دراسة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين في سورية مع التركيز على الجيل الثالث للبطاقة، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استمارة استبيان خاصة لأغراض هذا البحث وتم توزيعها على جميع شركات التأمين العاملة في السوق، كما تم دراسة حالة المؤسسة العامة السورية للتأمين.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. لا تمثل نظم تقييم الأداء في شركات التأمين السورية نظاماً متكافئاً وشاملاً لقياس الأداء يعكس رؤية واستراتيجية الشركة، وتفتقر هذه النظم للعديد من مقومات نظم تقييم الأداء الحديثة.
2. ضعف وضوح الاتجاه الاستراتيجي في شركات التأمين في سورية وعدم وجود استراتيجية عمل واضحة ومحددة فيها، بالإضافة إلى ضعف عملية الربط والتركيز الاستراتيجي في هذه الشركات.
3. ضعف كفاءة وفعالية نظم المعلومات في شركات التأمين السورية نتيجة عدم بناء هذه النظم على الاستراتيجية والأنشطة، كما تقتصر معظم البيانات والمعلومات التي تقدمها على الجانب المالي.

ملخص البحث باللغة الانكليزية

This study handles the problem of inefficiency of performance evaluation methods in the Syrian insurance companies, which depends on the financial measures and ignores other measures which are non-financial. Those in turn, play a major role in the companies' current and future success, especially within the environment of modern competitive environment. This environment is characterized by above the limit competition that resulted from the huge technological and technical advancement.

This study aims to argue the possibility of using the balanced scorecard in insurance companies in Syria especially the third generation.

In order to achieve this study's targets, an inquiry card was designed for the purposes of this study, and it was distributed for all insurance companies in Syria.

Addition, a case study was made for the General Establishment of Insurance.

The most important results this study achieved are the following:

- 1- The Performance evaluation methods in Syrian insurance companies do not represent a comprehensive and integrated system for performance evaluation, which reflects the vision and strategy of the company.
- 2- The lack of clarity in the strategic direction in the insurance companies in Syria, and also the unavailability of a clear and certain work strategy in these companies. Add to that, the invalidity of the strategic alignment and strategic focus.
- 3- Information systems are inefficient and ineffective in Syrian insurance companies because these systems are not established according to the strategy and activities. Besides, most of the data and information produced by these systems are mainly focused upon the financial aspect.

مقدمة البحث

تمهيد

في ظل المتغيرات العالمية التي فرضتها ثورة الاتصالات والمعلومات غدت العولمة من أهم الظواهر التي تميز العصر الذي نعيش فيه، حيث ازدادت قنوات الاتصال بين شعوب العالم، وتقلصت المسافات، وتحطمت الحدود التي تفصل بين الشعوب، ونشط التبادل التجاري تدريجياً، وازداد عدد الدول الموقعة على اتفاقية التجارة العالمية لتشمل معظم دول العالم.

وفي ظل هذه المتغيرات العالمية الحديثة أصبح من غير الممكن على الدول العيش في ظل سياسات انغلاقية تعتمد على التقوقع داخل الحدود، وإنما فرضت هذه المتغيرات على الدول الاتجاه نحو الانفتاح الاقتصادي.

وفي سورية أدركت الدولة المتغيرات العالمية الحديثة فبدأت في العمل على الاندماج في الاقتصاد العالمي عبر الاتجاه نحو الانفتاح الاقتصادي على محيطها وعلى دول العالم عبر العديد من الاتفاقيات والشراكات الاقتصادية. كما اتجهت الدولة نحو التحول إلى اقتصاد السوق الاجتماعي من أجل تفعيل جميع قطاعات الاقتصاد السوري ومواجهة تحديات الانفتاح والمنافسة.

وفي سياق هذا التحول الذي يعيشه الاقتصاد السوري صدرت العديد من المراسيم والقوانين التي تفسح المجال للقطاع الخاص لدخول قطاعات كان في السابق محظور عليه دخولها. ولعل من أهم هذه القطاعات هو القطاع المالي بشقيه المصرفي بموجب القانون رقم 24 لعام 2002، والتأميني بموجب المرسوم التشريعي رقم 68 تاريخ 2004/9/26 المتضمن إحداث هيئة الإشراف على التأمين والرسوم التشريعي رقم 43 تاريخ 2005/5/6 المتضمن تنظيم سوق التأمين. هذه المراسيم سمحت للقطاع الخاص ممارسة النشاط التأميني جنباً إلى جنب مع القطاع العام عبر إنشاء شركات مساهمة عامة أو مغلقة.

إن ازدياد حدة المنافسة نتيجة الانفتاح الاقتصادي وتطور وسائل الاتصالات جعل المنافسة لا تقتصر على السعر والجودة فقط، وإنما يجب أن تركز على التميز في جميع مناحي ممارسة أنشطة الشركة، عن طريق البناء على أرضية صلبة من التميز التي تركز على التطور المستمر في عمل الشركة والمهارات المعرفية التي تمتلكها آخذة بالاعتبار جميع الأطراف المتصلة بها من ملاك وعملاء وعمال وفق نظرة استراتيجية

بعيدة المدى لا تعتمد على الربح السريع. ويكتسب هذا الأمر أهمية مضاعفة في قطاع التأمين نظراً لما يتمتع به هذا القطاع من دور حيوي وأساسي في الاقتصاد الوطني، ولأن هامش المنافسة في السعر يكون ضيقاً نتيجة بناء سعر البوليصة على حسابات إكتوارية دقيقة ومتوازنة لا تحتمل المجازفة.

ومن هنا أصبحت أساليب تقييم الأداء القديمة التي تعتمد على الأرقام المالية لا تفي بالحاجة، فهذه الأساليب بمجملها تعتمد على البنود التي يمكن التعبير عنها بوحدات نقدية (الإيرادات والتكاليف) وتهمل بقية المتغيرات التي لا يمكن التعبير عنها بوحدات نقدية، أي إنها تقتصر بشكل عام على المؤشرات المالية دون أن تشمل مؤشرات أخرى مهمة تؤثر بشكل مباشر على نجاح الشركة في المدى القصير والبعيد وتطورها واستمرارها.

وهذا يتطلب الاعتماد على أسلوب جديد لقياس الأداء يشمل المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية بصيغة موحدة ومتوازنة تشمل جميع أوجه نشاط المشروع، ويأخذ بالاعتبار مختلف الأطراف المرتبطة بالمشروع، ويبنى على أساس استراتيجية عمل واضحة.

وهذا ما حققه روبرت كابلان وديفيد نورتون Robert Kaplan and David Norton عندما أوجدا أسلوباً لقياس وتقييم الأداء أطلقا عليه بطاقة الأداء المتوازن Balanced ScoreCard، في المقال الذي نشره في عام 1992 في مجلة Harvard Business Review ، هذا الأسلوب يشمل المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية من خلال بطاقة تحتوي على أربعة محاور وهي:

1. المنظور المالي Financial Perspective.
2. منظور العميل Customer Perspective.
3. منظور العمليات الداخلية Internal Process Perspective.
4. منظور التعلم والنمو Learning & Growth Perspective.

مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في ضرورة عدم الاكتفاء بأساليب تقييم الأداء في شركات التأمين السورية التي تعتمد على المؤشرات المالية وتهمل باقي المؤشرات غير المالية التي لها دور كبير في نجاح واستمرار الشركة، حيث إن الاقتصار على المؤشرات المالية في تقييم أداء شركات التأمين لا يعطي فكرة كاملة عن أداء هذه الشركات، لأنه يركز على الأنشطة المالية ويهمل باقي الأنشطة غير المالية (التشغيلية) عن طريق إهمال المؤشرات

غير المالية كرضا الزبون وجودة المنتج وزمن التسليم وغيرها من المؤشرات الأخرى. وخصوصاً في ظل البيئة التنافسية الحديثة التي تتسم بارتفاع حدة المنافسة نتيجة التطور التكنولوجي والتقني المتسارع، حيث إنه لم تعد المنافسة تقتصر على السعر والجودة فقط وإنما ثبات الشركة في المنافسة وبقائها واستمراريتها يعتمد على التميز في مختلف مناحي ممارسة أنشطتها، عن طريق الأخذ بالاعتبار مختلف الأطراف المرتبطة بالشركة من ملاك وعمال وعملاء. ويمكن إيجاز مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

1. هل أنظمة قياس الأداء في شركات التأمين في سورية كافية في ظل البيئة الحالية؟
2. هل توجد استراتيجيات عمل واضحة في شركات التأمين في سورية؟
3. هل توجد نظم معلومات قادرة على توفير المعلومات اللازمة لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين؟

أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين في سورية باعتبارها تمثل نظاماً متكاملًا ومتوازنًا لتقييم الأداء الاستراتيجي ويتلاءم مع بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالمنافسة الحادة والتطور التقني والتكنولوجي المتسارع باستمرار، وبما يلبي حاجة الإدارة إلى المعلومات الشاملة والمتكاملة عن مختلف مناحي ممارسة أنشطة الشركة، وهذا ما يساعد على بناء قطاع تأميني قوي يركز على أسس واضحة وشفافة، ومبني على قاعدة صلبة من التميز والتطوير التي تركز على مهارة معرفية واسعة ومتطورة، بما ينسجم مع أهمية الدور الذي يؤديه هذا القطاع في الاقتصاد الوطني باعتباره يمثل صمام الأمان في الاقتصاد الوطني، من خلال دوره الحيوي والأساسي في خلق جو من الثقة والاستقرار الاقتصادي وتخفيف المخاطر التي يتعرض لها الأفراد والمنظمات، بالإضافة إلى الدور الأساسي الآخر الذي يؤديه هذا القطاع بتمويل الاقتصاد من خلال الأقساط المجمعة، خصوصاً أن ممارسة النشاط التأميني في سورية كان مقتصرًا على القطاع العام وبشكل أساسي عن طريق المؤسسة العامة السورية للتأمين والتي كانت في وضع احتكاري للسوق ولم تعان من المنافسة.

أما في الوقت الحالي فقد سُمح للقطاع الخاص بممارسة النشاط التأميني في إطار التحولات التي يعيشها الاقتصاد السوري كما ذكرنا سابقاً وهي تجربة حديثة، وهذا ما سيجعل الشركات في وضع تنافسي يتطلب منها رفع

مستوى أدائها بشكل مستمر عن طريق البناء على أرضية صلبة من التميز والتطور المستمرين.

هدف البحث

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

1. التعرف على أساليب تقييم الأداء المتبعة في شركات التأمين في سورية ونواحي القصور فيها وضرورات تطويرها.
2. البحث في إمكانية استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في شركات التأمين، ومدى قدرة نظم المعلومات المطبقة في شركات التأمين السورية على توفير المعلومات والبيانات اللازمة لاستخدامها.
3. تحديد العوامل المؤثرة في إمكانية تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء في شركات التأمين وكيفية اختيار المؤشرات والمقاييس المالية وغير المالية التي ستستخدم في بناء بطاقة الأداء المتوازن.

فرضيات البحث

- بناء على ما تقدم وبهدف الإجابة عن أسئلة البحث سوف نختبر الفرضيات الثلاث التالية:
- الفرضية الأولى:** إن الأساليب المستخدمة في شركات التأمين في سورية حالياً غير كافية لتقييم الأداء بشكل ملائم.
- الفرضية الثانية:** لا توجد استراتيجية عمل واضحة ومحددة في شركات التأمين في سورية.
- الفرضية الثالثة:** لا توفر نظم المعلومات في شركات التأمين السورية البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن.

الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات السابقة أساليب تقييم الأداء من حيث المقاييس المستخدمة فيها ومدى كفايتها وعلاقتها بالاستراتيجية، كما أن هناك العديد من الدراسات حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أحد أهم نظم تقييم الأداء الاستراتيجي. ويتم عرض أهم هذه الدراسات العربية والأجنبية على النحو التالي:

• دراسة خالد صالح على المطري (2010)¹ بعنوان " استخدام بطاقة الأداء المتوازن بهدف تدعيم استراتيجيات الشركات اليمنية لصناعة الأدوية" عالجت هذه الدراسة مشكلة قصور مقاييس الأداء المالية التي تعتمد عليها الشركات اليمنية لصناعة الأدوية كأسلوب لقياس وتقييم الأداء، وهدفت إلى تقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن يتناسب مع طبيعة وبيئة الشركات اليمنية لصناعة الأدوية، وتحديد مدى توافر المقومات والعوامل الأساسية اللازمة لتطبيق هذا النموذج، وكيفية استخدامه في تدعيم الأهداف الاستراتيجية لهذه الشركات من خلال تطبيقه على إحدى الشركات اليمنية لصناعة الأدوية، وتأتي هذه الأهمية من الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن كرابط محوري بين رسالة ورؤية تلك الشركات، والاستراتيجيات التي تضعها لتحقيق تلك الرؤية عبر مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية. وقد أكدت النتائج التي توصل إليها الباحث على عدم كفاية أساليب قياس وتقييم الأداء الحالية لتقييم وتدعيم الأداء الاستراتيجي للشركات اليمنية لصناعة الأدوية وأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يساعد على تدعيم استراتيجيات الشركات اليمنية لصناعة الأدوية.

• دراسة Kaplan, Norton, and Rugelsjoen (2010)² بعنوان "إدارة التحالفات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن Managing Alliances With the Balanced Scorecard" انطلق الباحثون من النتيجة التي توصلت إليها دراسة حديثة أجريت من قبل " McKinsey & Company" والتي تشير إلى فشل 50% من التحالفات بين الشركات في الوقت الذي يُتوقع فيه خلق ميزة تنافسية من هذه التحالفات، ويرى الباحثون "أن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في إدارة وتنظيم هذه التحالفات يزيد من احتمالات النجاح."

حيث وجدوا أن سبب هذا الفشل هو الطريقة التي تُنظم وتُدار بها هذه التحالفات التي تحدد ما يلتزم أن يسلمه كل طرف بدلاً من أن تحدد ما يأمل أن يحققه الطرفان من هذا التحالف، وتؤكد على معايير الأداء التشغيلية التي غالباً ما تصبح قديمة في بيئة الأعمال المتغيرة بدلاً من التركيز على الأهداف الاستراتيجية.

¹ المطري، خالد صالح علي (2010)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن بهدف تدعيم استراتيجيات الشركات اليمنية لصناعة الأدوية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة، جامعة دمشق، سورية.

² Robert S. Kaplan, David P. Norton, and Bjarne Rugelsjoen (2010), Managing Alliances with the Balanced Scorecard, Harvard Business Review, January-February 2010, USA.

• دراسة رانيا محمد نزيه الزرير (2008)¹ بعنوان "إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية". عالجت هذه الدراسة مشكلة قصور المصارف الحكومية في ظل منافسة القطاع الخاص، وهدفت إلى تطوير نموذج لقياس الأداء في المصارف الحكومية، وتقييم أدائها بناء على النموذج المقترح للوقوف على أهم المجالات التي تحتاج إلى تطوير، من أجل تحسين أدائها بما يحقق أهدافها، وكذلك تسليط الضوء على أهمية التحليل المالي وضرورته للإدارة العليا، وزيادة المساحة المعرفية لموضوع بطاقة التقييم المتوازن للأداء.

• دراسة حمد الحسن الخلف (2007)² بعنوان "استخدام المقاييس غير المالية في تقييم أداء شركات القطاع العام الصناعي في سورية" هدف البحث إلى:

1. دراسة وتحليل أساليب تقييم الأداء المعمول بها في الوحدات الاقتصادية.
 2. دراسة أهمية المقاييس غير المالية وضرورة استخدامها في تقييم الأداء.
 3. بيان مدى قدرة المعلومات المحاسبية المنتجة في الشركات الصناعية العامة السورية على توفير المادة الأولية اللازمة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- وقد قام الباحث بتصميم استمارة استبيان خاصة لأغراض هذا البحث وخلص إلى :
1. إن الرقابة وتقييم الأداء بالاعتماد على ما توفره القوائم المالية لا يمكن أن تعطيا فكرة شاملة عن حقيقة أداء شركات القطاع العام الصناعي في سورية.
 2. يتطلب تقييم أداء شركات القطاع العام الصناعي في سورية الاهتمام بالنواحي غير المالية للأداء من خلال تطبيق نظام تقييم للأداء يعتمد على المقاييس المالية وغير المالية.
 3. إن السجلات والدفاتر والتقارير التي تُعد في شركات القطاع العام الصناعي يمكن أن توفر بيانات ومعلومات غير مالية تمكن من استخدام نظام تقييم للأداء يتضمن كلاً من المقاييس المالية وغير المالية.

¹الزرير، رانيا محمد نزيه (2008)، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية (حالة عملية مقارنة)، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة، جامعة دمشق، سورية.
²الخلف، حمد الحسن (2007)، استخدام المقاييس غير المالية في تقييم كفاءة أداء شركات القطاع العام الصناعي في سورية، رسالة ماجستير، جامعة حلب، سورية، حلب.

• دراسة Burney and Widener (2007)¹ بعنوان "نظم قياس الأداء الاستراتيجي والمعلومات ذات العلاقة بالعمل والاستجابات السلوكية الإدارية، Strategic Performance Measurement Systems, Job-Relevant Information, and Managerial Behavioral Responses" هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الاستجابات السلوكية الإدارية ومدى ربط نظام قياس الأداء في الشركة باستراتيجيتها عن طريق استخدام بيانات مسحية من أكثر من 700 مستجيب. وخلصت الدراسة إلى أن نظام قياس الأداء الاستراتيجي يؤثر بشكل ايجابي في الأداء من خلال علاقته بـ:

- المعلومات ذات العلاقة بالعمل Job-Relevant Information والتي تعبر عن مدى توفر المعلومات الضرورية للمديرين لإنجاز المهام المرتبطة بالعمل أو ما يعرف في أدبيات الرقابة الإدارية بمعلومات تسهيل القرار.
- غموض الوظيفة Role Ambiguity ويوجد غموض الوظيفة عندما لا يمتلك المديرون المعلومات الكافية لاختيار سلوك العمل الأكثر فاعلية أو عندما تُقدّم المعلومات إشارات غير واضحة حول الواجب والسلطة والمسؤولية.

حيث يدرك المديرون أنهم يملكون مستويات أعلى من المعلومات ذات العلاقة بالعمل ومستويات أقل من كل من غموض الوظيفة RA وتعارض الوظيفة Role Conflict (عدم توافق الطلبات كأن يطلب مدير الجودة إجراء تصرف ما يزيد الجودة ولكن يزيد التكاليف أيضاً وفي الوقت نفسه يطلب مدير القسم المالي تخفيض التكاليف) عندما يكون لديهم نظام قياس أداء استراتيجي مرتبط بالاستراتيجية. تبعاً يكون الأداء أعلى عندما يدرك المديرون أن غموض وظيفتهم أقل.

• دراسة حسين شيخ محمد وآخرون (2007)² بعنوان "دور النسب المالية في تقويم أداء المشروع الاقتصادي دراسة تطبيقية على الشركة العربية السورية للصناعات الإلكترونية" هدفت الدراسة إلى:

¹ Laurie Burney and Sally K. Widener (2007), Strategic Performance Measurement Systems, Job-Relevant Information, and Managerial Behavioral Responses -- Role Stress and Performance, Behavioral Research in Accounting, Volume: 19, Issue: 1, January 2007, Page(s): 43-69, American Accounting Association, USA.

² شيخ محمد، حسين وحسان قيطيم وزيدون شحادة (2007)، دور النسب المالية في تقويم أداء المشروعات الاقتصادية دراسة ميدانية على الشركة العربية السورية للصناعات الإلكترونية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد 29، العدد 2 لعام 2007، اللاذقية، سورية.

1. التعريف بالنسب المالية كأحد أساليب التحليل المالي، وعرض مدى قدرة هذا الأسلوب في تقديم نتائج واقعية ودقيقة تخدم عملية تقويم الأداء.

2. عرض أهم الصعوبات التي تحد من فاعلية التحليل المالي بالنسب المالية.

حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع المعلومات عن الظاهرة المدروسة من واقع المراجع العلمية المتخصصة في هذا المجال، ومن ثم قام بإسقاط تلك المعلومات على واقع القوائم المالية المنشورة عن عدة دورات مالية للشركة العربية السورية للصناعات الالكترونية وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- إن تركيب النسب المالية يتم من واقع الأرقام الواردة في القوائم المالية، ونظراً للحضور الحاشد للتقديرات والاجتهادات المحاسبية في تلك القوائم، فضلاً عن اختلاف الطرق والسياسات والمعالجات المحاسبية المتبعة في إعدادها، فإن بناء النسب المالية من واقع تلك القوائم يجعلها لا تعبر بدقة وسلامة تامة عن الواقع الحقيقي للمشروع قيد التحليل.

2- إن صعوبة تفسير التغير الذي يطرأ على النسبة يستدعي استخدام نسب مكملة للحصول على صورة واضحة مبنية على جميع النسب ذات العلاقة.

3- إن التفسير السليم للنسب المالية يعتمد إلى حد كبير على مقارنتها بالمعيار المناسب، ومن هنا يجب الانتباه إلى تصنيف المشروع بدقة في الصناعة التي ينتمي إليها، لأن مقارنته بمشروعات تنتمي لصناعات أخرى يؤدي إلى عدم صحة الاستنتاج.

4- إن التحليل المالي بالنسب يجب ألا يكون مجتزأ، أي يجب تجنب استعمال مجموعة واحدة من النسب المالية في تقويم أداء المشروع تقويمياً شاملاً، والحكم على مركزه المالي، لأن ذلك يعطي صورة غير كاملة عن وضع ذلك المشروع خلال فترة التحليل.

● دراسة رزان حسين كمال شهيد (2007)¹ بعنوان "التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف

¹ شهيد، رزان حسين كمال (2007)، التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء (دراسة تطبيقية على قطاع تصنيع المنتجات الزراعية في سورية)، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

تحسين الأداء "عالج البحث مشكلة ضعف الأداء في بعض شركات قطاع تصنيع المنتجات الغذائية في سورية، وهدف إلى تحسين الأداء الكلي للشركات محل الدراسة (الأداء المالي، تحسين قدرة المنظمة على إرضاء العميل، زيادة كفاءة عمليات التشغيل الداخلية، وزيادة القدرة على التعلم والنمو)، عن طريق تقديم إطار مقترح للتكامل بين نظام قياس التكاليف على أساس النشاط وأسلوب تحليل سلسلة القيمة وأسلوب قياس الأداء المتوازن.

وخلصت الباحثة إلى ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط طردية ما بين المتغير المستقل (المعلومات التي يوفرها نظام قياس التكلفة على أساس الأنشطة) والمتغير التابع (أسلوب تحليل سلسلة القيمة)
- وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين المستقلين (أسلوب تحليل سلسلة القيمة وأسلوب قياس الأداء المتوازن) مع المتغير التابع (مستوى الأداء الكلي)
- وجود علاقة ارتباط طردية ما بين المتغيرين المستقلين نظام قياس التكلفة على أساس النشاط وأسلوب قياس الأداء المتوازن مع المتغير التابع مستوى الأداء الكلي.
- وجود علاقة ارتباط طردية ما بين المتغيرات المستقلة نظام قياس التكلفة على أساس النشاط وأسلوب تحليل سلسلة القيمة وأسلوب قياس الأداء المتوازن مع المتغير التابع مستوى الأداء الكلي.

• دراسة Stede, Chow and Lin (2006)¹ بعنوان "الاستراتيجية واختيار مقاييس الأداء والأداء Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance" تفحص هذه الدراسة العلاقة بين الاستراتيجية الصناعية المؤسسة على الجودة واستخدام الأنواع المختلفة من مقاييس الأداء، بالإضافة إلى تأثيراتهم المنفصلة والمجمعة على الأداء. حيث قام الباحث بإجراء مسح حول متغيرات الدراسة الثلاثة (مقاييس الأداء المستخدمة، الاستراتيجية الصناعية، الأداء) أكدت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الرأي القائل بأن تنوع مقاييس الأداء يفيد الأداء عندما تؤكد أنه وبغض النظر عن الاستراتيجية المنشآت التي لديها نظم قياس أداء أكثر شمولاً بشكل خاص تلك التي تتضمن مقاييس

¹ Wim A. Van der Stede, Chee W. Chow and Thomas W. Lin (2006), Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance, Behavioral Research in Accounting, Volume: 18, Issue: 1, 2006, Page(s): 185-205, American Accounting Association, USA.

غير مالية خاصة (شخصية) وموضوعية لديها أداء أعلى. لكن النتائج تدعم جزئياً الرأي القائل بأن القياس الاستراتيجي للأداء يؤثر على الأداء. على أي حال يوجد تأثير ايجابي على الأداء من كل من الاستراتيجية الصناعية المؤسسة على الجودة والاستخدام الشامل للمقاييس الشخصية.

• دراسة سليمان حسن البشتاوي (2004)¹ بعنوان "إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية (دراسة ميدانية في البنوك الأردنية)" هدفت الدراسة إلى تحديد:

1. دور المنافسة وتكنولوجيا المعلومات على نظم قياس أداء منظمات الأعمال.

2. ترتيب مستويات الانتفاع من المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) من قبل مديري المصارف.

3. آلية التغذية العكسية ونظم قياس الأداء المعاصر لمنظمات الأعمال.

4. الدور السلوكي والتنظيمي لمجموعتي المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية بهدف الوصول إلى نقاط التفاعل الإيجابي بين أفراد المنظمة والإدارة العليا من جهة والمالكين من جهة أخرى.

وقد تم تصميم استمارة استبيان خاصة لأغراض هذا البحث وتم توزيعها على البنوك العاملة في الأردن، وخلصت الدراسة إلى أن المقاييس المحاسبية المالية تقيس نتيجة وكفاءة أداء عدد من العناصر في المصرف ولا تحدد الأنشطة المصرفية الأخرى التي أصبحت أعمالها مهمة جداً خاصة فيما يتعلق بارتضاء العملاء وقياس الأداء المستقبلي للمصرف ومساهمة الأنشطة والعمليات الداخلية فيها لتحقيق أهداف المصرف، وكذلك مدى إمكانية تحريك العاملين وتطوير المصرف في ضوء نظرة استراتيجية تعتمد التقانات الحديثة وإمكانية الابتكار والتطوير والإبداع وخلق حركة واسعة من التطوير والتعليم والنمو.

• دراسة Roberts, Albright and Hibbets (2004)² بعنوان "التحيز في تقييمات بطاقة الأداء المتوازن Debiassing Balanced Scorecard Evaluations" انطلقت هذه الدراسة مما توصل إليه Lipe and Salterio في دراستهما لعام 2000 من أن المقاييس العامة

¹ البشتاوي، سليمان حسن (2004)، إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد الأول، دمشق.

² Michael L. Roberts, Thomas L. Albright, and Aleecia R. Hibbets (2004), Debiassing Balanced Scorecard Evaluations, Behavioral Research In Accounting, Volume 16, 2004, PP. 75-88, USA.

فقط تؤثر على تقييم الإدارة العليا لأداء الوحدات التابعة. وتهدف هذه الدراسة إلى اختبار مدخل محتمل لتقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل غير متحيز إلى المقاييس العامة. بالإضافة إلى اختبار دور بطاقة الأداء المتوازن في شرح قرارات التعويض اللاحقة. ويقوم هذا المدخل على استخدام بطاقة الأداء المتوازن غير المجمعة Disaggregated Strategy والتي تقوم على:

1. تقييم الأداء بشكل منفصل لكل مقياس من مقاييس الأداء. ومن ثم؛
2. دمج الأحكام المنفصلة باستخدام الأوزان المحددة مسبقاً لكل مقياس.

وقد خلصت الدراسة إلى أن الاستراتيجية غير المجمعة تسمح للإدارة العليا أن تستخدم المقاييس الخاصة بالإضافة إلى المقاييس العامة، وبالتالي التغلب على التحيز للمقاييس العامة. بالإضافة إلى ذلك يجد الباحث أن تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن يشرح أكثر من نصف الاختلافات في قرارات التعويض اللاحقة.

• دراسة Libby & Salterio (2004)¹ بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن: تأثيرات الثقة وعمليات المحاسبة على الحكم الإداري **The Balanced Scorecard: The Effects of Assurance and "process Accountability on Managerial Judgment** انطلقت هذه الدراسة مما توصل إليه (Lipe and Salterio (2000 من أن المديرين يتجاهلون واحدة من الميزات الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن والتي تتضمن استخدام المقاييس الخاصة بالأهداف الاستراتيجية لوحدة الأعمال عند وضع أحكام تقييم الأداء، تحدد وتختبر هذه الدراسة مدخلين لتخفيف التحيز للمقاييس العامة، فتختبر فيما إذا كانت زيادة الجهد عن طريق الاستشهاد بعملية المحاسبة (أي التي تتطلب من المديرين أن يبرروا لإدارتهم العليا تقييماتهم للأداء) وأو التي تحسن الجودة المحققة لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن (أي عن طريق تقرير الثقة لطرف ثالث مستقل على بطاقة الأداء المتوازن) يزيد استعمال المديرين للمقاييس الخاصة في تقييماتهم. تشير النتائج إلى أن طلب تبرير التقييم للإدارة العليا أو تقرير الثقة على بطاقة الأداء المتوازن يزيد استخدام المقاييس الخاصة في أحكام تقييم الأداء.

¹ Teresa Libby and Steven E. Salterio and Alan Webb (2004), The Balanced Scorecard: The Effects of Assurance and process Accountability on Managerial Judgment, The Accounting Review, Volume 79, Issue 4, October 2004, P: 1075-1094, AAA, USA.

• دراسة Banker, Chang and Pizzini (2004)¹ بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن: التأثيرات الحكيمة لمعايير الأداء المرتبطة بالاستراتيجية
The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy". أجرت هذه الدراسة تجربة لتقدير كيف أن التقييمات الخاصة بأداء مديري وحدة العمل تعتمد على مقاييس الأداء المرتبطة استراتيجياً في بطاقة الأداء المتوازن. تشير نتائج الاختبار الإحصائية إلى أن تقييمات الأداء تتأثر بالمقاييس المرتبطة استراتيجياً أكثر من تأثرها بالمقاييس غير المرتبطة فقط عندما يزود المقومون بمعلومات مفصلة عن استراتيجية وحدة العمل. تؤكد النتائج أيضاً على نتائج (Lipe and Salterio 2000) بأن المقومين يعتمدون على المقاييس العامة أكثر من اعتمادهم على المقاييس الخاصة. كذلك يعتمد المقومون على المقاييس المرتبطة استراتيجياً أكثر من اعتمادهم على المقاييس العامة عندما يزودون بمعلومات عن الارتباطات الاستراتيجية، وتكون العلاقة العكسية عندما لا يزودون بتلك المعلومات.

• دراسة Morisawa & Kurosaki (2003)² بعنوان "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في إعادة هيكلة نظم إدارة الشركات
Using the Balanced Scorecard in Reforming Corporate Management Systems". انطلق الباحثان من المسح الذي أجراه معهد Nomura Research Institute على الشركات التي قامت بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في اليابان، حيث أظهر المسح أن 1 من 3 من الشركات الـ 35 التي شملها المسح قد فشلت في ذلك. ويحدد الباحثان خمسة متطلبات رئيسة للنجاح في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، يمكن تلخيصها في المجالات التالية:

1. إيضاح الهدف من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
2. التزام المنشأة ممثلة بالإدارة العليا في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
3. زيادة مستوى التفاهم في التنظيم الذي تطبق فيه بطاقة الأداء المتوازن.
4. رعاية خبرات بطاقة الأداء المتوازن في كل من التنظيم الذي تطبق فيه ومكتب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

¹ Rajiv D. Banker, Hsihui Chang and Mina J. Pizzini (2004), The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy, The Accounting Review, Volume: 79, Issue: 1, January 2004, Page(s): 1-23, American Accounting Association, USA.

² Toru MORISAWA & Hiroshi KUROSAKI (2003), Using the Balanced Scorecard in Reforming Corporate Management Systems, Nomura Research Institute, No 71, December 1, 2003, Tokyo.

5. يجب على الإدارة (بشكل خاص في المراحل المبكرة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن) ألا تستسلم للعوائق والصعوبات التي تعيق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

بالإضافة إلى ذلك حتى تحقق الشركات النجاح في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وحتى تتمكن من عرض كامل تأثيراتها في إنشاء قيمة الشركة من الضروري أن تتخلص من الانهماك الشائع في فكرة تفوق الموازنة "Budgetary Supremacy".

● دراسة علاء الدين جبل وعبد الرحمن ددم (2002)¹ بعنوان "استقصاء أهمية تطوير مقاييس الأداء في شركات الإنشاءات العامة – مقياس المقارنة بالأفضل" وقد هدفت الدراسة إلى التعريف بالقرار رقم 263 تاريخ 1988/2/7 الذي أصدرته وزارة المالية والمتضمن دليل مؤشرات تقييم الأداء في جهات القطاع العام الاقتصادي وبيان موجبات البحث عن مقاييس جديدة للأداء والتعرف بقياس المقارنة بالأفضل.

● دراسة Toru Morisawa (2002)² بعنوان "بناء نظم قياس الأداء مع مدخل بطاقة الأداء المتوازن Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach" تناول فيها الباحث موضوع استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الفعالية في الإدارة المؤسسة على القيمة Value-based Management وتطوير بطاقة الأداء المتوازن وتغيير أنظمة قياس الأداء. كما يعرض لمتطلبات إعادة الهيكلة الناجمة لأنظمة قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

● دراسة زينب أحمد عزيز حسين (2001)³ بعنوان "نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء -إطار مقترح" وهدفت الدراسة إلى محاولة وضع نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم أداء المنظمة يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المتوازنة والمتلائمة مع التحولات البيئية المعاصرة تعمل على تقييم جميع عوامل النجاح الأساسية للمنظمة سواء الداخلية أو الخارجية مما يمكن الإدارة العليا من معرفة الدور الذي قامت به المستويات الإدارية بالمنظمة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية الموضوعية. وقد

1جبل، علاء الدين وعبد الرحمن ددم (2002)، استقصاء أهمية تطوير مقاييس الأداء في شركات الإنشاءات العامة، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 13، 2002، حلب.

2 Toru Morisawa (2002), Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach, Nomura Research Institute, No 45, April 1, 2002, Tokyo.

3حسين، زينب أحمد عزيز (2001)، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء – إطار مقترح، منشورات لجنة الأمم المتحدة للإدارة العاملة، www.unpan.org.

أوصت الباحثة في نهاية دراستها بضرورة الاهتمام بدراسة اثر المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية على الموقف التنافسي للمنظمة. وضرورة اشتغال نظام تقييم الأداء في المنظمة على مؤشرات متعددة الأبعاد حتى تستطيع أن تقيس جميع القوى المؤثرة على أداء المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق استراتيجيتها. وضرورة إنشاء نظام معلومات ملائم للمنظمة يقوم على استخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والتي تعمل على رفع إمكانية إعداد البيانات وتجميعها آلياً بتكاليف أقل. بالإضافة إلى ضرورة إعداد كوادرات إدارية ممتدة على طبيعة استخدام مقاييس الأداء متعددة الأبعاد والإلمام بها.

• دراسة Kaplan and Norton (2001)¹ بعنوان "تحويل بطاقة الأداء المتوازن من قياس الأداء إلى الإدارة الاستراتيجية
Transforming the Balanced Scorecard from "Performance Measurement to Strategic Management
وتناولت هذه الدراسة بشكل أساسي مفهوم الخارطة الاستراتيجية، والمبادئ الخمسة لعملية الربط والتركيز الاستراتيجي، بالإضافة إلى العلاقة بين التكاليف على أساس الأنشطة والإدارة المؤسسة على القيمة من جهة وبطاقة الأداء المتوازن من جهة أخرى.

• دراسة Malina and Selto (2001)² بعنوان "استراتيجية الاتصال والرقابة: دراسة تجريبية لفعالية بطاقة الأداء المتوازن
Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard
وقدمت هذه الدراسة دليلاً على فعالية بطاقة الأداء المتوازن BSC كأداة للاتصال والرقابة الإدارية الاستراتيجية. حيث تشير إلى أن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة من أجل الرقابة الاستراتيجية. تشير النتائج إلى وجود علاقة سببية بين الرقابة الإدارية الفعالة والتحفيز والربط الاستراتيجي والتأثيرات المفيدة لبطاقة الأداء المتوازن. خلافاً لذلك، أدى الاتصال والرقابة الإدارية غير الفعالة إلى دافع ضعيف وتضارب مع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتقييم.

¹ Robert S. Kaplan and David P. Norton (2001), **Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management part I,II**, Accounting Horizon, Vol. 15 No. 1,2 American Accounting Association, the USA.

² Mary A. Malina and Frank H. Selto (2001), **Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard**, Journal of Management Accounting Research, vol 13 issue 1, 2001, p 47-90.

• دراسة Lipe and Salterio (2000)¹ بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن: التأثيرات الحكمية لمقاييس الأداء العامة والخاصة The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures". فحصت هذه الدراسة التأثيرات الحكمية لبطاقة الأداء المتوازن، بشكل خاص كيف تؤثر بطاقات الأداء المتوازن التي تتضمن بعض المقاييس العامة لوحدة متعددة وبطاقات الأداء المتوازنة التي تتضمن مقاييس أخرى خاصة لوحدة معينة على تقييمات الإدارة العليا لأداء تلك الوحدات. أظهرت الاختبارات أن المقاييس العامة فقط تؤثر على تقييمات الإدارة العليا، وهذا ما يخفض الفائدة المحتملة لبطاقة الأداء المتوازن لأن المقاييس الخاصة مهمة للتعبير عن استراتيجية أعمال الوحدة.

• دراسة Kaplan & Norton (1996)² بعنوان "استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System" اتفق الباحثان على أن نظام بطاقة الأداء المتوازن مكن المديرين من إدخال نظم إدارية تسهم بصورة منفصلة وبصورة مركبة في ربط الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل بالإجراءات قصيرة الأجل، وبذلك يرى الباحثان أن نظام بطاقة الأداء المتوازن جاء مكملًا للمقاييس المالية ولم يأت ليحل محلها.

إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة هو اختيارها لقطاع التأمين في سورية لدراسة إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن واختبار فرضيات الدراسة مع التركيز على الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن من خلال ما يلي:

- 1- التعرف على أساليب تقييم الأداء المتبعة في شركات التأمين في سورية ونواحي القصور فيها وضرورات تطويرها.
- 2- التعرف على نظم المعلومات في شركات التأمين ومدى قدرة هذه النظم على توفير المعلومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

1 Marlys Gascho Lipe and Steven E. Salterio (2000), The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures, The Accounting Review, Volume: 75, Issue: 3, July 2000, Page(s): 283-298, American Accounting Association, USA.

2 Kaplan, R.S and Norton, David P. ١٩٩٦; " Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System"; Harvard Business Review, Jan/Feb ; Vol.٧٤, Issue ١.

3- تحديد مدى وضوح الإستراتيجية والاتجاه الاستراتيجي في شركات التأمين في سورية ومدى ربط عمليات وأعمال الشركة بالاستراتيجية الموضوعية ومدى قدرتها على حشد وتركيز الجهود باتجاه تحقيق هذه الاستراتيجية.

4- تحديد العوامل المؤثرة في إمكانية تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء في شركات التأمين وكيفية اختيار المؤشرات والمقاييس المالية وغير المالية التي ستستخدم في بناء بطاقة الأداء المتوازن.

منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج التحليلي الوصفي من خلال:

- دراسة وتحليل ما ورد في الكتب والدراسات والمراجع العلمية بشأن نظم المعلومات ودورها في تقييم الأداء، وأساليب تقييم الأداء وعلاقتها في الرقابة وبيئة الأعمال الحديثة، وبطاقة الأداء المتوازن من حيث مفهومها وأهميتها ومقاييس الأداء المستخدمة فيها ومتطلبات تطبيقها وعلاقتها باستراتيجية والإدارة الاستراتيجية وذلك بهدف بناء الإطار النظري للبحث وتكوين معارف عامة تمكن من الإحاطة بجميع جوانب المشكلة.
- الاعتماد على أسلوب استمارة الاستبيان بهدف جمع البيانات الأولية المتعلقة بالدراسة واختبار الفرضيات.
- دراسة حالة المؤسسة العامة السورية للتأمين بهدف التعرف على إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في المؤسسة وتطوير نموذج مقترح لتطبيق البطاقة في المؤسسة بناء على الواقع الحالي فيها.
- عرض النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال البحث.

مجتمع البحث

يتألف مجتمع البحث من شركات التأمين العاملة في سورية وعددها ثلاث عشرة شركة منها شركة واحدة قطاع عام وهي المؤسسة العامة السورية للتأمين، بالإضافة إلى شركة إعادة تأمين واحدة وهي شركة الاتحاد العربي لإعادة التأمين واثنى عشرة شركة مساهمة.

أدوات البحث

بغرض الوصول إلى تحقيق أهداف البحث واختبار الفرضيات تم الاعتماد على الأدوات التالية:

- استمارة الاستبيان التي تم تصميمها خصيصاً لأغراض هذا البحث حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في بناء الاستمارة والذي يضم خمس مستويات مختلفة وهي موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موفق بشدة، كما استُخدمت ثلاث اختبارات إحصائية بالاستفادة من برنامج SPSS الإحصائي بهدف تحليل البيانات واختبار الفرضيات هذه الاختبارات هي:
 - 1- اختبار ت للعينة الواحدة One Sample T Test.
 - 2- معامل ارتباط سبيرمان Spearman's Correlation Coefficient.
 - 3- اختبار ويلكوكسن ذو الإشارة Wilcoxon Signed Ranks Test.
- تحليل SWOT الذي استُخدم بهدف تحليل واقع المؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف التي تمتلكها والفرص والتهديدات التي تحيط بها.
- الزيارات الميدانية التي قام بها الباحث إلى المؤسسة العامة السورية للتأمين والمقابلات التي أجراها مع المعنيين فيها.

القسم الأول: القسم النظري

الفصل الأول: نظم المعلومات ودورها في تقييم الأداء

المبحث الأول: نظم المعلومات الإدارية

المبحث الثاني: نظم المعلومات الحاسوبية

المبحث الثالث: دور نظم المعلومات في الوحدات الاقتصادية في تقييم الأداء

الفصل الثاني: أساليب تقييم الأداء

المبحث الأول: تقييم الأداء مفهومه وأهميته - تطوراته - أنواعه

المبحث الثاني: تقييم الأداء وعلاقته بالرقابة

المبحث الثالث: تقييم الأداء وعلاقته ببيئة الأعمال الحديثة

الفصل الثالث: تقييم الأداء وفق نظام بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الأول: مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن والاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية

المبحث الثالث: إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين

المبحث الرابع: ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة وفق مناظير بطاقة الأداء المتوازن

والخارطة الاستراتيجية

المبحث الخامس: متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

الفصل الأول

نظم المعلومات ودورها في تقييم الأداء

المبحث الأول: نظم المعلومات الإدارية

- أولاً: ماهية نظم المعلومات الإدارية.
- ثانياً: مكونات وآلية عمل نظم المعلومات الإدارية.
- ثالثاً: أنواع نظم المعلومات الإدارية.

المبحث الثاني: نظم المعلومات المحاسبية

- أولاً: ماهية نظم المعلومات المحاسبية
- ثانياً: وظائف نظم المعلومات المحاسبية

المبحث الثالث: دور نظم المعلومات في الوحدات الاقتصادية في تقييم الأداء

- أولاً: يجب أن تبني نظم المعلومات على الاستراتيجية
- ثانياً: يجب أن تقدم نظم المعلومات معلومات غير مالية (تشغيلية) بالإضافة إلى المعلومات المالية المقدمة تقليدياً.

مقدمة:

ظهرت نظرية النظم على يد عالم الأحياء الألماني Ludwig Von Bertalanffy، عام 1937، وقد أعطاها اسم "النظرية العامة للنظم"، وهو منهج جديد يهدف إلى تكوين مبادئ عامة يمكن تطبيقها على النظم أياً كان نوعها، وطبيعة العناصر المكونة لها، وأياً كانت القوى والعلاقات التي تنظم عملها، أو الأهداف التي ترغب في تحقيقها.¹

ويعرّف النظام System بأنه: "مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها وتحكمها علاقات وآليات عمل مضبوطة وفي نطاق مكاني وزماني محددين، بقصد تحقيق هدف أو أهداف معينة"².

ويمكن النظر إلى الوحدة الاقتصادية من وجهة نظر النظرية العامة للنظم بأنها نظام يتكون من ثلاثة نظم فرعية رئيسية هي:

- 1- نظام اتخاذ القرارات Decisions Making System.
- 2- نظام المعلومات Information System.
- 3- نظام التشغيل Operation System.

وتشكل المعلومات التي تمثل مخرجات نظام المعلومات المدخل الرئيسي لنظام اتخاذ القرارات وأحد مدخلات نظام التشغيل. وقد زاد التقدم التكنولوجي والتقني وارتفاع حدة المنافسة، وازدياد استخدام الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من أهمية نظم المعلومات وتطورها في الوحدات الاقتصادية، وأصبحت المعلومات أحد الموارد الاستراتيجية في الوحدات الاقتصادية.

حيث تعتمد الكثير من المنشآت حالياً على المعلومات المتداولة من خلالها بدلاً من اعتمادها على العمليات التي تقوم بها فقط، حيث تُعتبر إدارة مصادر المعلومات من أهم العمليات الأساسية المستخدمة لإدارة أعمال المنشأة.³

وينبع الاهتمام بهذا الموضوع من تأثيرين؛ أولاً لقد أصبحت الأعمال أكثر تعقيداً، ويتجلى ذلك في التأثيرات الاقتصادية العالمية، وتغير أسعار صرف العملات، والمنافسة العالمية، وزيادة تعقيد التقنية، وتقلص إطارات

¹ الحسنية، سليم (2006)، نظم المعلومات الإدارية إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص 7

² الحسنية، مرجع سابق الذكر، ص 5.

³ مطيع، ياسر صادق وطارق سعيد أبو عقاب وعبد الله أحمد الشوابكة (2007)، نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن. ص 14

الوقت، والقيود الاجتماعية. وثانياً التطور المتسارع في مجال الحاسب، سواء من حيث التطور الهائل في معدات الحاسب أو في استخداماته.¹

وتساهم نظم المعلومات في تمكين منظمات الأعمال من تحقيق ميزة تنافسية مؤكدة طالما نجحت في إدارة موارد نظم المعلومات بكفاءة وفعالية. وتعتبر نظم المعلومات الحاسوبية أدوات لا غنى عنها لضمان تحقيق الميزة التنافسية، أو على الأقل ضمان تكوين أفضلية تنافسية على المدى المنظور. تساهم نظم المعلومات في تمكين موقع المنظمة الاستراتيجي في السوق أو الصناعة ما ينعكس على الإيرادات والأرباح.²

ويمكن تعريف نظم المعلومات Information Systems بأنها: "مجموعة منظمة من المصادر (جهاز، برنامج، أفراد، معطيات) إضافة إلى إجراءات تسمح بامتلاك، ومعالجة، وتخزين، ونقل المعلومات (على شكل معطيات، نصوص، صور، وأصوات، إلخ) ضمن المنظمات".³

كذلك تُعرّف نظم المعلومات Information Systems بأنها: " إطار يتم من خلاله تنسيق الموارد (البشرية والآلية) لتحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (المعلومات) لتحقيق أهداف المشروع".⁴

وبالتالي فإن نظام المعلومات يقوم بجمع البيانات وتخزينها ومعالجتها بهدف تحويلها إلى معلومات مفيدة لمستخدمي النظام.

وإذا كانت المعلومات هي المواد المصنعة من البيانات؛ فإن المعرفة هي المادة المصنعة (المستخرجة) من المعلومات، فالمعرفة هي حصيلة ما يمتلكه فرد أو منظمة أو مجتمع من معلومات وعلم وثقافة في وقت معين، والمعرفة هي (حصيلة) استنتاجية أو خلاصة البيانات والمعلومات، وبالتالي فإن الترتيب بيانات – معلومات – معرفة تمثل اتجاه ترقية البيانات وتقدمها إلى معلومات، والمعلومات إلى معرفة.⁵

وتتناول أدبيات نظم المعلومات في الوحدات الاقتصادية نوعين من نظم المعلومات، هما نظم المعلومات الإدارية Managerial Information Systems ونظم المعلومات المحاسبية Accounting Information Systems. وسوف نتناول في المبحثين التاليين كلا منهما على حدة.

¹ مكليود، رايموند Raymond McLeod وجورج شيل George Schell (2006)، نظم المعلومات الإدارية، دار المريخ للنشر، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الرياض المملكة العربية السعودية، ص 67-68.

² ياسين، سعد غالب (2006)، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص 42.

³ مصطفى، علي (2006)، نظم المعلومات وإدارة المؤسسات، دار الرضا للنشر، دمشق، سورية. ص 97

⁴ الدهراوي، كمال الدين مصطفى (2007)، نظم المعلومات المحاسبية في ظل تكنولوجيا المعلومات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر. ص 25

⁵ الحسنية، مرجع سابق الذكر، ص 25.

المبحث الأول

نظم المعلومات الإدارية

Managerial Information Systems

أفرز التطور المتسارع في حقل تقنية المعلومات تطبيقات جديدة لنظم المعلومات الإدارية، كما أنتجت التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال المعولمة نظم معلومات إدارية جديدة ذات قدرات تكنولوجية فائقة ومبتكرة، وقد ازدادت الحاجة إلى هذه النظم مع ازدياد اعتماد الإدارة على أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمواجهة مشكلة التغيرات الجذرية والجوهرية المستمرة في بيئة الأعمال وبصورة خاصة في مجال المنافسة ودورة الابتكار السريع للمنتجات والخدمات، ولحل مشكلات التعقيد على مستوى الإدارة ونظم التسويق والإنتاج والسيطرة وصنع القرارات.¹

أولاً: ماهية نظم المعلومات الإدارية:

هناك عدة تعاريف لنظم المعلومات الإدارية ولا يوجد تعريف واحد متفق عليه.

فتعرف نظم المعلومات الإدارية بأنها: "نوع من أنواع أنظمة المعلومات المصممة لتزويد إداري المنظمة بالمعلومات اللازمة للتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على نشاط المنظمة، ولمساعدتهم على اتخاذ القرارات"². وكذلك عرف ماكليود وشل نظم المعلومات الإدارية بأنها: "النظام الذي يعتمد على الحاسب والذي يجعل المعلومات متاحة للمستخدمين الذين لهم احتياجات متشابهة، وعادة يكون المستخدمون كينونة تنظيمية رسمية (المنشأة أو وحدة فرعية تابعة لها). وتصف المعلومات المنشأة أو أحد نظمها الرئيسية بالنسبة إلى ما حدث في الماضي، وما يحدث الآن، وما يمكن أن يحدث في المستقبل، وتتاح المعلومات في صورة تقارير دورية وتقارير خاصة، ومخرجات لعمليات محاكاة رياضية، ويستخدم كل من المديرين وغير المديرين مخرجات المعلومات عند اتخاذهم قرارات لحل مشكلات المنشأة"³.

كذلك عرفت جمعية نظم المعلومات الأميركية نظم المعلومات الإدارية بأنها "نظم المعلومات التي تقوم بجمع وتنظيم وإيصال وعرض المعلومات

¹ ياسين، مرجع سابق الذكر، ص 92.

² الحسنية، مرجع سابق الذكر، ص 53.

³ مكليود، رايموند Raymond McLeod وجورج شيل George Schell (2006)، مرجع سابق الذكر، ص 530.

لتستخدم من قبل الإدارة في مجالات التخطيط والرقابة للأنشطة التي تمارسها الوحدة التنظيمية"¹.

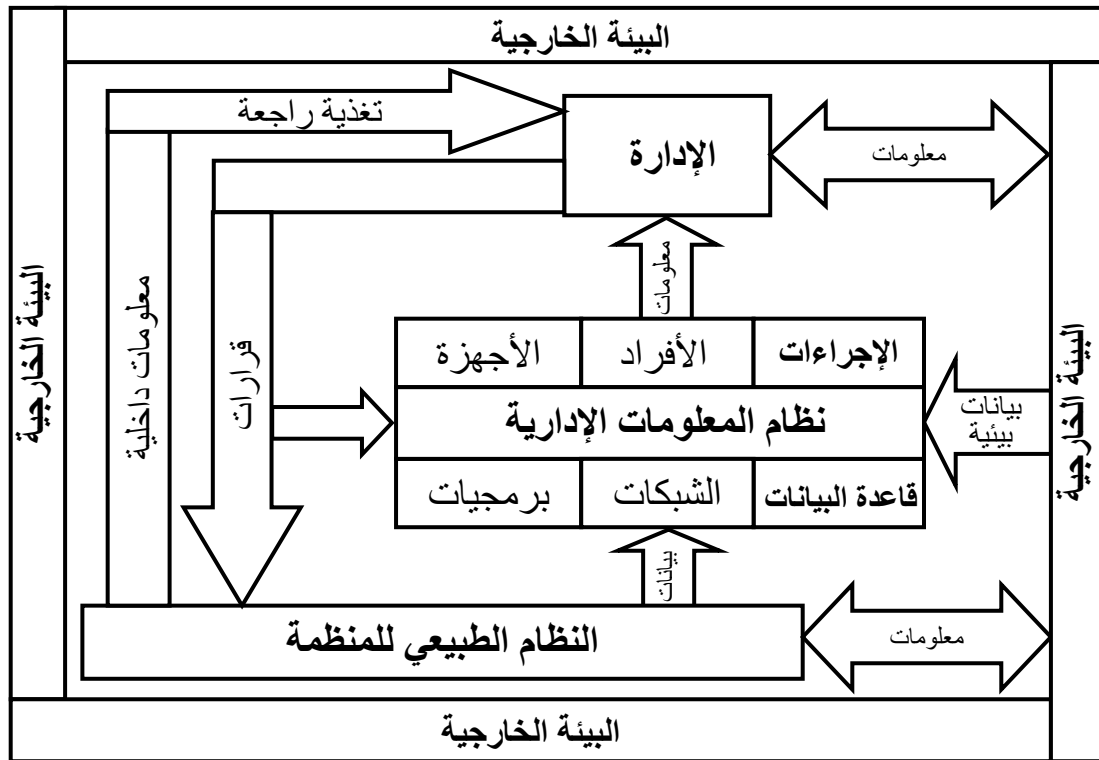
ثانياً: مكونات وآلية عمل نظم المعلومات الإدارية:

تشمل مكونات نظم المعلومات الإدارية خمسة مكونات يمكن إجمالها بما يلي:

- 1- الأجهزة والشبكات Hardware & Network.
- 2- البرمجيات Software.
- 3- قواعد البيانات Database.
- 4- الإجراءات Procedure.
- 5- الموارد البشرية Staff.

يقوم نظام المعلومات الإدارية بجمع البيانات والمعلومات من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. ومن ثم يقوم بمعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات، حيث توجه المعلومات إلى المستخدمين الذين يقومون باتخاذ قرارات بناء على هذه المعلومات التي تنعكس على المنظمة وأدائها. يوضح الشكل التالي نموذج لمكونات نظام المعلومات الإدارية وآلية عمله.

الشكل رقم 1: مكونات نظام المعلومات الإدارية وآلية عمله



المصدر: الحسنية، مرجع سابق الذكر، ص 62.

¹ مطيع، مرجع سابق الذكر، ص 15.

يبين هذا النموذج ارتباط نظم المعلومات الإدارية بالبيئة الخارجية، حيث تحصل المنظمة عادةً على كم هائل من البيانات والمعلومات من البيئة الخارجية، فالبيانات تمر في نظام المعلومات لمعالجتها، والمعلومات تصل مباشرة إلى المستفيدين، على شكل مطبوعات، أو تقارير دورية أو تحليلية، تتبادلها أقسام المنظمة إلكترونياً أو ورقياً. كذلك يوضح النموذج خطوط البيانات والمعلومات الداخلية، فالمعلومات الجاهزة قد لا تذهب إلى نظم المعلومات بل تذهب إلى الإدارة مباشرة، والتي يمكن أن تحصل عليها عن طريق الكلام الشفوي، والملاحظات المباشرة، والتقارير التي تصف جميع أنشطة المنظمة.¹

ثالثاً: أنواع نظم المعلومات الإدارية:

لقد ساهم استخدام الحاسب في مجال الأعمال في ظهور وتطور عدة أنواع من نظم المعلومات الإدارية نذكر منها:

1- نظم معلومات المكاتب Office Information Systems: وتهدف إلى تسهيل الاتصالات وزيادة إنتاجية العاملين عن طريق تنفيذ المهمات والاتصالات المكتبية بطريقة آلية وحديثة. والهدف الرئيسي لهذه النظم هو نقل البيانات والمعلومات إلى المحتاجين لها ومساعدتهم على إنجاز مهماتهم واتخاذ قراراتهم في أقصى حالة ممكنة من حالات التأكد والفعالية.

2- نظم معالجة المعاملات Transactions Processing Systems أو نظم المعلومات المحاسبية Accounting Information Systems سوف نتناولها بشكل موسع في المبحث التالي.

3- نظم التقارير الإدارية Management Reports Systems وتزود الإدارة بتقارير نمطية تفيد في اتخاذ القرارات المبرمجة، وتنتج تقارير دورية وغير دورية، وذلك لتلبية حاجات الإدارة الوسطى والقاعدية، وتستخدم هذه التقارير بشكل واسع في مجالات التخطيط والرقابة في هذا المستوى من الإدارة، وهي نظم تعتمد مدخلاتها بشكل رئيسي على نظم معالجة المعاملات.

4- نظم المعلومات الوظيفية Functional Information Systems وتعد خصيصاً لتحقيق احتياجات المستخدمين من المعلومات الخاصة بمجالاتهم الوظيفية. وتشمل نظم معلومات التسويق ونظم معلومات الموارد البشرية ونظم معلومات التمويل ونظم معلومات التصنيع.²

¹ الحسنية، مرجع سابق الذكر، ص 60-61.

² مكليود، رايموند Raymond McLeod وجورج شيل George Schell (2006)، مرجع سابق الذكر، ص 530-531.

5- نظم معلومات دعم الشركة الرقمية Digital Firm Support Information Systems أدى التطور الهائل في مجال الاتصالات والمعلوماتية إلى دخول نشاطات جديدة في منظمات الأعمال مثل التجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية وظهر ما يعرف بالمنظمات الافتراضية وهذا الاتجاه يتطلب وجود نظم معلومات تدعم ممارسة هذه النشاطات وهذا ما تقوم به نظم معلومات دعم الشركة الرقمية.

6- نظم المعلومات الاستراتيجية Strategic Information Systems وتُعرّف نظم المعلومات الاستراتيجية بأنها "النظم المعلوماتية التي تُزوّد إدارة الشركة بالمعلومات الاستراتيجية (الشمولية، والجوهرية، والتنبؤية) عن المنتجات والخدمات المنافسة، ومعلومات عن البيئة التنافسية من منافسين وعملاء وموردين، التي تساعد على وضع الاستراتيجيات التنافسية وبالتالي تحقيق الميزة الاستراتيجية على منافسيها في السوق"¹. وتهدف أيضا إلى تعزيز الأعمال المبتكرة، وتطوير عمليات الشركة، وبناء مصادر معلومات استراتيجية لخدمة الشركة. وتعد هذه النظم أحد أهم نظم المعلومات في الشركة، والفكرة التي تستند إليها هذه النظم هي الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن تلعبه المعلومات؛ والاستخدام الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة في السوق بالاعتماد على المعلومات.

7- نظم معلومات دعم القرارات Decision Support Information Systems ويندرج ضمن هذا المفهوم ثلاثة أنواع وهي:
أ. نظم دعم القرارات Decision Support Systems وهي النظم التي تُزوّد المديرين بأدوات معلوماتية (جداول، رسوم، نماذج) تساعد على حل المشكلات شبه المبرمجة وغير المبرمجة بأنفسهم.

ب. نظم دعم القرارات الجماعية Group Decision Support Systems يُعرّف بأنه نظام تفاعلي مبني على الحاسوب يساهم في تيسير حل المشكلات غير المبرمجة التي تسعى لحلها مجموعة من متخذي القرارات الذين يعملون معاً كفريق، وذلك بهدف رفع فعالية الاجتماعات من خلال الإعداد المسبق للاجتماع وإجراء

¹ الحسنية، مرجع سابق الذكر، ص 358.

تقييمات موضوعية واتخاذ قرارات مدروسة ومستندة إلى بيانات ومعلومات دقيقة وموثوقة.

ج. نظم معلومات الإدارة العليا Executive Information Systems وهي نظم معلومات تعتمد على الحاسب صممت لمواجهة الحاجات الخاصة من المعلومات لمديري الإدارة العليا Top-level Managers أو للمديرين التنفيذيين Executives، وذلك لمساعدتهم على اتخاذ القرارات أثناء ممارستهم الإدارية، المتعلقة بخطة التخطيط الاستراتيجي والرقابة الإدارية، والتركيز على البيئة الخارجية، والتكيف مع المتغيرات التكنولوجية والإدارية والاقتصادية.

8- النظم المعتمدة على المعرفة Knowledge-Based Systems
لقد تطور تركيز المنشآت من التركيز على البيانات وتشغيل البيانات من خلال نظم المعلومات المحاسبية إلى التركيز على المعلومات من خلال نظم المعلومات الإدارية ومن ثم التركيز على دعم القرار من خلال نظم دعم القرارات ومن ثم انتقل التركيز إلى الاتصالات والتطبيقات المكتبية أما في الوقت الحالي فيتم التركيز على الاستشارات من خلال ما يعرف بالذكاء الاصطناعي حيث نستخدم مصطلح النظم المعتمدة على المعرفة knowledge-based systems في تمثيل كل النظم المختلفة التي تطبق الذكاء الاصطناعي على حل المشكلات.¹

¹ مكليود، رايموند Raymond McLeod وجورج شيل George Schell (2006)، مرجع سابق الذكر، ص 532.

المبحث الثاني

نظم المعلومات المحاسبية

Accounting Information Systems

قامت المحاسبة لفترة طويلة بمهمة تجميع وتقديم المعلومات في الوحدات الاقتصادية، وقد كانت هذه المعلومات التي تقدمها كافية للأغراض الإدارية. إلا أن التطورات الحديثة في نظريات التنظيم والإدارة وفي بيئة الأعمال أظهرت الحاجة لأنواع متعددة من المعلومات التي لم تُعتبر سابقاً ضمن نطاق المحاسبة، ما اضطر الوحدات الاقتصادية إلى البحث عن وسائل بديلة للحصول على المعلومات المطلوبة، وقد ساعدت التطورات المتلاحقة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على توفير هذا النوع من المعلومات وظهور وتطور نظم المعلومات الإدارية.

حيث هناك رأيان بشأن العلاقة بين نظم المعلومات المحاسبية ونظم المعلومات الإدارية، الرأي الأول يرى أن نظام المعلومات المحاسبية هو جزء من نظام المعلومات الإدارية ويقتصر دور نظام المعلومات المحاسبية على قياس المعلومات المحاسبية التاريخية بغرض إعداد التقارير للأطراف الخارجية، أما الرأي الثاني فيرى أن نظام المعلومات الإدارية هو جزء من نظام المعلومات المحاسبية حيث إن دور نظم المعلومات المحاسبية ليس مجرد إعداد القوائم المالية للأطراف خارج المشروع بل يشمل أيضاً تقديم المعلومات اللازمة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية، وقد جاءت رابطة المحاسبة الأميركية وأعدت تقريراً يعتبر توفيقاً بين الرأيين السابقين، فقد اعتبرت أن نظام المعلومات المحاسبية ونظام المعلومات الإدارية نظامان مستقلان لكل منهما وظائفه لكن يوجد تداخل بين النظامين.¹

وعلى الرغم من التطورات الحديثة في مجال نظم المعلومات الإدارية ظل نظام المعلومات المحاسبية يشكل عصب الحياة بالنسبة للوحدات الاقتصادية ويُعد من أهم أنظمة المعلومات الإدارية لأن معظم الأنظمة الأخرى تعتمد بشكل أساسي على مخرجات هذا النظام بل إن نظام المعلومات الإدارية بُني على هذا النظام لذلك يصنف الآن من النظم العابرة للوظائف.²

¹ الدهراوي، مرجع سابق الذكر، ص 34-35.

² الحسنية، مرجع سابق الذكر، ص 354.

حيث ليس لدى الوحدات الاقتصادية خيار فيما إذا كان من الممكن أن يصبح لديها نظام معلومات محاسبية أم لا.¹

أولاً: ماهية نظم المعلومات المحاسبية

تعتبر المحاسبة في الوحدات الاقتصادية وظيفة متخصصة تؤدي بواسطة مهنة لها هيكلها وعملياتها ومعاييرها الخاصة وتقاليد الراسخة التي تتم ممارسة هذه المهنة على أساسها، ويوجد اهتمام كبير على مستوى العالم في وضع وتطوير معايير محددة وموحدة لتطبيق في جميع أنحاء العالم نظراً للأهمية الكبيرة التي تتمتع بها هذه المهنة حيث يقوم مجلس معايير المحاسبة الدولية بهذه المهمة.

ويمكن النظر إلى المحاسبة في الوحدات الاقتصادية كنظام للمعلومات مهمته الأساسية تشغيل البيانات للوحدة الاقتصادية وتحويل البيانات إلى معلومات، ويتيح المعلومات للمستخدمين داخل وخارج المنشأة وقد استخدمت عدة مصطلحات للتعبير عن هذا النظام منها نظام معالجة المعاملات ونظام معالجة البيانات ونظام المعلومات المحاسبية، وسوف نستخدم في هذا البحث مصطلح نظام المعلومات المحاسبية لكونه الأكثر شيوعاً.

ومما يزيد من أهمية المحاسبة كمهنة وكنظام للمعلومات في الوحدات الاقتصادية أن نظام المعلومات المحاسبي هو النظام الرسمي الوحيد الذي يصدر البيانات والمعلومات إلى خارج الوحدات الاقتصادية عن طريق القوائم المالية الدورية التي يُصدرها ومنها قائمة المركز المالي وقائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية وقائمة التغيرات في حقوق الملكية حيث يعتمد المستخدمون الخارجيون (من موردين ومستثمرين وعملاء وموظفين وجمهور وبنوك وجهات حكومية...) على هذه القوائم في استقاء المعلومات المالية عن الوحدة الاقتصادية من أجل اتخاذ القرارات المتعلقة بهذه الوحدة.

فقد أشار مجلس معايير المحاسبة الدولية إلى أن الهدف من البيانات المالية هو توفير المعلومات حول المركز المالي والأداء والتغيرات في المركز المالي للوحدة الاقتصادية تكون صالحة لقاعدة عريضة من المستخدمين في اتخاذ القرارات الاقتصادية، إلا أن البيانات المالية لا توفر جميع المعلومات التي يمكن أن يحتاجها المستخدمون لصنع القرارات

¹ مكليود، رايموند Raymond McLeod وجورج شيل George Schell (2006)، مرجع سابق الذكر، ص 492.

الاقتصادية، لأن هذه البيانات وإلى حد كبير تعكس الآثار المالية للأحداث السابقة ولا توفر بالضرورة معلومات غير مالية.¹

وبالتالي يمكن تعريف نظام المعلومات المحاسبية بأنه: "النظام الذي يُشغّل البيانات الأولية التي تمثل الأحداث والوقائع التي تجري داخل المنظمة أو بين المنظمة وبيئتها الخارجية من أجل تحويل هذه البيانات إلى معلومات، ويتم إيصال هذه المعلومات إلى مجموعة واسعة من متخذي القرارات سواء داخل المنشأة (الإدارة) أو خارج المنشأة (المستثمرين، البنوك، الموردين، العملاء، الجهات الحكومية...)"

ثانياً: وظائف نظام المعلومات المحاسبية:

يؤدي نظام المعلومات المحاسبية في الوحدات الاقتصادية ثلاث وظائف مهمة وهي²:

- 1- تجميع وتخزين البيانات المتعلقة بالأنشطة والعمليات.
- 2- تشغيل البيانات ويتمثل في تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات تمكن الإدارة من التخطيط والرقابة على الأنشطة.
- 3- توفير قدر كاف من الرقابة لحماية أصول الوحدة وبياناتها، وهذه الرقابة تضمن توفير البيانات وقت الحاجة إليها ، بالإضافة إلى دقة تلك البيانات والثقة بها.

تحدد مدخلات نظام المعلومات المحاسبية بالبيانات التي يمكن الاعتماد عليها والتي ترتبط أساساً بالجوانب المالية للعمليات والأحداث، ولقد تم تطوير جزء كبير من إجراءات وأساليب المحاسبة في فرعين: المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية. وبغض النظر عن استخدام هذه الأساليب والإجراءات، فإن التشغيل الناجح للنظام المحاسبي يعتمد على الاتجاهات العامة التي طورها المحاسبون نحو عملهم واستخدام حكمهم المهني حين الحاجة إليه. وتمثل المحاسبة المالية عملية إعداد التقارير المالية عن الوحدة الاقتصادية لأطراف خارجها وتتضمن الأساليب المستخدمة في إعدادها المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً، ويجب أن تتسم المعلومات المالية التي يقدمها النظام المحاسبي بخصائص نوعية عديدة وهي القابلية للفهم، والملاءمة، والمادية، والموثوقية، والتمثيل الصادق، والجوهرية، والحياد، والحذر، والاكتمال، والقابلية للمقارنة، وهي معايير أساسية تحدد مدى

¹ مجلس معايير المحاسبة الدولية (2004)، المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية، ترجمة جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، الأردن، ص26.

² Marshall B .Romney, Paul John Steinbart (2000) - accounting information systems- prentice-Hall International, New Jersey, 2000,p2.

نفعية المعلومات المحاسبية.¹ بينما تهدف المحاسبة الإدارية إلى تقديم المعلومات اللازمة للإدارة، حيث تُعرّف المحاسبة الإدارية بأنها "نظام معلومات شامل ومتطور لخدمة الوظائف الأساسية للإدارة من خلال مجموعة من الأساليب والأدوات التي تتطور بشكل مستمر بما يخدم الحاجات المتجددة لممارسة تخطيط فعال واختيار سليم بين الحلول البديلة وتحقيق الرقابة من خلال تقييم الأداء".²

¹ مجلس معايير المحاسبة الدولية، مرجع سابق الذكر، ص 28-31.
² فلوح، صافي وإبراهيم ميده وراغب الغصين (2010-2011)، المحاسبة الإدارية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سورية. ص 18.

المبحث الثالث

دور نظم المعلومات في الوحدة الاقتصادية في تقييم الأداء

إن دور نظم المعلومات في الوحدات الاقتصادية هو تأمين المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حيث تقوم نظم المعلومات بجمع وتخزين البيانات عن نشاطات الوحدة الاقتصادية ومن ثم تقوم بإجراء العمليات على هذه البيانات لتنتج المعلومات التي تقدمها إلى الإدارة التي تقوم باتخاذ قرارات بناء على المعلومات المقدمة، وهذه القرارات تؤثر على نشاط الوحدة الاقتصادية منتجة بيانات جديدة.

وبناء على المعلومات المقدمة من نظم المعلومات تقوم الإدارة بمتابعة وتقييم الأداء، حيث يمثل جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي جوهر عملية تقييم الأداء.¹

وبالتالي فإن تقييم الأداء وثيق الصلة بنظام المعلومات في الوحدة الاقتصادية، فمن ناحية يمثل نظام تقييم الأداء أحد مكونات نظم المعلومات في الوحدات الاقتصادية، ومن ناحية أخرى يعتمد نظام تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية على أنظمة المعلومات الأخرى في توفير البيانات اللازمة لعمل النظام، فبناءً على المعلومات التي توفرها هذه النظم يتم وضع مقاييس الأداء والمساعدة في وضع المعايير الخاصة في كل مقياس من مقاييس الأداء، والتقارير عن الأداء الفعلي بما يمكن من تحديد الانحرافات، كما تقوم نظم المعلومات بتوفير المعلومات التي تمكن الإدارة من تحديد مدى الحاجة إلى إعادة النظر في معايير الأداء الحالية.

لذلك فإن نوع المعلومات التي يقدمها نظام المعلومات والأساس الذي بنيت عليه سوف تؤثر حتماً في أسلوب تقييم الأداء المتبع وكفاءة وفعالية تقييم الأداء وذلك من جهة أنه:

أولاً: يجب أن تبني نظم المعلومات على الاستراتيجية والأنشطة:

يجب أن تعتمد نظم المعلومات على تقديم المعلومات التي تتصف بالكفاءة والفعالية بما يخدم إدارة المنشأة بشكل مباشر عن طريق بناء نظم المعلومات على الاستراتيجية والأنشطة، حيث إنه حتى تتمكن الشركة من الثبات في المنافسة والاستمرار في العمل، أو أن تحقق تميزاً على

¹ عبد اللطيف، عبد اللطيف وحنان تركمان (2005)، الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد 27، العدد 4 لعام 2005، اللاذقية، سورية.

المنافسين، لا بد من أن تلجأ الإدارة إلى الفكر الاستراتيجي في إدارة نشاطاتها، وهذا يتطلب منها بناء قاعدة بيانات استراتيجية توفرها نظم المعلومات الاستراتيجية؛ بحيث تدرك الإدارة، بدقة فائقة، متغيرات التنافس والعوامل المؤثرة فيها بشكل أسرع وأكثر تأكيداً.¹ لذلك فإن فوائد المعلومات لم تعد تكمن في مجرد خزنها وإنما في مدى ملاءمتها ومطابقتها للعمليات الاستراتيجية الخاصة، حيث يمكن القول ، إن المعلومات المطلوبة تتمحور حول عنصرين أساسيين هما: البيئة الخارجية المتمثلة بالسوق والمنظمات المنافسة والظروف المحيطة، والأداء التشغيلي للمنظمة نفسها، إذ يجب عرضها بشكل متقابل بهدف تحديد صورة الأداء الحالي باتجاه تحقيق عوائد مستقبلية مرضية مع بيان إمكانية المنافسة والبقاء في المستقبل، لذا فإن الفهم الصحيح والدقيق للأهداف الاستراتيجية والتشغيلية وبيان الطرائق المتبعة لتحقيقها تعد من أساسيات النجاح والبقاء.²

أما من ناحية بناء نظم المعلومات في الوحدة الاقتصادية على الأنشطة فهذا يساعد على توفير المعلومات اللازمة حول الأنشطة سواء المعلومات التي تتعلق بالتكاليف أو بالزمن أو بالجودة وهذا يساعد على ربط المستوى الاستراتيجي بالمستوى التشغيلي عن طريق ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تفصيلية على مستوى الأنشطة. ويمكن بناء نظم المعلومات على الأنشطة عن طريق إعداد نظام التكاليف على أساس الأنشطة حيث يبين هذا النظام مقدار التكاليف الحقيقية للخدمات والعمليات، بالإضافة إلى كيفية تحقق تلك التكاليف من خلال تحليل الأنشطة التي لها علاقة مع هذه المهمة.³

إن بناء نظم المعلومات على الاستراتيجية والأنشطة يساعد على بناء نظم تقييم الأداء في المنشأة على الاستراتيجية والأنشطة كذلك عن طريق توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق هذا النوع من النظم سواء المعلومات التي تتعلق بالمستوى الاستراتيجي أو المعلومات التي تتعلق بالمستوى التشغيلي، وهذا يمكن من وضع مقاييس الأداء التي تأخذ بعين الاعتبار البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنشأة في نظام متكامل لقياس الأداء يوضح الوضع الحالي للمنشأة، ومدى قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها

¹ الحسنية، مرجع سابق الذكر، ص 355.

² الغالي، طاهر محسن منصور وائل محمد صبحي إدريس (2007)، نظام بطاقة الأداء المتوازن: نظام متكامل لربط تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الأعمال، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 271-272.

³ البشتاوي، سليمان حسين (2004)، إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد الأول، دمشق، ص 399.

الموضوعة باتجاه تحقيق الميزة التنافسية للمنشأة التي تمكنها من المنافسة والبقاء في المستقبل.

ثانياً: يجب أن تقدم نظم المعلومات معلومات غير مالية بالإضافة إلى المعلومات المالية المقدمة تقليدياً:

إن التطور المتسارع في بيئة الأعمال أدى إلى ازدياد تعقيد الأعمال وارتفاع حدة المنافسة، ما زاد من حاجة المنشآت للمعلومات، حيث لم تعد المعلومات المالية المقدمة تقليدياً من نظام المعلومات المحاسبي كافية للإدارة العليا لاتخاذ القرارات وقياس الأداء في المنشآت. فلقد أصبح من الصعب تقديم بيان عن متطلبات المنافسة الجديدة من خلال اللغة المالية، فالأهداف الاستراتيجية صعبت التلخيص والقياس بنسب أو مؤشرات مالية، وهذا يوقف ويفقد جزءاً كبيراً من المعلومات¹.

وبالتالي لا تسمح اللغة المالية بتوضيح كل حقيقة المنشأة وبخاصة في جانب العمليات². لذلك ازدادت حاجة الإدارة إلى معلومات تشغيلية بالإضافة إلى المعلومات المالية من أجل اتخاذ القرارات وقياس الأداء.

فالمعلومات المالية تمثل نتائج مالية لما قامت به الوحدة الاقتصادية من أنشطة، ولكن لشرح هذه النتائج يجب على المديرين أن يتعمقوا أكثر، وذلك بتعقب المعلومات غير المالية التي توفر للمديرين تحذيراً مبكراً عن المشكلات، مما يمكن المديرين من اتخاذ الخطوات المناسبة لحل المشكلات لتجنب خسارة الشركة³. فالمعلومات المالية تشير إلى وجود مشكلة أما المعلومات غير المالية فتحدد هذه المشكلة مما يسهل الحل فإذا أشارت المعلومات المالية إلى تناقص نسبة زيادة صافي أقساط التأمين هذا يشير إلى وجود مشكلة لدى الشركة لكن إذا راقبنا المعلومات غير المالية نلاحظ أن هذا الانخفاض ناتج عن انخفاض نسبة الاحتفاظ بالزبائن وإذا تعمقنا أكثر في المعلومات غير المالية نلاحظ تزايد الوقت المستغرق من لحظة طلب إجراء التأمين إلى حين تسليم وثيقة التأمين بالإضافة إلى تزايد الوقت المستغرق من لحظة تقديم طلب صرف التعويض إلى حين تسليم التعويض وبالتالي نلاحظ بأن هذه المعلومات غير المالية حددت المشكلة بضعف قدرة الشركة على الاحتفاظ بالزبائن نتيجة طول الفترة اللازمة لإجراء عملية التأمين وصرف التعويض.

¹ الكسم، عبد الرحيم (2002)، المحاسبة الإدارية، ترجمة عن الفرنسية، دار الرضا للنشر، دمشق، سورية، ص 92.

² الكسم، مرجع سابق الذكر، ص 56.

³ Anthony A. Atkinson, Robert S. Kaplan and S. Mark Young (2004), Management Accounting, Pearson Education International, P 7.

وبناء على ما تقدم يجب أن تقدم نظم المعلومات في الوحدات الاقتصادية معلومات مالية وغير مالية، مستفيدة من التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يساعد على بناء نظام معلومات متكامل ينتج معلومات مالية وتشغيلية مبنية على أساس حاجة الإدارة الفعلية للمعلومات وعلى استراتيجية عمل واضحة، أخذة بعين الاعتبار التطور الحاصل في مفاهيم الإدارة الاستراتيجية ومتطلباتها.

تتميز شركات التأمين في أن أغلب موظفيها يتعاملون بشكل مباشر مع الزبائن، لذلك فإن شركات التأمين تمتلك حساسية خاصة لنوعية وتوقيت تقديم الخدمة، وأي خلل فيها قد يتوجه الزبائن إلى الشركات المنافسة، كما أن شركات التأمين تتعامل مع المخاطر المتنوعة وضمن أطر قانونية ملزمة مما يجعل المنافسة في السعر محدودة ضمن بيئة تنافسية شديدة، ما يتطلب منها المتابعة والتطور المستمرين من أجل أن تكون الميزة التنافسية التي تمكنها من الثبات والاستمرار في المنافسة، من خلال بناء نظم المعلومات لديها على الاستراتيجية. كما تتميز شركات التأمين بطول الفترة الفاصلة بين اتخاذ القرارات وتنفيذ الأنشطة وبين الحصول على النتائج المالية المترتبة على هذه القرارات والأنشطة، وبالتالي فإن النتائج المالية اليوم تمثل نتائج الأعمال والقرارات التي ربما تعود لعدة سنوات مضت، لذلك يجب أن تقدم أنظمة المعلومات في شركات التأمين كلاً من المعلومات المالية وغير المالية (التشغيلية) التي تكشف عن جميع أنشطة الشركة وليس الجانب المالي فقط، بما يمكن من إيجاد نظام جديد لتقييم الأداء يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية) وعرضها بصيغة موحدة تكشف مدى إمكانية تحقيق الأهداف والخطط المرحلية والاستراتيجية بعيدة المدى، وكذلك رسم صورة متكاملة لتقييم الأداء بصورة شاملة ولجميع الأنشطة والاتجاهات، بما يمكن الإدارة العليا من تقييم نشاط جميع الأقسام والأفراد ومعرفة جهودهم وأنشطتهم لخدمة أهداف الشركة، وفي الوقت نفسه إمكانية تحفيز العاملين وتوجيههم نحو تطوير وتحسين الإنتاجية والأداء باستمرار. ويتم ذلك من خلال اعتماد نظام بطاقة الأداء المتوازن **Balanced ScoreCard** الذي يلبي تقييم كفاءة الأداء الاستراتيجي للوحدة الاقتصادية من خلال استخدام المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية).

الفصل الثاني

أساليب تقييم الأداء

المبحث الأول: تقييم الأداء مفهومه وأهميته - تطوراته - أنواعه

- أولاً: مفهوم وأهمية تقييم الأداء
- ثانياً: أهم التطورات الحديثة في مجال تقييم الأداء
- ثالثاً: أنواع أساليب تقييم الأداء (التقليدية والحديثة)

المبحث الثاني: تقييم الأداء وعلاقته بالرقابة

- أولاً: مفهوم الرقابة
- ثانياً: علاقة الرقابة بتقييم الأداء

المبحث الثالث: تقييم الأداء وعلاقته بيئة الأعمال الحديثة

- أولاً: السمات التي تتصف بها بيئة الأعمال الحديثة
- ثانياً: وسائل الشركات في مواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الحديثة
- ثالثاً: تأثير بيئة الأعمال الحديثة على نظم تقييم الأداء

مقدمة

تعد عملية تقييم الأداء من أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الوحدة الاقتصادية، ليس فقط من خلال ما تمثله هذه العملية من قياس مدى كفاءة الأداء في الوحدة الاقتصادية، وإنما أيضاً من خلال دور عملية تقييم الأداء في تحسين الأداء وتطويره، وكذلك في قيادة الأداء.

وقد ازدادت أهمية عملية قياس الأداء في الوحدات الاقتصادية نتيجة للتطورات الحديثة في بيئة الأعمال وما تحمله هذه التطورات من ازدياد حدة المنافسة، ما فرض على الوحدات الاقتصادية ضرورة العمل على تطوير أساليب قياس الأداء المتبعة لديها والاعتماد على الأساليب الحديثة في هذا المجال، بهدف الاستمرار والثبات في المنافسة. وسوف نتناول في هذا الفصل تقييم الأداء وفق ثلاثة مباحث، المبحث الأول بعنوان تقييم الأداء وسوف نتناول فيه مفهوم وأهمية تقييم الأداء وأهم التوجهات الحديثة في أساليب تقييم الأداء وأخيراً أنواع أساليب تقييم الأداء (التقليدية والحديثة)، أما المبحث الثاني فهو بعنوان تقييم الأداء وعلاقته بالرقابة سوف نتطرق فيه إلى مفهوم الرقابة وعلاقتها بتقييم الأداء، أما المبحث الثالث فهو بعنوان تقييم الأداء وعلاقته ببيئة الأعمال الحديثة حيث سنتناول فيه السمات التي تتصف بها بيئة الأعمال الحديثة ووسائل الشركات في مواجهتها وتأثيرها على نظم تقييم الأداء.

المبحث الأول

تقييم الأداء؛ مفهومه وأهميته – تطوراته – أساليبه Performance Evaluation; its Definition – its Developments – its Methods

أولاً: مفهوم تقييم الأداء وأهميته:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً ومهماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه. فالأداء مفهوم واسع، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية سواء أكانت داخلية أم خارجية، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعها.¹

ففي بيئة المنافسة العالمية اليوم أصبح من الواجب على الشركات أن تتبنى استراتيجية قابلة للنجاح (فعالة) Viable Strategy لتتمكن من النجاح في السوق العالمية، من خلال تبني استراتيجية تمكن الشركة من جذب الزبائن، عن طريق تقديم الأسباب التي تجعل الزبائن يفضلوا الشركة على المنافسين، وتشكل هذه الأسباب القيمة المعروضة للزبون Customer Value Propositions وهي تمثل جوهر الاستراتيجية.² وتتكون من أربعة عناصر:³

- 1- التكلفة: السعر المدفوع من قبل الزبون ويتأثر بميزات المنتج وأسعار المنافسين.
- 2- الجودة: درجة التوافق بين ما وُعد به الزبون وما تلقاه.
- 3- الميزات: أداء المنتج.
- 4- الخدمة: وتشمل كل العناصر الأخرى للمنتج ذات العلاقة بالزبون.

وتمثل القيمة التي تخلقها المنشأة الفرق بين التكاليف ومتوسط القيمة التي يعطيها الزبائن للمنتجات، بينما يمثل الفائض الذي يعود على الزبائن من اقتناء المنتج الفرق بين متوسط القيمة التي يعطيها الزبائن للمنتجات

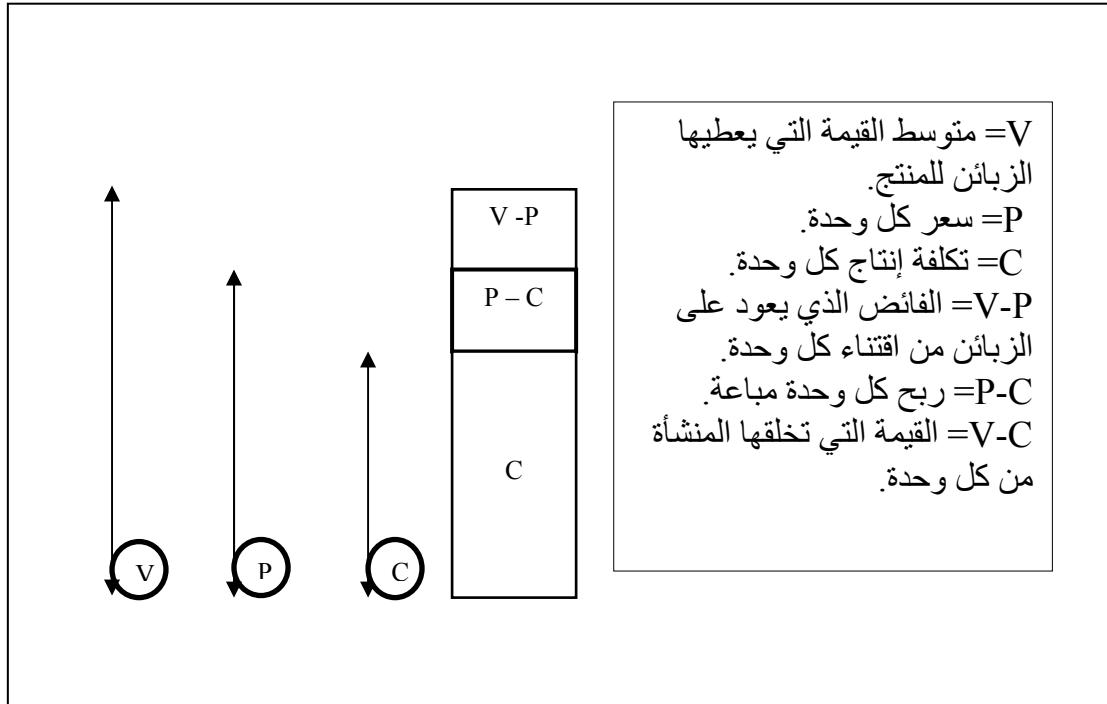
¹ الغالي طاهر محسن منصور ووائل محمد صبحي إدريس (2007)، علاقة الاتجاه الاستراتيجي بالأداء التنظيمي، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 88.

² Peter C. Brewer, Ray H. Garrison and Eric W. Noreen (2007), introduction managerial accounting, McGraw-Hill Irwin, New York, USA, p 3.

³ Anthony A. Atkinson, Op. Cit., p 8.

والسعر، ويمثل العائد الذي يعود على المنشأة الفرق بين التكلفة والسعر ويمكن توضيح مفهوم القيمة التي تعرضها المنشأة من خلال الشكل التالي:¹

الشكل رقم 2: القيمة التي تعرضها المنشأة



المصدر: Charles W. L. Hill (2008), Global Business Today, McGraw-Hill/Irwin, New York, p 363.

الأمر الذي أدى إلى تغيير مفهوم الأداء من أداء تخفيض التكاليف إلى أداء إنتاج القيمة وليرتكز الأداء على ثنائي تكلفة/قيمة. وهذا ما يؤكد فرنسواز جيرو وآخرون² حيث يشيرون إلى أنه مع الظهور التدريجي للتسويق وتطور استراتيجيات التميز فان شروط النجاح في الأسواق تطورت، لتصبح المؤسسات حسنة الأداء هي المؤسسات التي تتقن المفاهيم التي يعبر بها عن القيمة التي يجب تحقيقها لزبائنهم. دون أن يعني ذلك أن أداء تخفيض التكاليف ترك مكانه لأداء إنتاج القيمة بل إن مفهوم الأداء لم يتغير لكنه توسع ليأخذ بعين الاعتبار أكبر عدد من الممارسات المختلفة.

كما أن مفهوم الأداء توسع أيضاً إلى نقطة ثانية ألا وهي المستفيدون من الأداء، وبذلك انتقلنا من تمثيل تنظيمي انحصر غالباً في المردودية المالية والاقتصادية وخلق القيمة للمساهمين Shareholder Value إلى مساعي أكثر شمولاً يمكنها أن تشمل مستفيدين آخرين من أداء المنظمة مثل الزبائن

¹Charles W. L. Hill (2008), Global Business Today, McGraw-Hill/Irwin, New York, p 363.

² فرنسواز جيرو، أوليفيه سولبيك، جيرارنولوماري-إيلين دولون، بيير-لوران يسكو (2007)، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء، ترجمة وردية واشد، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، صفحة 59-60.

والعمال والشركة بشكل عام ... الخ، وتسمى هذه المقاربة القيمة للجهات المعنية Stakeholder Value، وهذا يؤثر على نوعية إنتاج القيمة التي يجب على الشركة إدارتها حيث يجب أن يشمل مفهوم القيمة هذا التنوع (القيمة للزبائن، القيمة للموظفين، القيمة للشركة، القيمة للمساهمين ... الخ).¹

بالتالي أصبح الأداء مفهوماً استراتيجياً يمثل انجازاً وليس نتيجة.² ونتيجة لهذه التطورات أصبح من الواجب على الإدارات تطوير أسلوب ممارستها لعملها لأن الأساليب القديمة أصبحت قاصرة وغير قادرة على مواكبة التطورات، حيث أصبحت الإدارة تعتمد على مفاهيم الاستراتيجية وأدواتها في ممارسة أنشطتها مثل سلسلة القيم والإدارة على أساس الأنشطة وتحليل بورتر Porter وتحليل SOWT وإدارة الجودة الشاملة وغيرها من الأساليب الإدارية الحديثة.

وهذا ما فرض ضرورة تطوير أساليب تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية، لأن الأساليب القديمة أصبحت قاصرة وغير قادرة على تقديم تقييم شامل للأداء يتجاوز النتائج ويغوص في الأسباب ويلبي متطلبات الإدارة الحديثة.

فقد عرف د. توفيق محمد عبد المحسن تقييم الأداء بأنه: "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء"³

كذلك عرف Horngren, Datar & Foster تقييم الأداء بأنه: "التعرف على مدى تحقيق المنشأة لأهدافها المتوقعة والمرسومة ضمن الخطة الموضوعية بشكل مسبق لاكتشاف أوجه القصور والضعف في التنفيذ والعمل على تصحيحها"⁴

ويرى الباحث بأن التعريفين السابقين لعملية تقييم الأداء قاصران عن الإحاطة بجميع جوانب عملية تقييم الأداء الحديثة وخصوصاً ما يتعلق بالاستراتيجية والميزة التنافسية، لذلك يرى الباحث أنه يمكن تعريف عملية تقييم الأداء بأنها: "عملية التعرف على الأداء الشامل للوحدة الاقتصادية

¹ فرنسواز جيرو، مرجع سابق الذكر، ص 66.

² الكسم، مرجع سابق الذكر، ص 169.

³ نقلاً عن: الخلف، حمد الحسن (2007)، استخدام المقاييس غير المالية في تقييم كفاءة أداء شركات القطاع العام الصناعي في سورية، رسالة ماجستير جامعة حلب، ص 19.

⁴ Charles T. Horngren, Srikant M. Datar and George Foster (2003), Cost Accounting: A management Emphasis, 13th ed, Printice- Hall, New Jersey.

باستخدام مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، لمعرفة مدى مساهمة الأداء المنجز بتنفيذ استراتيجية الوحدة الاقتصادية، بهدف التعرف على نقاط القصور في الأداء والمشكلات التي تمنع تحسينه بما يكفل تحقيق الميزة التنافسية على المنافسين"

ومن خلال التعريف السابق نرى أن عملية تقييم الأداء توضح للإدارة أين هي من تحقيق الأهداف الموضوعية للوصول إلى تنفيذ استراتيجية المنشأة وتحقيق الميزة التنافسية، وتحدد كذلك نقاط القوة والضعف والمشكلات التي تواجه المنشأة بما يكفل إمكانية حل هذه المشكلات وتلافي نقاط الضعف، وبالتالي عملية تقييم الأداء عملية مهمة جداً للإدارة وترتبط باستراتيجية المنشأة وكيفية تحقيقها وتطوير الأداء للوصول إلى الأهداف الموضوعية.

ثانياً: أهم التوجهات الحديثة في تطوير أساليب تقييم الأداء:

لقد أشرنا في الفقرة السابقة إلى تطور مفهوم الأداء من أداء تخفيض التكاليف إلى أداء يركز على ثنائي تكلفة/قيمة، وهذا ما دفع الإدارات إلى تطوير الأساليب الإدارية التي يعتمدون عليها ليتم التوجه إلى الأساليب الإدارية التي تعتمد على الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي وأدواتهما. وهذا ما جعل من أساليب تقييم الأداء التقليدية قاصرة وغير قادرة على مواكبة التطورات الحديثة، الأمر الذي دفع بالمهتمين من مديريين وباحثين إلى العمل على تطوير هذه الأساليب وقد تمثلت هذه التطورات في التوجهات التالية:

1- الاعتماد على المقاييس غير المالية (التشغيلية) بالإضافة إلى المقاييس المالية:

لقد اعتمدت أساليب تقييم الأداء التقليدية على المقاييس المالية بشكل أساسي، وقد عانت هذه المقاييس من العديد من المحددات ونواحي القصور. وقد أصبح من الصعب تقديم بيان عن متطلبات المنافسة الجديدة من خلال اللغة المالية، كما أن الأهداف الاستراتيجية صعبت التلخيص والقياس بنسب أو مؤشرات مالية، وهذا يوقف ويفقد جزءاً كبيراً من المعلومات.¹

وقد أشار إلى هذه المحددات ونقاط القصور العديد من الكتاب والباحثين منهم فرنسواز جيرو وآخرون²، وغاليني ونوبل Ghalayini and Noble

¹الكسم، مرجع سابق الذكر، ص 92.

²فرنسواز جيرو، مرجع سابق الذكر، ص 80-85.

واتنر ولاركر Ittner and Larker وكابلن Kaplan¹، وخالد وهيب الراوي²، وغيرهم من الكتاب، ويمكن إجمال أهم هذه المحددات ونقاط القصور في الاعتماد على المقاييس المالية بما يلي:

- أ. تعطي نظرة على الأمد القصير، ولا تُظهر تأثيرات القرارات على الأمد الطويل، وبالتالي لا تتفق مع الرؤية الاستراتيجية.
- ب. الصفة التركيبية للمؤشرات المالية رغم أنها تمثل ميزة لأنها تسمح بتلخيص الأداء بمقياس واحد إلا أنه تُظهر محدوديتها عندما يتعلق الأمر بترجمة النتائج، لأن قياس النتائج ليس هدفاً بحد ذاته بل الهدف الأساسي هو تمكين المدير من القيام بالتشخيص، إلا أن المؤشرات المالية لا تعطي أي معلومة عن الأسباب التي أدت إلى الحصول على هذا المستوى من النتائج، أي أنها تشير إلى وجود المشكلة ولكن لا تحدد هذه المشكلة.
- ج. التأخر في نتائج هذه المقاييس أي عدم التزامن، لكونها تاريخية ومعظم تركيزها على الماضي.
- د. صعوبة ومعقدة وقد تكون مضللة لأنها تركز على اتفاقيات حساب أحياناً معقدة وتفترض مستوى من المعرفة المحاسبية والمالية التي قد لا يمتلكها متخذ القرار.
- هـ. تستهدف الرقابة على الأداء وتتعارض مع استراتيجيات التحسين المستمر، وعدم قدرتها على عكس أعمال خلق القيمة المعاصرة.
- و. لها شكل شبه ثابت وغير مرنة فلا تختلف بين الوحدات ولا يتغير شكلها عبر الوقت.
- ز. تستهدف الإدارة العليا والوسطى وتهمل العمال على خطوط الإنتاج.
- ح. مقسمة طبقاً للأقسام لا للوظائف.
- ط. نقص القدرة التنبؤية لأنها تركز على النتائج ولا تركز على مسببات الأداء.
- ي. تسقط من اعتبارها معنويات العاملين.

ونتيجة لهذه المحددات ونقاط القصور اتجهت الأساليب الحديثة لتقييم الأداء إلى استخدام المقاييس غير المالية (التشغيلية) لتلافي هذه النواحي،

¹ نقلا عن، العثمان، محمد نادر (2005)، تطوير تقارير المحاسبة الإدارية في ضوء متطلبات بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، ص 111-112.

² الراوي، خالد وهيب (2000)، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، دار المسيرة، عمان، ص 91.

وتتميز المقاييس غير المالية بالعديد من الميزات تمكنها من تجاوز هذه المحددات ونقاط القصور أهمها:

- أ. توضح الأداء على مستوى الوحدات الأصغر (الفروع، الأقسام، الأنشطة).¹
- ب. تربط الأهداف التشغيلية بالاستراتيجية بحيث تكون ذات توجه خارجي وتركيز داخلي.²
- ج. تشكل مؤشرات أفضل للأداء المالي المستقبلي أكثر من المقاييس المالية لأنها تركز على مسببات الأداء.³
- د. سهلة وبسيطة ومفهومة من قبل قارئها.
- هـ. مرنة وفورية ومباشرة مما يجعلها أكثر تلاؤماً مع استراتيجيات التحسين المستمر.
- و. تمكن المدير من تحديد المشكلة وليس فقط الإشارة إلى وجودها.

إلا أن هذا لا يعني أن تحل المقاييس غير المالية (التشغيلية) محل المقاييس المالية وإنما أن تكمل كل منهما الأخرى بحيث يشكلان معاً أسلوباً متكاملًا للتقييم الشامل للأداء. وهذا ما يؤكد عليه Kaplan و Norton حيث أشارا إلى أن بطاقة الأداء المتوازن لم تأت لتحل محل المقاييس المالية وإنما جاءت لتكملها.⁴

2- العمل على بناء أساليب تقييم الأداء على الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي:

إن اتجاه الإدارة إلى استخدام الأساليب الاستراتيجية الحديثة، خلق مشكلة جديدة لإدارة الأداء نتيجة قصور نظم قياس الأداء التي تعتمد على المقاييس المالية التقليدية للقيام بالدور المطلوب منها، حيث لا يمكن لهذه المقاييس أن تعكس استراتيجية المنشأة. لذلك كان لابد من البحث عن أساليب حديثة لتقييم الأداء تركز على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتكون قادرة على التعقب المتزامن لتنفيذ الاستراتيجية لجميع مستويات المنظمة وتتناسب وتتكامل مع الأساليب الإدارية الاستراتيجية الحديثة، عن طريق الاعتماد على مجموعة من مقاييس الأداء التي تتبع مدى تنفيذ الاستراتيجية عن طريق ربط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف التشغيلية،

¹فرنسواز، مرجع سابق الذكر، ص 85.

²العثمان، مرجع سابق الذكر، ص 17.

³العثمان، مرجع سابق الذكر، ص 18، عن Banker et al 2000.

⁴ Robert Kaplan and David Norton (1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, January -February 1996, P75.

بحيث تشكل هذه المقاييس نظام قياس ديناميكي ينصب على مسببات الأداء، بهدف قيادة وإدارة الأداء والتحرك نحو تحقيق التحسين المستمر في كل من رضا العميل والمرونة والإنتاجية وذلك بشكل متزامن. وتتميز أساليب تقييم الأداء الاستراتيجية بأنها:¹

أ- تركز على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مثل رضا العميل والمرونة.

ب- التعقب المتزامن لتنفيذ الاستراتيجية لجميع مستويات المنظمة.

ج- تتناسب وتتكامل مع الأساليب الإدارية الاستراتيجية الحديثة مثل: التكلفة المستهدفة وربحية العميل.

د- تهدف إلى خدمة وتلبية احتياجات كل من له مصلحة مع المنظمة، فهي تشمل الموردين والعاملين والعملاء وحملة الأسهم ...

هـ- مقاييس أداء دورية وفورية للأداء لكل مستوى إداري حتى تتناسب مع السرعة المناسبة واللازمة لاتخاذ القرارات واقتناص الفرص المتاحة.

و- تعتمد على مقاييس مالية وغير مالية حيث تختلف من قسم لآخر وتتغير كلما دعت الحاجة لذلك وتستهدف التحفيز والتحسين المستمر للأداء.

3- العمل على بناء أساليب تقييم الأداء على الأنشطة:

حيث يشكل النشاط أصغر مخرج مشترك لأدوات الأداء ومفتاح قبة بنية الإدارة، ومعلومة القيادة يجب أن تتمفصل بالنتيجة على الأنشطة لتتمكن من القيام بدورها بالتأثير على عاملي الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، بترجمة الاستراتيجية العامة إلى أهداف خاصة وبتغذية الاستراتيجية بمعلومات عن العمليات، حيث إنه منذ الاعتماد على سلسلة القيمة انتشرت أدوات مختلفة للإدارة في المنظمات مبنية على الأنشطة، ولم تعد إدارة المنشأة اليوم تعتمد على الرؤية التنظيمية للمنشأة المنقولة من المحاسبة التحليلية، لأن المديرين يرغبون بالحصول على معلومات مالية للقيادة تندمج مع هذا التقديم الجديد العرضاني للمنشأة المبني على العمليات وعلى الأنشطة.²

إن تحقيق الأسلوب الجديد في تقييم الأداء القائم على التقييم الشامل للأداء وبناء أساليب تقييم الأداء على الاستراتيجية وربط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف التشغيلية من خلال الاعتماد على المقاييس المالية

¹ حسين، زينب أحمد عزيز (2001)، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء - إطار مقترح، منشورات لجنة الأمم المتحدة للإدارة العاملة، ص 275.

² الكسم، مرجع سابق الذكر، ص 75 و 117.

وغير المالية (التشغيلية) لا يمكن أن يتم إلا من خلال بناء أساليب تقييم الأداء على الأنشطة.

وهذا ما يؤكد عليه سليمان حسين البشتاوي حيث يشير إلى أنه يمكن تحقيق الأسلوب الجديد في عملية تقييم الأداء وفق المعطيات الجديدة والقائمة على المقاييس المالية وغير المالية وذلك من خلال إعداد نظم التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة ABC/M.¹ كما يشير هيثم أحمد حسين عبد المنعم إلى أن هناك ارتباطاً جذرياً لمدخل الإدارة على أساس الأنشطة مع فكرة الأداء المؤسسي المبينة على المنظور التكاملي للأداء.²

ثالثاً: أساليب تقييم الأداء:

في ضوء التوجهات الثلاثة التي ذكرناها أعلاه يمكن تقسيم أساليب تقييم الأداء ضمن مجموعتين:

- المجموعة الأولى: أساليب تقييم الأداء التقليدية وأهمها:
- 1- الموازنات التخطيطية.
 - 2- أنظمة التكاليف التقليدية.
 - 3- التحليل المالي.

- المجموعة الثانية: أساليب تقييم الأداء الحديثة وأهمها:
- 1- لوحة القيادة.
 - 2- نظام التكاليف على أساس الأنشطة.
 - 3- بطاقة الأداء المتوازن.

وسوف نتناول أدناه بشيء من التفصيل كلاً من الموازنات التخطيطية وأنظمة التكاليف والتحليل المالي ولوحة القيادة فيما سنتناول في الفصل التالي بطاقة الأداء المتوازن بشكل موسّع.

1- الموازنات التخطيطية:

تُعرّف الموازنة التخطيطية بأنها: "خطة تفصيلية شاملة موضوعية بصورة مسبقة تترجم أهداف المنشأة إلى أرقام، وتتضمن تقديرات كمية ومالية لبرامج وأنشطة المنشأة لفترة مستقبلية يوافق عليها ويرتبط بها

¹البشتاوي، مرجع سابق الذكر، ص 399.
²عبد المنعم، هيثم أحمد حسين (2001)، نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، منشورات لجنة الأمم المتحدة للإدارة العاملة، www.Unpan.org، ص 299.

المسؤولون ويتخذونها هدفاً وأساساً للرقابة على الأداء لتحقيق أعلى كفاية إنتاجية ممكنة"¹.

كما يمكن تعريفها بأنها: " ترجمة مالية لأهداف المنشأة الاقتصادية خلال فترة زمنية محددة"².

ونرى من التعاريف أعلاه بأن الموازنة التخطيطية تأخذ فكرتها من الموازنة العامة للدولة من خلال إظهار النفقات المقدرة والإيرادات المتوقعة خلال فترة زمنية معينة، بناء على ترجمة الخطة الموضوعة إلى أرقام مالية على مستوى كل قسم من أقسام الوحدة الاقتصادية وتجميعها بموازنة إجمالية على مستوى الوحدة ككل.

ويمكن القول إن الموازنة التخطيطية تهدف إلى التنسيق بين الأهداف بغرض استغلال الإمكانيات المتاحة أفضل استغلال ممكن في سبيل تحقيق الأهداف وهي بذلك تؤدي إلى توفير:³
أ- خطة لتنسيق وتوجيه سير العمل.
ب- معيار لتقييم الأداء عن طريق تحليل نتائج النشاط.

لذلك تستخدم الموازنة التخطيطية كوسيلة للرقابة وتقييم الأداء من خلال مقارنة النتائج المحققة بالأهداف الموضوعة مسبقاً وتصحيح الانحرافات ومعالجتها بالسرعة الممكنة، ولتحقيق ذلك يجب اتباع الخطوات التالية:⁴
أ- تحليل النتائج الفعلية وتفسيرها وتهيئة التقارير اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية بشأن هذه النتائج.
ب- مقارنة الأرقام الفعلية مع الأرقام التقديرية الواردة في الموازنة التخطيطية.

ج- تحديد الانحرافات بين أرقام النشاط الفعلية والأرقام المقدرة في الموازنة، والبحث عن أسباب هذه الانحرافات، وتحديد الجهات المسؤولة عنها، وتحديد سبل معالجة هذه الانحرافات بالسرعة الممكنة.

إن إعداد الموازنة التخطيطية على أساس عمل موازنات فرعية لكل إدارة أو قسم من أقسام الوحدة الاقتصادية يحد من فعاليتها وخصوصاً فيما يتعلق بترجمة الاستراتيجية على المستوى التشغيلي ومتابعة تنفيذها. لذلك

¹ فلوح، صافي وإبراهيم ميده وراغب الغصين (2010-2011)، المحاسبة الإدارية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سورية. ص 148

² الراوي، مرجع سابق الذكر، ص 193.

³ مرعي، عطية (2008)، في المحاسبة الإدارية: أساسيات التخطيط واتخاذ القرارات وتقييم الأداء، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص 251.

⁴ فلوح، صافي وإبراهيم ميده وراغب الغصين (2010-2011)، مرجع سابق الذكر، ص 166-167.

يورد كلٌّ من Atkinson, Kaplan and Young انتقادات عديدة للطريقة التقليدية في إعداد الموازنة التخطيطية وهي أنها لا تنسجم مع الحاجة للمرونة والتكيف مع تغير ظروف التنظيم، ولا تُركز على مساعدة المنشأة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتؤدي إلى أن تقود السياسات تخصيص الموارد بدلاً من الاستراتيجية. ويُشيرون إلى أن إعداد الموازنة التخطيطية على أساس الأنشطة Activity-Based budgeting له فائدتان الأولى: هي أنها تحدد الحالات التي تتطلب فيها خطة الإنتاج قدرات جديدة (مادية أو بشرية) لتسليم معظم أنشطة الدعم والخدمة في المنظمات والثانية: هي أنها تقدم طريقة أكثر دقة لتحديد التكاليف المستقبلية.¹ بالإضافة إلى ذلك حققت الشركات العديد من الفوائد من تطبيق أسلوب إعداد الموازنة التخطيطية على أساس الأنشطة منها:²

- إمكانية وضع موازنات تخطيطية أكثر موضوعية.
- تحديد أفضل للموارد المطلوبة خلال الفترة التي ستغطيها الموازنة التخطيطية.
- ربط التكاليف بالأهداف.
- ربط التكاليف بصورة واضحة بمسؤولية العاملين.
- إلغاء الترهل في الموازنة، أي المساعدة على وضع موازنات لا يوجد فيها زيادة في الموارد المطلوبة عن الاحتياجات الحقيقية لإنجاز أهداف المنشأة.

ورغم أن الموازنة التخطيطية أداة ضرورية للقيادة حيث إن لغتها المالية مشتركة بين جميع المستويات الإدارية إلا أن اللغة المالية لا تسمح بتوضيح كل حقيقة المنشأة وخصوصاً الحقيقة العملية والتي تجعل من الضروري استخدام أداة أخرى بإمكانها تكميل وشرح الموازنة التخطيطية مثل بطاقة الأداء المتوازن ونظم التكاليف على أساس الأنشطة.³

2- أنظمة التكاليف:

إن الاهتمام بأنظمة التكاليف لم يعد يقتصر على المنشآت الصناعية التي تنتج سلعاً بل امتد الاهتمام ليشمل مختلف أوجه النشاط الاقتصادي (الزراعة، التأمين، والمصارف التجارية والإسلامية، والفنادق والمطاعم والمشافي... الخ)، حيث تساعد أنظمة التكاليف الإدارة على القيام بوظائفها

¹ Anthony A. Atkinson, Op. Cit., P440.

² فلوح، صافي وإبراهيم ميده وراغب الغصين (2010-2011)، مرجع سابق الذكر، ص 162.

³ الكسم، مرجع سابق الذكر، ص 56.

المختلفة في التخطيط وتقييم الأداء والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة اللازمة لتسيير أعمال المنشأة.¹
وهناك نوعان من أنظمة التكاليف:

أ- أنظمة التكاليف التقليدية Traditional Costing Systems:
وتشمل نظام تكاليف أوامر الإنتاج Job Order Costing System ونظام تكاليف التشغيل (العمليات) Process Costing System حيث يقوم نظام تكاليف أوامر الإنتاج بحساب تكاليف الأعمال المختلفة لإنتاج طلبية زبون محدد، بينما يقوم نظام تكاليف التشغيل بحساب وتخصيص مقدار متساوٍ من التكاليف لكل منتج.²

وتتم عملية تخصيص التكاليف Cost Assignment في أنظمة التكاليف التقليدية بعد القيام بعملية تجميعها Cost Accumulation في مجموعات تعرف بمجموعات التكلفة Cost Pools والتي تتضمن ما يلي:³
1- التكاليف المباشرة والتي تنسب إلى تلك الوحدة مباشرة.
2- التكاليف غير المباشرة وتحمل إلى وحدات قياس تكلفة معينة باستخدام معدلات تحميل معينة.

ب- نظام التكاليف على أساس الأنشطة Activity-Based Cost Systems:

ويُعرف Lucero نظام التكاليف على أساس الأنشطة بأنه: " طريقة لمحاسبة التكاليف التي تقيس التكلفة ومستوى الإنجاز في العمل معتمدة على الربط بين الأنشطة وهذه التكلفة، إذ تعتمد على تخصيص التكاليف وفقاً لهدف التكلفة، والمتمثل في المنتجات أو الزبائن، وذلك بالاعتماد على مدى استفادته من تلك الأنشطة"⁴.

ويقوم نظام تكاليف الأنشطة على تحديد تكلفة كل نشاط عن طريق ربط مصاريف الموارد بالأنشطة ومن ثم ربط تكاليف الأنشطة بالمنتجات أو الخدمات باستخدام موجهات التكلفة، ويمكن إيجاز مراحل العمل الضرورية لتطبيق نظام تكاليف الأنشطة كما يلي:⁵

¹ العناتي، رضوان محمد (2005)، محاسبة التكاليف المفاهيم والمبادئ والتطبيقات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 13.

² Anthony A. Atkinson, Op. Cit., P79.

³ العناتي، مرجع سابق الذكر، ص 197.

⁴ تاتفي، احمد محمد (2005)، نظام محاسبة التكاليف في المصارف السورية الواقع وآفاق التطوير وفقاً لنظام التكاليف على أساس الأنشطة، رسالة ماجستير، جامعة حلب، سورية، ص 47.

⁵ عبد الرحمن، عبد العزيز (2004)، تقويم أداء أقسام شركة الحديد والصلب في حماه في ظل استخدام نظام تكاليف الأنشطة، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، ص 39-49.

- 1- تحليل نظام العمليات في الشركة.
- 2- توزيع العمليات على الأنشطة.
- 3- تحديد محرك تكلفة النشاط Activity Cost Driver ومجمعات التكلفة Cost Pool ومعدل محرك تكلفة النشاط Activity Cost Driver Rate.
- 4- تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة.
- 5- تصنيف الأنشطة وفق مفهوم القيمة المضافة التي حققتها نتائج النشاط بالنسبة للمستهلك.
- 6- تحميل تكاليف الأنشطة على حوامل التكلفة.

وقد عرّف S. Mark Young النشاط بأنه: " وحدة عمل أو وظيفة تهدف إلى أداء عمل معين مثل شراء المواد الأولية وإعداد الآلات وتصميم المنتج وغيرها من الأنشطة الأخرى"¹

وكذلك يمكن تعريف محركات تكلفة النشاط بأنها: "المقاييس التي تحدد الارتباط بين الأنشطة وأهداف التكلفة"². أما معدل محرك تكلفة النشاط فهو: "المبلغ الذي يُحدّد عن طريق تقسيم مصروفات النشاط على الكمية الإجمالية لمحرك تكلفة النشاط ويُستخدم لتخصيص تكاليف الأنشطة على المنتجات الفردية"³.

تؤدي أنظمة التكاليف داخل المنشأة أهدافاً عديدة يمكن تقسيمها إلى قسمين أساسيين: الأول هو تخطيط ورقابة التكاليف وتحليل سلوكها، والثاني هو تقييم الأداء في الوحدة الاقتصادية.⁴ ونرى بأن أنظمة التكاليف التقليدية قد أصبحت في الوقت الحاضر عاجزة عن أداء هاتين المهمتين بما يتلاءم ومتطلبات العصر الحالي حيث إن:

- 1- أسلوب تحميل التكاليف الإضافية Support Costs على أهداف التكلفة (المنتجات أو الخدمات) في أنظمة التكاليف التقليدية إن كانت مناسبة في بداية القرن الماضي بسبب صغر حجم هذه التكاليف بالنسبة إلى التكاليف الأخرى إلا أنها لم تعد مناسبة اليوم بسبب ازدياد حجم هذه التكاليف فقد أصبحت تشكل القسم الأعظم من إجمالي التكاليف، حيث إن الاعتماد على عامل أو عاملين في تحميل هذه التكاليف على المنتجات أو الخدمات مثل عدد ساعات العمل المباشرة

¹ عبد الرحمن، مرجع سابق الذكر، ص 38.

² Anthony A. Atkinson, Op. Cit., P130.

³ Anthony A. Atkinson, Op. Cit., P130.

⁴ Anthony A. Atkinson, Op. Cit., P38.

أو عدد ساعات تشغيل الآلات أصبح أسلوباً غير دقيق في حساب التكاليف ويؤدي إلى تشوهات عديدة في التكاليف الناتجة وسوف تبقى العديد من هذه التشوهات حتى لو تم استخدام المئات أو الآلاف من مراكز تكلفة المنتجات.¹ وقد زاد من هذه التشوهات توجه الشركات تحت ضغط المنافسة نتيجة التطور العلمي والتكنولوجي والاقتصادي إلى تقديم منتجات متعددة ومتنوعة وذات تكلفة منخفضة وجودة عالية. ونتيجة لذلك يمكن القول إن نظم التكاليف التقليدية قد أصبحت عاجزة في مجال تخطيط ورقابة التكاليف وكذلك في مجال تحليل سلوك التكاليف، وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات الاقتصادية.²

2- تقوم نظم التكاليف التقليدية بمهمة تقييم الأداء من خلال مقارنة حسابات التكاليف الفعلية مع المخطط عن طريق التكاليف المعيارية، معتمدة على الجانب المالي فقط دون أن تقدم مقاييس غير مالية لقياس الأداء وهي بذلك وإن أشارت إلى وجود مشكلة ما إلا أنها لا تحدد هذه المشكلة والأسباب التي أدت إلى حدوثها. وهذا ما يجعل أنظمة التكاليف التقليدية عاجزة عن القياس الشامل للأداء، وكذلك لا تتلاءم مع الأساليب الاستراتيجية الحديثة في المنشآت مثل استراتيجية التحسين المستمر وسلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة وغيرها.

إن نظام التكاليف على أساس الأنشطة يتلافى هذا القصور في أنظمة التكاليف التقليدية ويقدم معلومات مهمة تساعد في تحليل أعمال الشركات بشكل أفضل من خلال ربط الموارد بالأنشطة، ومن ثم ربط تكاليف هذه الأنشطة بحوامل التكلفة، ما ينعكس على قياس أدق لتكاليف هذه الحوامل.³

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن هدف نظام التكاليف على أساس الأنشطة هو أن يفهم سلوك التكاليف أكثر من ملاحظة وجودها وهذا يعني إن هذا النظام يركز على بيان كيف تُستخدم التكاليف في المنظمة بعمليات تكوين القيمة،⁴ وهذا ما يجعله أكثر تلاؤماً مع الأساليب الاستراتيجية الحديثة.

¹ Anthony A. Atkinson, Op. Cit., P51,79,125.

² عبد الرحمن، مرجع سابق الذكر، ص 36.

³ عبد الرحمن، مرجع سابق الذكر، ص 37.

⁴ الكسم، مرجع سابق الذكر، ص 122.

ففي دراسة قامت بإعدادها رزان حسين كمال شهيد حول العلاقة بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة وأسلوب تحليل سلسلة القيمة ونظام بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها مع الأداء خلصت الباحثة إلى ما يلي:¹

- وجود علاقة ارتباط طردية ما بين المتغير المستقل (المعلومات التي يوفرها نظام قياس التكلفة على أساس الأنشطة) والمتغير التابع (أسلوب تحليل سلسلة القيمة)
- وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين المستقلين (أسلوب تحليل سلسلة القيمة وأسلوب قياس الأداء المتوازن) مع المتغير التابع (مستوى الأداء الكلي)
- وجود علاقة ارتباط طردية ما بين المتغيرين المستقلين (نظام قياس التكلفة على أساس النشاط وأسلوب قياس الأداء المتوازن) مع المتغير التابع (مستوى الأداء الكلي).
- وجود علاقة ارتباط طردية ما بين المتغيرات المستقلة (نظام قياس التكلفة على أساس النشاط وأسلوب تحليل سلسلة القيمة وأسلوب قياس الأداء المتوازن) مع المتغير التابع (مستوى الأداء الكلي).

كما يقدم هذا النظام معايير أداء جديدة تختلف عن المعايير التقليدية وتساهم في تقديم معلومات أفضل عن سير العمليات والأنشطة داخل الشركة.² حيث يقدم نظام التكاليف على أساس الأنشطة إضافة إلى المؤشرات المالية مؤشرات غير مالية (تشغيلية) عن الأداء داخل المنشأة سواء عن نظام العمليات أو عن الزبائن أو عن الموردين ما يمكن من تقييم هذه النواحي الثلاث، ومن هذه المعايير على سبيل المثال:

- مؤشرات خاصة بالجودة مثل عدد شكاوى الزبون لكل 1000 طلب منفذ ومؤشرات خاصة بالخدمة مثل عدد الزبائن الجدد.
- مؤشرات خاصة بالموردين مثل نسبة إعادة المواد المستلمة وأداء المورد بالنسبة لاختبار المواد وتأخير الإنتاج بسبب تأخر استلام المواد ويتم قياس هذه المقاييس لكل مورد على حدة.
- مؤشرات خاصة بالزبائن وأهم هذه المؤشرات تحديد تكلفة الزبون وربحية الزبون بالإضافة إلى مؤشرات أخرى مثل مدى تجاوب الزبائن الجدد مع عروض الشركة وموقع الشركة في السوق

¹ شهيد، رزان حسين كمال (2007)، التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء (دراسة تطبيقية على قطاع تصنيع المنتجات الزراعية في سوريا)، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتور الفلسفة في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

² عبد الرحمن، مرجع سابق الذكر ص 37.

ووضعها التنافسي ومدى مساهمة كل زبون في تحريك أعمال الشركة وغيرها من هذه المؤشرات.

إن قيام نظام التكاليف على أساس الأنشطة بتقديم معلومات غير مالية (تشغيلية) إضافة إلى المعلومات المالية يُمكن هذا النظام من إعادة بناء المعلومات الصادرة عن نظم المعلومات بشكل عام وعن نظم المعلومات المحاسبية بشكل خاص بحيث تصبح قائمة على نوعي المعلومات المالية والتشغيلية، كما ويجعل هذا النظام يتمتع بالميزات نفسها التي تتمتع بها المؤشرات غير المالية.

وأخيراً بقي أن نشير إلى أن نظام التكاليف على أساس الأنشطة لا يطبق فقط في الشركات الصناعية وإنما يطبق أيضاً في الشركات الخدمية (من ضمنها شركات التأمين). حيث إن العديد من الشركات الخدمية اليوم طبقت هذا المدخل وحقت فوائد عظيمة. إذ إن نظام التكاليف على أساس الأنشطة يركز على المكون الخدمي وليس على العمالة المباشرة والمواد المباشرة في العمليات الصناعية، ومعظم التكاليف في الشركات الخدمية هي تكاليف غير مباشرة وتظهر على أنها تكاليف ثابتة.¹

3- التحليل المالي:

يقوم التحليل المالي على دراسة وتحليل هذه القوائم المالية، ويمكن أن يُعرّف التحليل المالي بأنه " عملية منظمة لإخضاع محتويات القوائم المالية للدراسة بهدف بلورتها وتوضيح مدلولاتها وتركيز الاهتمام على الحقائق التي تكون متخفية وراء الأرقام بما يفيد في ترشيد قرارات مستخدمي القوائم المالية"² ويُمكن دراسة القوائم المالية وفق إحدى الطريقتين التاليتين:

أ- التحليل المقارن للقوائم المالية:

ويتم عن طريق دراسة القوائم المالية بالمقارنة مع القوائم المالية لسنوات سابقة للشركة نفسها أو مع القوائم المالية لشركة منافسة وهو ما يُعرّف بتقييم الأداء المرجعي Benchmarking. ويهدف هذا التحليل إلى:³

1- تحديد اتجاه تطور مكونات القائمة المالية عبر الزمن (زيادة أم نقصان).

2- مقارنة مكونات القوائم المالية مع مقابلاتها في شركات منافسة.

¹ Anthony A. Atkinson, Op. Cit., P148.

² زيد، لطيف وماهر أمين ومنيرة المهندس (2005)، تقويم أداء المصارف باستخدام أدوات التحليل المالي، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4 لعام 2005، ص 162

³ Anthony A. Atkinson, Op. Cit., P557-558.

ويتم ذلك بإحدى الطريقتين:

1- التحليل الأفقي Horizontal Analysis: ويتم بدراسة نسبة التغير في القوائم المقارنة، كأن نأخذ سنة أساس وندرس اتجاه تطور بنود القوائم المالية على مدى عدد من السنوات.¹ ويجب الانتباه إلى اختيار سنة الأساس بحيث تكون سنة طبيعية اعتيادية تصلح لأن تكون أساساً مناسباً لمقارنة السنوات اللاحقة بها واستخلاص أحكام مفيدة من هذه المقارنة، كما يجب الانتباه إلى تغيرات الأسعار وتقلبات أسعار الصرف والقوة الشرائية لوحة النقد.²

2- التحليل العمودي Vertical Analysis: وينصب على القوائم المالية المعدة بتاريخ معين، ويهدف بشكل أساس إلى إظهار الأهمية النسبية لأحد العناصر أو لكل من العناصر التي تشكل مجموعة معينة في القائمة أو لإظهار الأهمية النسبية للمجموعات الفرعية التي تتكون منها القائمة.³ ويمكن أن تقارن هذه النسب بمقابلاتها سواء المستخرجة من القوائم المالية لسنوات سابقة للشركة نفسها أو المستخرجة من القوائم المالية لشركة منافسة.

ب-النسب المالية:

إن استخدام النسب المالية يعتبر من أقدم الأساليب التي استخدمت في مجال تقييم أداء الشركات، ولا يقتصر استخدامها على الأطراف الداخلية وإنما أيضاً تستخدم من قبل الأطراف الخارجية لتقييم أوضاع المنشأة ومدى قدرتها على الاستمرار والوفاء بالتزاماتها، حيث تستخدم من قبل الدائنين والموردين والزبائن والبنوك والمستثمرين وغيرها من الجهات الأخرى. وتتجلى أهمية النسب المالية في أنها أكثر قدرة على التعبير من الأرقام المطلقة الواردة في القوائم المالية، ذلك لأن الرقم المطلق رقم ساكن ودلالته في ذاته، بينما النسب المالية تقدم معلومات ذات مغزى وأكثر دلالة وذلك من خلال نسب عنصر إلى عنصر آخر وبالتالي دراسة العلاقة فيما بينهما.

ويعتمد حساب هذه النسب بشكل رئيسي على القوائم المالية التي تصدرها الشركة والتي من أهمها قائمة الدخل وقائمة المركز المالي بالإضافة إلى قائمة التدفقات النقدية، ويمكن تعريف النسب المالية بأنها "تعبير رياضي عن علاقة منطقية بين بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية

¹ Charles T. Horngren, Walter T. Harrison Jr and Linda Smith Bamber (2005), Accounting, Pearson Education Hall, P 707.

² فلوح، صافي وإسماعيل وإسماعيل وعبد الرحمن مرعي ومحي الدين حمزة (2009)، تحليل القوائم المالية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا. ص 62-63

³ فلوح، صافي وإسماعيل وإسماعيل وعبد الرحمن مرعي ومحي الدين حمزة (2009)، مرجع سابق الذكر، ص 49-50.

المعدة عن الفترة ذاتها، وتأخذ هذه العلاقة شكل كسر عادي، أو كسر عشري، أو نسبة مئوية، وقد تكون البنود المنسوبة لبعضها بعضاً من الجانب ذاته في القائمة المالية، أو من جانبين مختلفين من القائمة ذاتها، أو أن ينتمي كل منها لقائمة تختلف عن الأخرى¹ وتتوسع هذه النسب المالية وتتعدد باختلاف وتعدد البنود التي يمكن استخراجها منها ولكن يجب أن تكون النسب المالية لها معنى بمعنى أن تكون تعبر عن علاقة قابلة للفهم بين البنود الداخلة في تركيبها على نحو يجعل هذه النسبة معبرة عن بعد محدد من أبعاد أداء المنشأة (الربحية، السيولة، التمويل)، أو مرتبطة بهدف تسعى المنشأة إلى تحقيقه (الاستمرار، النمو).² كما ويجب أن تكون مجموعة النسب المختارة لتقييم أداء الشركة منسجمة مع استراتيجيات المنشأة والتوجه الاستراتيجي لتكون أكثر دلالة وفائدة للإدارة.

إلا أن عملية إعداد هذه النسب لا تقدم معلومات كافية إلا إذا تمت مقارنتها بمعيار محدد، وقد يكون هذا المعيار معياراً مطلقاً كأن تكون هناك قيمة محددة لنسبة ما تعتبر جيدة، وقد يكون هذا المعيار نسباً أخرى سواء من داخل الشركة وهو ما يسمى بالمعيار التاريخي أو من خارج الشركة وهو ما يسمى بالمعيار الصناعي. أضف إلى ذلك يجب ألا يتمسك المحلل المالي بالنتيجة التي يحصل عليها من حساب بعض النسب ويعتمدها أساساً لاتخاذ أي قرار بل يجب أن يعمل على ربط أكبر عدد ممكن من النسب مع بعضها البعض لاتخاذ أي قرار.³

ويمكن أن تصنف هذه النسب ضمن خمسة تصنيفات وهي:

أ- النسب التي تقيس القدرة على تسديد الالتزامات المتداولة (نسب السيولة Liquidity Ratios):

وتقيس هذه النسب قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها المالية المتداولة عند استحقاقها بما تمتلكه من أموال جاهزة وأصول يمكن تحويلها إلى نقدية خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، وتعتمد هذه النسب في حسابها على عناصر رأس المال العامل Working Capital والذي يشكل الفرق بين الموجودات المتداولة Current Assets والالتزامات المتداولة Current Liabilities، وتمثل الموجودات المتداولة

¹ شيخ محمد، حسين وحسان قيطيم وزيدون شحادة (2007)، دور النسب المالية في تقييم أداء المشروعات الاقتصادية دراسة ميدانية على الشركة العربية السورية للصناعات الإلكترونية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد 29، العدد 2 لعام 2007، اللاذقية، سورية، ص 134.

² شيخ محمد، مرجع سابق الذكر، ص 134.

³ نادر، نهاد وماهر أمين وحسين جواد بزون (2006)، المؤشرات المالية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية دراسة ميدانية على شركة الخيوط القطنية في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد 28، العدد 3 لعام 2006، اللاذقية، سورية، ص 103.

والالتزامات المتداولة لب العملية التشغيلية اليومية.¹ ولكن تبدو نسب السيولة محدودة الفائدة بمفردها لأنها تقدم صورة في لحظة زمنية معينة وقد يتم تحريفها بشكل متعمد عند إعداد القوائم المالية في نهاية العام، لذلك يجب تحليل الاتجاه من عام لآخر بالإضافة إلى التقويم المستمر لاتجاه الإيرادات والأرباح لأن وضع السيولة يمكن أن يتأكل بسرعة بسبب الخسائر والعكس صحيح.² وأهم هذه النسب:

- 1- نسبة التداول Current Ratio (الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة)
- 2- نسبة السيولة السريعة Quick Ratio (الأصول المتداولة - (المخزون + المصروفات المدفوعة مقدما) \ الخصوم المتداولة)
- 3- نسبة الجاهزية النقدية Cash Ratio (النقدية وما في حكمها / الخصوم المتداولة)

ب- النسب التي تقيس القدرة على تسديد الالتزامات طويلة الأجل (نسب المديونية أو التغطية المالية)

وتهتم هذه المجموعة من النسب في قياس قدرة المشروع على تسديد التزاماته طويلة الأجل والفوائد المترتبة عليها، وهي تعكس مدى التناسق في هيكل رأس المال من حيث الاعتماد على الأموال الذاتية والأموال المقترضة، ورغم أن الاعتماد على الأموال المقترضة في هيكل رأس المال يشكل إضافة إيجابية للمشروع إلا أنه يجب عدم المبالغة في الاعتماد على هذه الأموال دون اعتبار لإنتاجية المشروع ومقدرته على السداد. ومن أهم هذه النسب:

- 1- نسبة الدين Debt Ratio (إجمالي الالتزامات / إجمالي الأصول)
- 2- نسبة الدين طويل الأجل إلى حقوق الملكية Long-Term Debt/Equity Ratio
- 3- صافي الأصول الثابتة إلى حقوق الملكية Net Fixed Assets/ Equity
- 4- نسبة عدد مرات اكتساب الفائدة Times-Interest-Earned Ratio (الأرباح قبل الفوائد والضرائب\الفوائد)

ج- قياس الربحية Profitability:

يمثل الربح الهدف الرئيسي لمنظمات الأعمال والنتيجة التي يجب الوصول إليها وتعظيمها، ومن دون الربح لا يمكن لهذه المنظمات

¹ Charles T. Horngren, Walter T. Harrison Jr and Linda Smith Bamber (2005), Op. Cit., P715.

² فلوح، صافي وإسماعيل وإسماعيل وعبد الرحمن مرعي ومحي الدين حمزة (2009)، مرجع سابق الذكر، ص 147.

الاستمرار. وتأتي هذه المجموعة من النسب لتقيس مدى نجاح هذه المنظمات في تلبية هذا الهدف، ومن أهم هذه النسب:

1- العائد على الأصول Return In Assets (صافي الربح / إجمالي الأصول)

2- العائد على حقوق الملكية Return on Common Equity (الدخل الصافي المتوفر لحملة الأسهم العادية / متوسط حقوق الملكية العائدة لحملة الأسهم العادية خلال السنة)

3- العائد على المبيعات Return on sales (صافي الربح التشغيلي / صافي المبيعات)

د- نسب التشغيل:

وتقيس هذه المجموعة من النسب مدى قدرة المشروع على تشغيل أصوله بكفاءة ومدى قدرته على بيع المخزون وتجميع الديون، ومن أهم هذه النسب:

1- دوران الحسابات المدينة Accounts receivable turnover (المبيعات الآجلة / متوسط الحسابات المدينة خلال السنة)

2- دوران المخزون Inventory Turnover (تكلفة البضاعة المباعة / متوسط المخزون خلال السنة)

3- دوران إجمالي الأصول Total Assets Turnover (المبيعات / إجمالي الأصول)

4- دوران الأصول الثابتة Fixed Assets Turnover (المبيعات / صافي الأصول الثابتة)

هـ- تحليل استثمارات الأسهم Analyzing Stock Investments:

يشتري المستثمرون الأسهم لتحقيق العائد على استثماراتهم عن طريقين (1) الأرباح من بيع الأسهم بسعر أعلى من سعر الشراء. (2) الأرباح الموزعة على الأسهم. وتساعد النسب في هذا القسم على تقييم الأسهم بالاعتماد على السعر السوقي والأرباح الموزعة على الأسهم.¹ ومن أهم هذه النسب:

1- حصة السهم العادي من الأرباح Earnings Per Share of Common Stock

2- نسبة السعر السوقي للسهم / ربح السهم (مضاعف السعر السوقي للسهم) Price/Earnings Ratio

¹ Charles T. Horngren, Walter T. Harrison Jr and Linda Smith Bamber (2005), Op. Cit., P723.

3- عائد توزيعات الأرباح Dividend Yield (توزيعات السهم العادي / السعر السوقي للسهم)

4- نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية Market Value to Book Value Ratio

4- لوحة القيادة:

باستخدام فكرة لوحة القيادة الموجودة في الطائرة أو السيارة ظهر في فرنسا ما يعرف بلوحة القيادة كأحد أساليب تقييم الأداء، حيث قام بتصميمها أولاً مهندسو الإنتاج بهدف تطوير وتحسين أساليب أداء العمليات الإنتاجية عن طريق فهم أعمق لعلاقة الأثر بالسبب واستخدامها لتكوين هذه المؤشرات، ومن ثم قامت الإدارة العليا بتطبيق المبدأ نفسه وحددت مجموعة من المؤشرات تمكّنها من تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية لجميع مستويات المنظمة.¹

فأصبحت لوحة القيادة أداة إدارية تتضمن المؤشرات المالية وغير المالية الأكثر ملاءمة والتي تسمح للمسؤولين بقيادة أداء نشاطهم، وهذه الطريقة لا توصي بلوحة قيادة واحدة بل بنظام من اللوحات المتميزة لمختلف الوحدات ولمختلف مستويات المسؤولية والمتمحورة حول مسألة أداء المنظومة.²

ولإنشاء لوحة القيادة يجب أولاً تحديد أهداف ومتغيرات العملية، وثانياً وضع المؤشرات بناء على هذه الأهداف والمتغيرات. حيث إن تحديد الأهداف تمثل نقطة البداية لبناء هذه اللوحة وتوضح الأهداف جزءاً كبيراً من المؤشرات ونوعية الأداء المطلوب والنتائج المراد تحقيقها، فيمكن للمؤسسة أن تُعبر عن أهدافها بمصطلحات نمو المبيعات والمردودية وتطوير أجزاء جديدة من السوق، بينما تحديد متغيرات العملية يساعد على تحديد المؤشرات التي سوف يتم اختيارها عن طريق كشف الروابط التي تجمع بين الأهداف ومتغيرات العملية. ويجب أن تكون لوحة القيادة قبل كل شيء بمثابة مجموعة متوازنة من المؤشرات.³

إن لوحة القيادة وإن كانت تستخدم مؤشرات غير مالية إلا أنها لا تقدم تقييماً شاملاً للأداء على المستوى العام والمحلي في الشركة وإنما تركز على تقييم الأداء على المستوى المحلي.

¹ حسين، مرجع سابق الذكر، ص 275.

² فرنسواز جيرو، مرجع سابق الذكر، ص 103-104.

³ فرنسواز جيرو، مرجع سابق الذكر، ص 104-107.

المبحث الثاني

تقييم الأداء وعلاقته بالرقابة

أولاً: مفهوم الرقابة:

عرف روبرت موكلير الرقابة بأنها: "سعي أو جهد نظامي لوضع معايير أداء مستقاة من الأهداف المخططة بغية إعداد معلومات تغذية راجعة تفيد في عملية مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً لتقدير ما إذا كانت هناك انحرافات وتحديد أهميتها لاتخاذ أي عمل مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المنشأة يتم استخدامها بأكثر الطرق فعالية وكفاية ممكنة للوصول إلى الأهداف المطلوبة".¹

كما وتُعرّف الرقابة بأنها: "وظيفة يقوم بها فرد أو مجموعة أفراد تهدف إلى الترشيد العلمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون لتحقيق أهداف معينة عن طريق متابعة التنفيذ ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات حال حدوثها".²

ومع التطورات الحديثة واتجاه الإدارة إلى استخدام الأساليب الاستراتيجية تطور مفهوم الرقابة وظهر ما يعرف بالرقابة الاستراتيجية والتي تُعرّف بأنها: "نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المنظمة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط وتعديل الاستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها وغاياتها".³

ومن التعريفين أعلاه نجد بأن الرقابة هي أداة الإدارة في متابعة مدى سلامة التنفيذ في ضوء المعايير الموضوعية ويمكن إنجاز مراحل العملية الرقابية بما يلي:

1- وضع معايير الأداء:

يجب أن توضع هذه المعايير في ضوء رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها، وتمثل هذه المعايير المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء وتخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي، وتعتبر معايير

¹ نقلاً عن الأفندي، سجي مصطفى (2003)، مدى استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في منشآت القطاع العام، رسالة ماجستير، جامعة حلب، سورية، ص 41.

² آل آدم، يوحنا عبد وسليمان اللوزي (2000)، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، دار المسيرة، عمان، الأردن، ص 31.

³ عبد اللطيف، عبد اللطيف وحنان تركمان (2005)، مرجع سابق الذكر، ص 130.

الأداء عن تفاصيل الأهداف الاستراتيجية وعن مدى تحقيقها بالشكل الملائم.¹

2- قياس وتقييم الأداء:

لقد شرحنا في مقدمة هذا الفصل مفهوم الأداء وعملية تقييم الأداء، وأشرنا إلى أنه مع التطورات الحديثة واتجاه الإدارة إلى استخدام الأساليب الاستراتيجية الحديثة وتطور مفهوم الأداء من أداء تخفيض التكاليف إلى أداء إنتاج القيمة ليرتكز مفهوم الأداء على ثنائي تكلفة/قيمة، قد تطورت عملية تقييم الأداء نتيجة عدم قدرة أساليب تقييم الأداء التقليدية على مواكبة هذه التطورات، ليتم التوجه نحو أساليب تقييم الأداء الاستراتيجية التي تستخدم نوعين من المؤشرات المالية والتشغيلية من أجل التقييم الشامل لأداء المنشأة، في ضوء المعايير المحددة في الخطوة الأولى وبما يتلاءم مع استراتيجيات التحسين المستمر.

3- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية:

الخطوة التالية لعملية وضع معايير الأداء وتقييم الأداء هي مقارنة الأداء الفعلي المقاس بالمعايير المحددة بهدف تحديد الانحرافات تمهيداً للخطوة التالية.

4- تحليل الانحرافات واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيحها:

وهي المرحلة الأخيرة من مراحل الرقابة حيث يتم في هذه المرحلة تحليل الانحرافات في الأداء ومعرفة أسبابها واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيحها.

ثانياً: علاقة الرقابة بتقييم الأداء:

من خلال تعريف الرقابة ومراحل العملية الرقابية نجد بأن عملية تقييم الأداء تمثل جوهر العملية الرقابية وأحد مراحلها الرئيسية ومن دون عملية تقييم الأداء تصبح العملية الرقابية بلا مضمون، حيث لا توجد فائدة من الرقابة على الأداء دون تقييم هذا الأداء، ويمكن إجمال أهمية تقييم الأداء للرقابة بالنقاط التالية:

1- يمثل تقييم الأداء الركيزة الأساسية التي تبنى عليها العملية الرقابية حيث من دون قياس الأداء لا يمكن معرفة فيما إذا كان هناك انحرافات عن الأداء المخطط أم لا.

¹ عبد اللطيف، مرجع سابق الذكر، ص 135.

2- يساعد تقييم الأداء الرقابة ليس فقط على تحديد الانحرافات وإنما أيضاً على تحديد المشكلات وأسباب ومواطن الخلل التي أدت إلى حدوث هذه الانحرافات.

3- تقدم للعملية الرقابية أيضاً المعلومات اللازمة لحل هذه المشكلات، بما يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة.

4- تساعد عملية تقييم الأداء على تحديد نقاط القوة والضعف في الوحدة الاقتصادية، وهذا ما يمكن الإدارة من وضع الاستراتيجيات اللازمة لتطوير عمل المنشأة والارتقاء في أدائها، وبالتالي تساعد على تحديد معايير الأداء المطلوبة مستقبلاً.

وقد أكد بحث Malina and Selto على وجود علاقة سببية بين الرقابة الإدارية الفعالة والتأثيرات المفيدة لبطاقة الأداء المتوازن، كما أكد على أن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للرقابة الاستراتيجية.¹

¹ Mary A. Malina and Frank H. Selto (2001), Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard, Journal of Management Accounting Research, vol 13 issue 1, 2001, p 47-90.

المبحث الثالث

تقييم الأداء وعلاقته ببيئة الأعمال الحديثة

تنخفض الحواجز على انتقال الأموال والبضائع بين الدول تدريجياً حيث تتمثل هذه الحواجز في المسافة واللغة والاختلافات بين الدول في التنظيم الحكومي والثقافة ونظم الأعمال، وهذا ما يؤدي إلى تحول الاقتصاد العالمي من اقتصاد يعتمد على اقتصاديات وطنية تشكل كيانات مكتفية ذاتياً (بشكل نسبي) ومنعزلة عن العالم إلى اقتصاد يعتمد على اقتصاديات وطنية تندمج في نظم اقتصادية عالمية متكاملة ويعتمد بعضها على بعض، وهذا ما يُشار إليه بالعولمة Globalization والتي من أهم وجوها عولمة الأسواق Globalization of Markets وعولمة الإنتاج Globalization of Production¹.

وإذا كان انخفاض الحواجز على التجارة عبر الحدود قد أدى إلى هذا التحول في الاقتصاد العالمي نظرياً فإن التطورات التكنولوجية هي التي أدت إلى هذا التحول عملياً، خصوصاً التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات ومعالجة المعلومات وتكنولوجيا المواصلات والتي تتضمن الانتشار الواسع للإنترنت والشبكة العنكبوتية العالمية World Wide Web، ما جعل العالم يتحول إلى قرية عالمية Global Village².

وسوف نتناول فيما يلي أهم مظاهر هذا التحول في الاقتصاد العالمي ووسائل الشركات لمواجهة هذه التحديات وتأثير هذا التحول على نظم تقييم الأداء:

أولاً: السمات التي تتصف بها بيئة الأعمال الحديثة

تجلت مظاهر التحول في الاقتصاد العالمي من اقتصاديات مغلقة ومنعزلة عن بعضها البعض إلى اقتصاديات مندمجة في سوق عالمية واحدة بما يلي:

1- ازدياد حدة المنافسة:

فالعولمة وضعت الشركات الوطنية في مواجهة الشركات الأجنبية ليس فقط في الأسواق الخارجية وإنما أيضاً في أسواقها الوطنية، مع ما تملكه هذه الشركات من إمكانات هائلة وخبرة كبيرة في الأسواق العالمية، وهذا ما يتطلب من الشركات الوطنية أن ترفع مستوى أدائها لتصل إلى المستوى

¹ Charles W. L. Hill (2008), Global Business Today, McGraw-Hill/Irwin, New York, p 4-7.

² Charles W. L. Hill (2008), Op. Cit., P14.

العالمي للشركات المنافسة لتتمكن من الصمود في المنافسة ومن استغلال فرصة الانتشار الخارجي وإلا سوف تنتهي من هذه الأسواق.

وفي ظل وجود الانترنت والتجارة الالكترونية أصبح الوقت عاملاً أساسياً في المنافسة حيث يمثل عامل الوقت مجال المنافسة الأحدث على المستوى العالمي، وهو ما يعرف بالمنافسة على أساس الوقت -Time Based Competition¹.

2- التحول باتجاه اقتصاد الخدمات:

حيث انتقل التركيز في القرن الأخير من الصناعة إلى الخدمات، حيث تمثل الشركات الخدمية الآن القطاع الأكبر في اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية وتشغل 55% من قوة العمل، وحتى الشركات الصناعية تحولت لتبيع خدمات أكثر لأن تجارة الخدمات أكثر ربحية مثال شركة General Electric ففي حين تشكل إيرادات بيع الخدمات 30% من إيرادات الشركة فإن الأرباح الناجمة عنها تشكل 3/2 من الأرباح.²

3- أصبحت بيئة الأعمال سريعة التغير:

فالا اعتماد الموسع على تكنولوجيا المعلومات والمنافسة الشديدة جعل من بيئة الأعمال بيئة سريعة التغير تتسم بديناميكية عالية، وتتطلب من الشركات مقدرة عالية على التكيف مع المتغيرات الجديدة، وقدرة عالية على التطور المستمر سواء في نوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها أو في أسلوب أداء أعمالها وطريقة تقديم هذه المنتجات والخدمات، بما يلبي متطلبات الزبائن عن طريق القيمة التي تعرضها الشركة التي تجعل الزبائن يفضلوا منتجات الشركة على المنتجات المنافسة خصوصاً في ظل تغير طبيعة العلاقة مع العملاء.

ثانياً: وسائل الشركات في مواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الحديثة

حتى تستطيع الشركات مواجهة هذه التحديات لابد لها من:

1- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

لقد أشرنا أعلاه بأن الانفتاح الاقتصادي العالمي ما كان ليتم عملياً إلا بفضل التطورات التكنولوجية الحديثة والتي تمثلت بشكل رئيسي في الاتصالات ومعالجة المعلومات والانتشار الواسع للانترنت والشبكة العنكبوتية العالمية، وحتى تستطيع الشركات التعامل مع هذا الواقع الجديد

¹ Charles T. Horngren, Walter T. Harrison Jr and Linda Smith Bamber (2005), Op. Cit., P 769.

² Charles T. Horngren, Walter T. Harrison Jr and Linda Smith Bamber (2005), Op. Cit., P 768.

لا بد لها من أن تجيد التعامل مع أدواته والتي تتمثل بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث أصبحت لغة العصر وأصبح العصر الذي نعيش فيه هو عصر المعلومات.

وتشكل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد أعظم القوى الكامنة التي تسهم في تشكيل ملامح القرن الحادي والعشرين، وينعكس تأثيرها الثوري على طريقة حياة الناس وتعليمهم وعملهم وعلى طريقة تفاعل الحكومات مع المجتمع المدني خصوصاً أن القطاعات الاقتصادية تستند بصورة مباشرة إلى المعلوماتية في أعمالها ونشاطاتها وذلك لأهمية الاتصالات في تنفيذ أعمالها فضلاً عن النمو المطرد في توسيعها بين الأسواق المحلية والعالمية.¹

وتمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فرصة بالنسبة للشركات، فبمقدار ما تستطيع الشركة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خدمة أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية على المنافسين بمقدار ما تمثل فرصة لهذه الشركات يجب استغلالها، فبالإضافة لما تمثله تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من وسيلة لتطوير الأداء وأسلوب تنفيذ الأعمال، كذلك تمثل فرصة للانتشار الخارجي ويكفي أن نشير في هذا الجانب إلى مقدار التطور الهائل في عدد مستخدمي الانترنت وفي قيمة الصفقات التي تمت عبر الانترنت.²

إلا أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يتطلب إضافة إلى تأمين التجهيزات اللازمة كذلك تطوير الكادر الوظيفي المؤهل والقادر على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكفاءة عالية وهذا ما سينعكس في ارتفاع التكاليف خصوصاً في المراحل الأولى لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث تمثل تكاليف إضافية دون مقابل قبل أن تبدأ الشركة بجني ثمار الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما وسيأتي ارتفاع التكاليف في إطار آخر من خلال الديناميكية العالية في التطور من حيث توفر الأجهزة وتطورها وتنوعها، وكذلك الحال بالنسبة للأطر القادرة على التعامل معها، والأبعد من ذلك مستوى الأشخاص القادرين والراغبين في التعامل بها من جمهور المتعاملين.³

¹ البشتاوي، مرجع سابق الذكر، ص 392-393.

² Charles W. L. Hill (2008), Op. Cit., P14.

³ البشتاوي، مرجع سابق الذكر، ص 396.

وقد أدى عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستخدام الموسع لهما إلى دخول عناصر جديدة أثرت في طبيعة المنافسة وأشكالها وطرق مواجهتها وإحداث سرعة كبيرة في تطور الخدمات وتنوعها، فأصبح مقدار قدرة الشركة التنافسية وبقاؤها في السوق مرهوناً بمقدار امتلاكها لأفكار جديدة للمنتجات والخدمات التي تستجيب لرغبات العملاء ومدى توسع العلاقات الشخصية معهم والاستجابة لطلباتهم، وهذا ما يتطلب وجود كادر وظيفي يمتلك مهارات معرفية عالية ويجيد التعامل مع تقانات المعلومات وقواعد البيانات والنظم وتطوير طرق تقديمهم للأعمال والأنشطة.¹

2- الاعتماد على الأساليب الاستراتيجية الحديثة.

نتيجة للتقدم التكنولوجي والعلمي السريع والذي لم يسبق له مثيل، والذي تواكب مع المنافسة العالمية الشرسة أصبح من الضروري لأي منظمة أن تكون لها استراتيجيتها الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية على المنافسين وإلا أجبرت على الخروج من دنيا الأعمال، الأمر الذي يتطلب وجود صف قيادي قادر على استخدام وتطبيق الأساليب الإدارية والاستراتيجية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي وإعادة هندسة العمليات وتمكين العمل والإدارة حسب الزمن والتكلفة حسب الأنشطة وتحليل SWOT وشبكة بورتر Porter وسلسلة القيمة وغيرها من الأساليب الاستراتيجية الحديثة.²

إن التعامل مع الزمن وحركة التطور والتغيير في ظل سيادة عدم الاستقرار Unstability وعدم التأكد Uncertainty في وقتنا الحاضر يستوجب تحديد مسارات وتوجهات المنظمة سعياً إلى اختراق المجهول وتنمية القدرات الفكرية اللازمة لتصور احتمالات المستقبل واستحضار الوسائل المطلوبة للمواجهة، حيث إن وضوح الاتجاه الاستراتيجي يساعد على حشد الجهود وتوجيه تخصيص الموارد بشكل منهجي وعلمي وسوف ينعكس ذلك على أداء ايجابي.³

ويشير Galagan إلى ضرورة وجود تفكير استراتيجي للمنظمات نتيجة لنوعين من التطورات الرئيسية، أولاً، لأن المكتسبات الداخلية السهلة مثل النوعية تم أخذها قدر الإمكان مما أدى إلى أن المنظمات أصبحت متساوية من ناحية التنافس، ثانياً، لأن الأسواق مضطربة جداً بحيث تستطيع المنظمات أن تخلق ميزة تنافسية كبيرة من خلال رؤيتها المستقبلية لوضع

¹ البشتاوي، مرجع سابق الذكر، ص 396.

² حسين، مرجع سابق الذكر ص 273.

³ الغالي، مرجع سابق الذكر، ص 5.

السوق، ومن هنا جاءت الحاجة لنوع جديد من التفكير الاستراتيجي يضم هذا التفكير طرقاً جديدة لتحليل السوق والتنبؤ بسلوك العملاء والنشاطات التي لها تطبيقات في جمع وتحليل المعلومات في المنظمات.¹

ففي ظل هذه البيئة أصبح من غير الممكن على الشركات الاستمرار بأساليبها الإدارية القديمة نفسها وإنما أصبح لزاماً عليها تطوير أساليب عملها بحيث تكون أكثر مرونة وقدرة على التعامل مع بيئة الأعمال الحديثة بحيث تستطيع استغلال الفرص Opportunities ومواجهة التهديدات Threats في هذه البيئة في ضوء معرفتها لنقاط القوة Strengths والضعف Weaknesses التي تمتلكها.

وهذا ما يتفق مع تحليلات Mintzberg بأن المنظمات تحتاج إلى عمليات إدارية مرنة، وأهداف أداء مرنة، وآليات تغذية عكسية مرنة تغطي أهداف الأعمال، وهذا ما يجعل من المحتمل أن يكون لدرجة التخطيط الاستراتيجي في المنظمات تأثير مباشر على أداء الأعمال وتقييمها، إذ أوضحت العديد من الأبحاث أن هناك روابط واضحة بين منهج المنظمة للتخطيط الاستراتيجي وأداء الأعمال الموجود في المنظمات.²

ثالثاً: تأثير بيئة الأعمال الحديثة على نظم تقييم الأداء

نتيجة لمجمل هذه التطورات كان لزاماً على الشركات أن تعيد النظر بأساليب تقييم الأداء لديها، نتيجة:

1- أن المنافسة الشرسة جعلت من المنافسة بين الشركات لا تقتصر على السعر والجودة للسلع أو الخدمات وإنما تتعداهما إلى جميع مناحي إنتاج وتقديم السلعة أو الخدمة وهذا ما يتطلب وجود أساليب تقييم أداء قادرة على التقييم الشامل للأداء.

2- إن التطورات التكنولوجية الحديثة جعلت من بيئة الأعمال سريعة التغير وهذا ما يتطلب وجود أساليب تقييم أداء فورية وتمتلك قدرة تنبؤية بحيث تبين نقاط القصور في أداء المنشأة في أسرع وقت ممكن حتى تتمكن إدارة المنشأة من تلافيها بما يمكنها من الاستفادة من فرصة موجودة أو يعزز من موقفها في مواجهة التهديدات، وتعطي نظرة على الأمد الطويل بما يتفق مع الرؤية الاستراتيجية عن طريق استخدام مقاييس تمثل محركات للأداء بالإضافة إلى المقاييس التي تعبر عن النتائج.

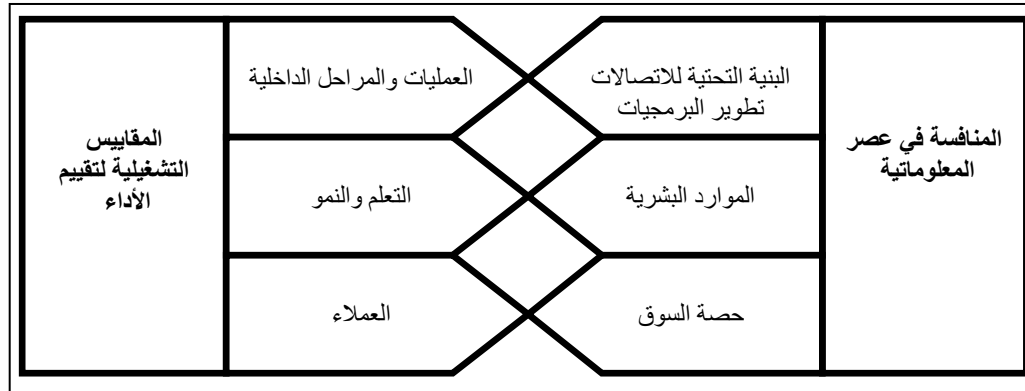
¹ نقلاً عن الغالي، طاهر محسن منصور ووائل محمد صبحي إدريس (2007)، بطاقة الأهداف الموزونة ... منظور استراتيجي، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 191.
² الغالي، مرجع سابق الذكر، ص 191.

3- التغيرات التي طرأت على بيئة الأعمال الحديثة والتي من أهمها قصر دورة حياة المنتج مما جعل من الابتكار وسرعة طرح المنتج في السوق من أهم عوامل النجاح، كما أنه لم يعد من الممكن إرضاء العميل بمنتج نمطي، ولإرضائه لابد من إنتاج المنتج وفقاً لطلباته، وبهذا كان لابد من تطوير أدوات الإدارة الاستراتيجية لمواجهة هذه التغيرات.¹

4- إن اتجاه الإدارة نحو الاعتماد على الأساليب الاستراتيجية الحديثة يتطلب تطوير أساليب تقييم الأداء بحيث تكون قادرة على التعقب المتزامن لتنفيذ الاستراتيجية عبر جميع مستويات المنظمة وتناسب وتتكامل مع هذه الأساليب الإدارية الاستراتيجية الحديثة، وتركز على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مثل رضا العميل والمرونة.

5- إن اتجاه الشركات إلى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وحتى تستطيع أن تجاري التطورات المستمرة في هذا المجال وتنافس مثيلاتها بقوة يجب أن تطور نظم قياس الأداء لديها بحيث تعتمد على المقاييس التشغيلية بالإضافة إلى المقاييس المالية بحيث تكون قادرة على رصد مدى نجاح المنشأة في تطوير مجموعة من المجالات تتعلق بالمعلوماتية وتقاناتها وتتقابل في الوقت نفسه مع المقاييس التشغيلية. ويظهر ذلك جلياً من خلال الشكل التالي:²

الشكل رقم 3: الترابط بين مقاييس الأداء التشغيلية ومجالات المنافسة في عصر المعلوماتية



المصدر: البشتاوي، مرجع سابق الذكر، ص 394.

6- التحول إلى الاعتماد على الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، حيث كانت المنظمات في عصر المنافسة الصناعية في القرن التاسع عشر وحتى القرن العشرين، تحقق الميزة التنافسية من استثمار وإدارة أصولها المادية مثل المخزون

¹ شهيد، رزان حسين كمال (2007)، مرجع سابق الذكر، ص 49.

² البشتاوي، مرجع سابق الذكر، ص 394.

والتجهيزات وكان القياس المالي كافياً في ذلك الوقت، ولكن مع نهاية القرن العشرين، أصبحت الأصول غير الملموسة المصدر الأساسي لتحقيق مزايا تنافسية للمنظمة، حيث كانت القيم الدفترية للأصول الملموسة في عام 1982 تمثل 62% من القيمة السوقية للمنظمة، ولكن بعد عشر سنوات هبطت هذه النسبة إلى 38% ومع نهاية القرن العشرين أصبحت القيمة الدفترية للأصول الملموسة تمثل أقل من 20% من القيمة السوقية للمنظمات، ومما سبق يتضح أن استراتيجيات توليد القيمة تحولت من إدارة الأصول الملموسة فقط إلى الاستراتيجيات المعتمدة على المعرفة knowledge-based Strategies، التي تخلق وتستخدم الأصول غير الملموسة للمنظمة، وتتضمن الاستفادة من العلاقات مع العملاء، والجودة، والمنتجات والخدمات المبتكرة، والمهارات المرتفعة للعمال، وتكنولوجيا المعلومات (التي تدعم قوى العمل وتربط المنظمة بعملائها ومورديها)، والمناخ التنظيمي (الذي يشجع الابتكار والتحسين المستمر)، ومع هذا التحول في استراتيجيات توليد القيمة إلى الاعتماد على الأصول غير الملموسة، باتت المنظمات غير القادرة على قياس أصولها بالشكل المناسب عاجزة عن تطبيق هذه الاستراتيجيات الجديدة (ما لا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته)، وقد ظهر أسلوب قياس الأداء المتوازن على أنه الحل لهذه المشكلة، بسبب قدرته على عكس هذه الطبيعة المتغيرة للتكنولوجيا واستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية في القرن العشرين.¹

¹ Robert S. Kaplan and David P. Norton (2001), Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management part I, Accounting Horizon, Vol. 15 No. 1, American Accounting Association, the USA, p 87-88.

الفصل الثالث

تقييم الأداء وفق نظام بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الأول: مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن

- أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن
- ثانياً: جوهر بطاقة الأداء المتوازن
- ثالثاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الثاني بطاقة الأداء المتوازن والاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية

- أولاً: أهم المفاهيم الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن
- ثانياً: الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن

المبحث الثالث: إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين

- أولاً: قابلية بطاقة الأداء المتوازن للتطبيق في مختلف أنواع الشركات
- ثانياً: الخصائص المميزة لشركات التأمين

المبحث الرابع: ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة وفق مناظير بطاقة الأداء المتوازن

والخارطة الاستراتيجية

- أولاً: المنظور المالي
- ثانياً: منظور الزبائن
- ثالثاً: منظور العمليات الداخلية
- رابعاً: منظور التعلم والنمو

المبحث الخامس: متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- أولاً: وضوح الاتجاه الاستراتيجي
- ثانياً: نظم معلومات قادرة على تأمين البيانات والمعلومات اللازمة
- ثالثاً: التزام الإدارة العليا في تقديم بطاقة الأداء المتوازن

مقدمة

أشرنا سابقاً إلى أن التطورات الحديثة من المنافسة الحادة والتطورات التكنولوجية السريعة وازدياد الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأساليب الاستراتيجية الحديثة جعلت من أساليب تقييم الأداء التي تعتمد على المقاييس المالية غير كافية.

ومع ظهور عصر المعلومات أصبحت الشركات تحتاج لأكثر من الاستثمار الحكيم في الأصول المادية والإدارة الممتازة للأصول والالتزامات المالية لكي تحقق النجاح، حيث أصبحت الشركات تعتمد أكثر فأكثر على أصولها غير الملموسة لخلق القيمة وتحقيق النجاح، والتي تتضمن¹:

- علاقات قوية مع زبائن مُربحين.
- عمليات ذات جودة عالية.
- منتجات وخدمات إبداعية.
- مهارات وتحفيز الموظفين.
- قاعدة بيانات ونظم معلومات متطورة.

إن من أهم الأساليب التي ابتكرت بهدف تطوير تقييم الأداء بطاقة الأداء المتوازن التي تقوم على التقييم المتوازن للأداء من خلال ترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف تشغيلية ومن ثم وضع المقاييس التي تقيس مدى تقدم المنشأة في تحقيق أهدافها من خلال الاعتماد على المقاييس المالية وغير المالية. وسوف نتناول في هذا الفصل نظام بطاقة الأداء المتوازن وفق المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن والاستراتيجية والاتجاه الاستراتيجي

المبحث الثالث: إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين

المبحث الرابع: ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة وفق مناظير بطاقة الأداء المتوازن والخارطة

الاستراتيجية

المبحث الخامس: متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

¹ Anthony A. Atkinson, op. cit., p355.

المبحث الأول

مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن

The Concept and Importance of the Balanced ScoreCard (BSC)

تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن BSC في الولايات المتحدة الأمريكية من قبل Robert Kaplan & David Norton من خلال الانتقادات الموجهة لأدوات تقييم الأداء التقليدية التي تركز على المؤشرات المالية فقط، وتطوير اختيار مؤشرات أكثر ملاءمة لاستراتيجية المؤسسة.¹

حيث كان ظهور بطاقة الأداء المتوازن من خلال البحث الذي أجراه Kaplan & Norton ونُشر في مجلة Harvard business Review عام 1992، وأجري على 12 شركة يتسم أداؤها بالضعف، واستغرق هذا البحث عاماً كاملاً واستطاعت هذه الشركات من تحسين أدائها بشكل ملحوظ، وتوالت الأبحاث والدارسات لتشمل عدداً أكبر من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، وكل هذه الدارسات أكدت أن هذه الشركات حققت نتائج عالية باستخدام هذه البطاقة.²

وفي مسح أجراه معهد المحاسبين الإداريين Institute of Managerial Accountants في الولايات المتحدة الأمريكية USA عام 2001 أشار إلى أنه من بين 1300 شركة شملها البحث 40% منها قامت بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.³ كما أشار مسح أجراه Jouenne et al. في عام 2005 أن 41% من الشركات الأوروبية تستخدم بطاقة الأداء المتوازن.⁴

أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن The Definition of the Balanced Scorecard

عرّف Kaplan & Norton بطاقة الأداء المتوازن في البحث الذي نشره في مجلة Harvard Business Review في العدد الأول لعام

¹ فرنسواز جيرو، مرجع سابق الذكر، ص 97.
² بدرأوي، عبد الرضا فرج ووائل محمد صبحي ادريس (2005)، بطاقة التقديرات المتوازنة، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 128-129.

³ Toru MORISAWA & Hiroshi KUROSACKI (2003), Using the Balanced Scorecard in Reforming Corporate Management Systems, Nomura Research Institute, No 71, December 1, 2003, Tokyo, P 3.

⁴ Gregory Wegmann (2008), The Balanced Scorecard as a Knowledge Management Tool: A Franch Experience in a Semi-Public Insurance Company, The Icfai Journal of Knowledge Managemet, Vol. VI, No. 3, 2008, France. P24.

1992 بأنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية) التي تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة لأداء منظمتهم"¹

وأعاد تعريفها عام 1996 بأنها "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس بإنجاز أعمال الشركة ووضع استراتيجيتها، وربط الاستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المنظمة"²

كما عرّف Atkinson, Kaplan, and young بطاقة الأداء المتوازن بأنها "نظام إدارة استراتيجي يترجم استراتيجية المنظمة إلى أهداف واضحة ومقاييس ومستهدفات ومبادرات منظمة وفق أربعة مناظير وهي المنظور المالي ومنظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو"³

نلاحظ من التعاريف أعلاه بأن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن قد تطور من نظام للتقييم الشامل للأداء عبر استخدام المقاييس المالية وغير المالية إلى نظام إدارة استراتيجي، وهذا ما أشار إليه Atkinson, Kaplan and Young حيث أشاروا إلى أن بطاقة الأداء المتوازن قد تطورت خلال فترة التسعينيات من نظام قياس أداء إلى نظام إدارة استراتيجي Strategic Management System.⁴

وأشار Toru Morisawa إلى وجود ثلاثة أجيال من بطاقة الأداء المتوازن حيث تمثل البطاقة في الجيل الأول نظاماً لتقييم الأداء يقوم على التقييم الشامل للأداء عبر استخدام المقاييس المالية وغير المالية وتصنيفها ضمن أربعة مناظير بعد تحليل استراتيجية المنشأة وتحديد الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء وقيمها المستهدفة، ويمكن بناء نظام للحوافز مرتبط بالأداء بناء على التقييم الذي تقدمه البطاقة، وتطورت البطاقة في الجيل الثاني إلى نظام إدارة يؤدي إلى بناء المعرفة التنظيمية وتحديد وحل المشكلات التشغيلية والتغذية العكسية من أجل خطة الفترة التالية، ومن ثم في الجيل الثالث أصبح نظام بطاقة الأداء المتوازن يعمل كإطار للتغيير التنظيمي ويقوم بالإضافة إلى ما سبق بوضع الخطة الاستراتيجية ومن ثم

¹ Robert S. Kaplan and David P. Norton (1992), The Balanced Scorecard -Measures That Drive Performance, HARVARD BUSINESS REVIEW, January-February 1992, P71.

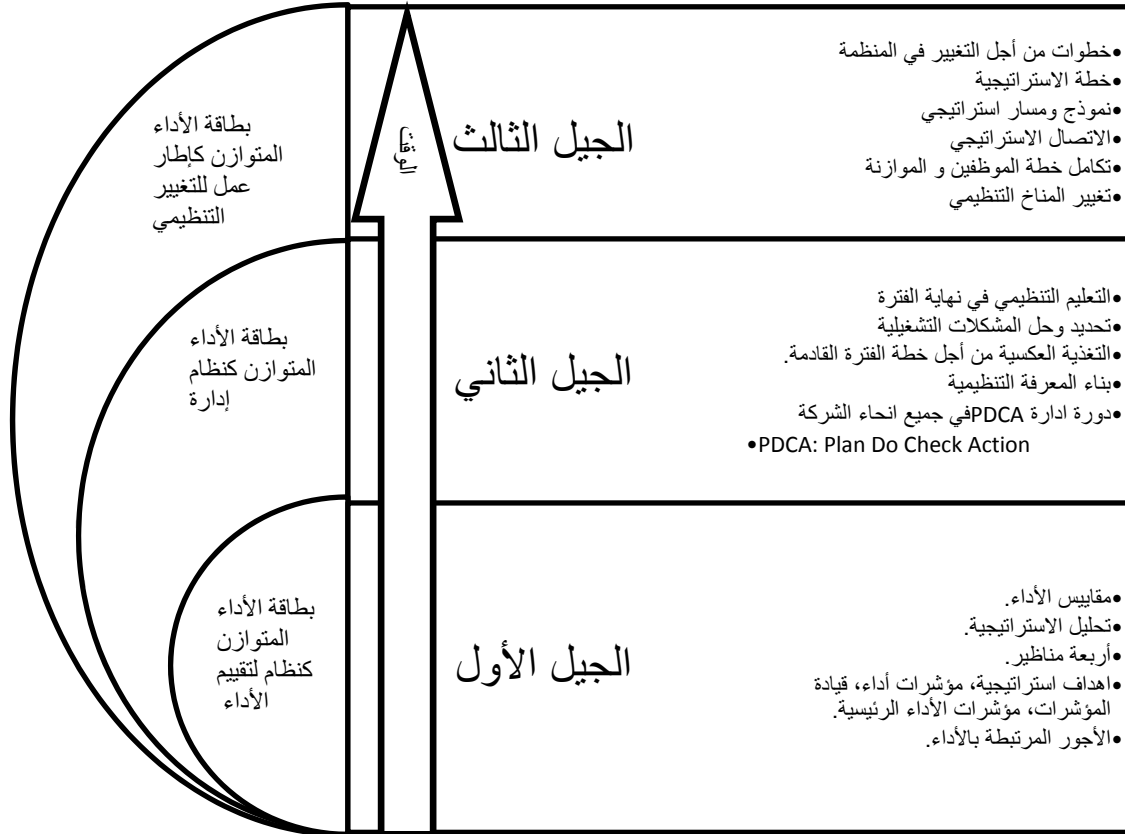
² بدراوي، مرجع سابق الذكر، ص 130.

³ Anthony A. Atkinson, Op . Cit., P356.

⁴ Anthony A. Atkinson, op. cit, p381.

وضع نظام للاتصالات الاستراتيجية يوصل الاستراتيجية التنظيمية إلى الموظفين عموماً على أساس الخطة الاستراتيجية كما يقوم بتغيير المناخ التنظيمي الذي يهدف إلى تنشيط المشرفين والموظفين عموماً من خلال الاتصالات الإستراتيجية¹، والشكل التالي يوضح أجيال بطاقة الأداء المتوازن والنقاط الرئيسية التي استجذت في كل جيل:

الشكل رقم 4: أجيال بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: Toru MORISAWA (2002), Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach, Nomura Research Institute, No 45, April 1, 2002, Tokyo, p6.

ثانياً: جوهر بطاقة الأداء المتوازن The Essence of the Balanced Scorecard

تقدم بطاقة الأداء المتوازن نظاماً لقياس وإدارة كل اتجاهات الأداء للمنشأة عبر أربعة مناظير مختلفة لكنها مناظير مرتبطة وتشتق من رؤية المنظمة واستراتيجيتها، وهذه المناظير هي:²

¹ Toru Morisawa (2002), Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach, Nomura Research Institute, No 45, April 1, 2002, Tokyo, p5-6.

² Anthony A. Atkinson, op. cit., p 356.

- المنظور المالي Financial Perspective: وهو المنظور الذي يركز على المقاييس المالية لنجاح المنظمة مثل المقاييس المتنوعة للربحية، ويجيب عن السؤال التالي: كيف يتم قياس النجاح من قبل حملة الأسهم؟

- منظور العملاء Customer's Perspective: ويحدد الأهداف والمقاييس لقطاعات الزبائن المستهدفة والقيمة المعروضة للزبائن في هذه القطاعات، ويجيب عن السؤال التالي: كيف نخلق القيمة للزبائن؟

- منظور العمليات الداخلية Internal Processes Perspective: ويحدد العمليات الحاسمة Critical Processes التي يجب على المنظمة أن تتفوق فيها لتحقيق أهدافها على مستوى العملاء وعلى المستوى المالي، ويجيب عن السؤال التالي: ما العمليات الداخلية التي يجب التفوق بها لإرضاء الزبائن وحملة الأسهم؟

- منظور التعلم والنمو Learning and Growth Perspective: ويحدد قدرات الموظفين ونظم المعلومات والمناخ التنظيمي التي سوف تخلق النمو والتطور على المدى الطويل، ويجيب عن السؤال التالي: ما قدرات الموظفين ونظم المعلومات والمناخ التنظيمي التي يجب توفرها للتحسين المستمر للعمليات الداخلية وعلاقات الزبائن؟

ويلخص معهد Nomura Research Institute جوهر بطاقة الأداء المتوازن بعد خبرة عملية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في أكثر من عشرين شركة في اليابان في النقاط الخمس التالية:¹

1- تحقيق التوازن بين أهداف الإدارة على المستوى القصير والمتوسط والطويل من خلال استخدام مقاييس متنوعة للأداء.

2- خلق إحساس بالفهم بواسطة استخدام مؤشرات كمية غير مالية بالإضافة إلى المؤشرات المالية، حيث إن الجهود المهمة التي تقود إلى الربح في المستقبل يجب أن تتم رؤيتها كأداء عن طريق توسيع الترجمة المبسطة للأداء التي تعتمد على الربح فقط وهذا ما يساعد على قياس أداء جميع أنشطة الشركة.

3- إلغاء الغموض عن طريق الالتزام بالمؤشرات الكمية، فليس من الضروري أن تكون كل المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء مؤشرات مالية بل يجب أن تكون مؤشرات قابلة للقياس الكمي، وهذا ما يمكن من تجنب الأهداف الغامضة.

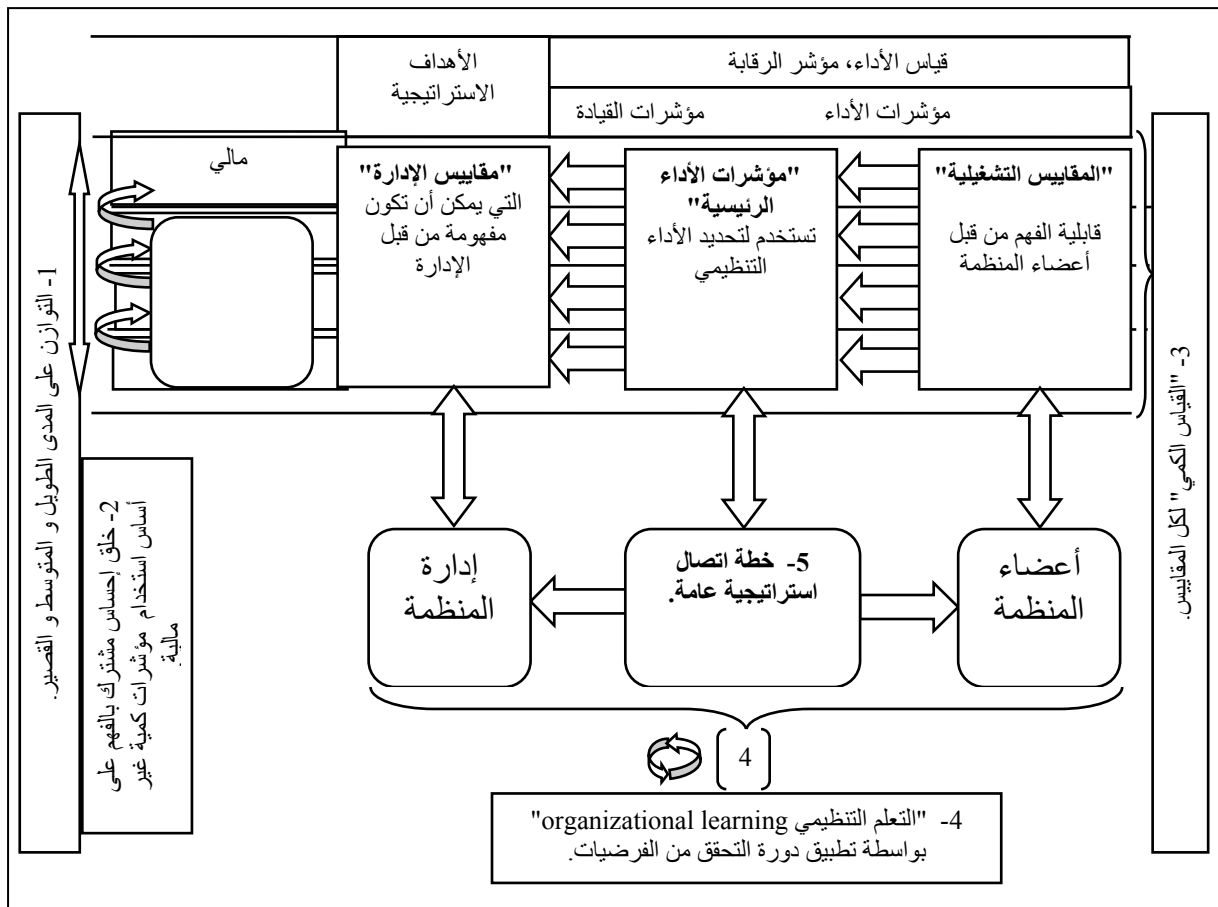
¹ Toru Morisawa, Op. Cit., P3-4.

4- الارتقاء بالتعليم التنظيمي من خلال تكرار دورة إثبات الفرضيات، وتظهر هذه النقطة كنتيجة مباشرة لسلسلة الارتباطات (علاقة السبب والنتيجة). إن تكرار دورة إثبات الفرضيات لهذه الارتباطات يعزز الخبرة التنظيمية عن طريق إيجاد مؤشرات الأداء الرئيسة التي تكون أكثر فعالية في قياس أداء تلك المنظمة.

5- تقدم خطة اتصال استراتيجية عامة تربط الإدارات والأعضاء في المنظمة، إن الأهداف الاستراتيجية غالباً ما توصف من قبل التنفيذيين بكلمات وتعابير مبهمة بالنسبة للعمال، في حين يفهم العمال تفاصيل العمليات والتشغيلات المتعلقة بعملهم اليومي، إذا استطاع الأشخاص في هذه المستويات الإدارية المختلفة الاتصال بشكل واضح، هذا سيكون فعالاً جداً في إنجاز الأداء المطلوب وتمكين الإدارة العليا من فهم عمليات الأعمال ومن الارتقاء بمهارات أعضاء المنظمة.

والشكل التالي يوضح النقاط الخمسة المذكورة أعلاه:

الشكل رقم 5: النقاط الخمسة التي تمثل جوهر بطاقة الأداء المتوازن



Toru Morisawa (2002), op. cit., P3.

المصدر:

ويؤكد Stephen Covey بأن تركيز بطاقة الأداء قد تحول من قياس الأداء المالي وغير المالي إلى إدارة وتنفيذ الاستراتيجية، حيث تعرض البطاقة ثلاثة أبعاد مختلفة للمنظمات هي بعد النتائج Results وبعد التشغيلات Operations وبعد الطاقة Capacity.¹

ثالثاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن The Importance of the Balanced Scorecard

امتلك بطاقة الأداء المتوازن أهمية متزايدة ليس فقط باعتبارها نظاماً للتقييم الشامل للأداء يقوم على ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة إلى أهداف ومقاييس، ولكن أيضاً باعتبارها نظام إدارة استراتيجياً وإطاراً للتغيير التنظيمي يقوم على وضع خارطة مسار شمولي تساهم في وضع استراتيجية الأعمال والخطة الاستراتيجية وخطة اتصال استراتيجية وتعمل على بناء التعلم التنظيمي وزيادة المعرفة التنظيمية والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والأداء التنظيمي. ويمكن تلخيص أهمية بطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية:

- 1- "تعمل بمثابة حجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة على العكس من المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً.
- 2- تُبقي بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العمل والإدارة وبالوقت نفسه تُلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين العملاء والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.
- 3- تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية، بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط استراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى.
- 4- تساعد المنظمات على التركيز الكامل على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء، وتعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة العميل.
- 5- توضح الرؤية وتحسن الأداء ووضع تسلسل للأهداف وتوفير التغذية العكسية للاستراتيجية وربط المكافآت بمعايير الأداء"²

¹ Stephen Covey (2005), Building a Balanced Scorecard (BSC) Performance Systems, publications of united nations system staff college, www.unpan.org. P6-7

² بدرأوي، مرجع سابق الذكر ص 131-132.

6- تساعد على بناء التعلم التنظيمي وزيادة المعرفة التنظيمية والتنسيق بين الأداء الفردي والأداء التنظيمي كما وتساعد في تحديد وحل المشكلات التشغيلية.

7- تعمل كإطار للتغيير التنظيمي يقوم على وضع الخطة الاستراتيجية ومن ثم وضع نظام للاتصالات الاستراتيجية يوصل الاستراتيجية التنظيمية إلى الموظفين عموماً على أساس الخطة الاستراتيجية. كما تقوم بتغيير المناخ التنظيمي الذي يهدف إلى تنشيط المشرفين والموظفين عموماً من خلال الاتصالات الاستراتيجية.

8- "تمكن الشركات من تعقب النتائج المالية وفي الوقت نفسه مراقبة التقدم في بناء القدرات واكتساب الأصول غير الملموسة المطلوبة للنمو في المستقبل.

9- تخدم بطاقة الأداء المتوازن كنقطة مركزية لجهود المنظمة حيث تُعرف وتُبلغ أولويات المديرين والموظفين والمستثمرين وحتى الزبائن، حيث يشير أحد المديرين إلى أنه في السابق كانت الموازنة السنوية الأداة التخطيطية الإدارية الرئيسة، أما الآن فتستخدم بطاقة الأداء المتوازن كنقطة مرجعية تُقيّم مقابلها جميع المشروعات والأعمال".¹

¹ Robert S. Kaplan and David P. Norton(1993), Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review, September-October 1993, the USA. P135

المبحث الثاني

العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية The Relationships Between Balanced Scorecard and Strategy and Strategic Management

لقد بات واضحاً أن هناك علاقة بين الأداء وتقييم الأداء من جهة والاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي والأساليب الاستراتيجية الحديثة من جهة أخرى، وأن هناك علاقة ايجابية بين الاتجاه الاستراتيجي والأداء، وأنه من المحتمل أن يكون لدرجة التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال تأثير مباشر على أداء الأعمال وتقييمها. وقد استدعى تطوير أساليب تقييم الأداء الاتجاه إلى استخدام الأساليب الاستراتيجية الحديثة وما يتطلبه ذلك من وجود نظام شامل لتقييم الأداء قادر على ترجمة مختلف جوانب الاستراتيجية إلى أهداف ومؤشرات أداء قابلة للقياس، حيث كان من أهم أساليب تقييم الأداء الحديثة في هذا المجال بطاقة الأداء المتوازن.

وبمرور الزمن تطور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من القياس الشامل للأداء عبر استخدام كل من المقاييس المالية وغير المالية إلى إدارة وتنفيذ الاستراتيجية، وسوف نتناول في هذا المبحث الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن من خلال ما يلي:

أولاً: أهم المفاهيم الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن The most Important Strategic Concepts to Balanced Scorecard Strategy

1- الاستراتيجية Strategy إن التوجهات العامة في الفكر الإداري والاستراتيجي تشير إلى أن الاستراتيجية مفهوم ذو أبعاد شمولية لذلك فإن الرؤية الحديثة تنطلق من أربعة توجهات فكرية لاحتواء وتأطير المفهوم وهي:¹
1- التخطيط والعملية التخطيطية وما يرتبط بهما من ممارسات وأنشطة كثيرة.

2- التعلم والفكر الاستراتيجي وما يشق عنهما من قدرة على الإبداع والتعامل مع الأحداث بذكاء وحذق.

3- التمرکز في الأسواق والبيئات الخاصة بالعمل وما يرتبط بذلك من فهم لشروط المنافسة وعوامل النجاح فيها.

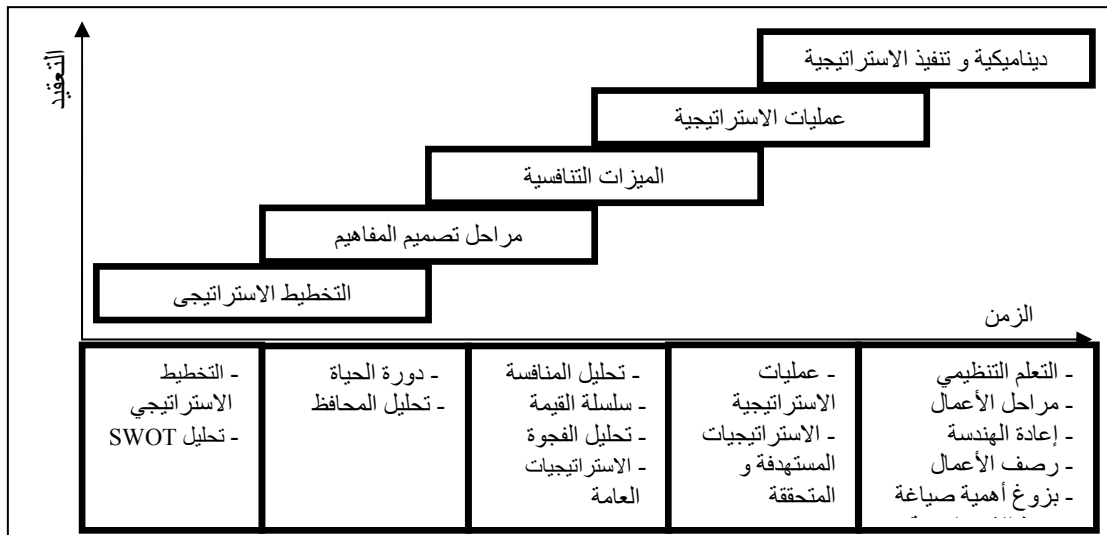
¹ الغالي، طاهر محسن منصور ووائل صبيح إدريس (2007)، الاستراتيجية: المفهوم وإشكالية المصطلح، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 7.

4- التركيز على الموارد وأساليب تخصيصها على الأنشطة والأعمال المختلفة لغرض خلق ميزات تنافسية فريدة.

أما Porter وهو أحد رواد الاستراتيجيات التنافسية فيُعرّف الاستراتيجية بأنها "عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون" ويؤكد أن لكل منظمة استراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليطاً من الأهداف المستخدمة من قبل المنظمة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف، كما يؤكد بأن الاستراتيجية هي خلق المواءمة بين أنشطة المنظمة والبيئة وفي حالة عدم وجود مواءمة فليس هناك استراتيجية متميزة لأن نجاح الاستراتيجية يقوم على خلق التكامل بين أنشطة المنظمة وبيئتها، وأن المواءمة الاستراتيجية ضرورية ليس فقط لخلق الميزة التنافسية ولكن لديمومة المنظمة أيضاً حيث يصعب على المنافسين تقليدها سواء بالمنتجات أو بمجمل الأنشطة المترابطة.¹ ويُعرّف Charles W.L. Hill استراتيجية المنشأة Firm's Strategy بأنها الأعمال التي يتخذها المديرون لتحقيق أهداف المنشأة.²

وقد تطور مفهوم الاستراتيجية عبر الزمن عبر طروحات العديد من الباحثين، ويُخصّص التطور الحاصل في مفهوم الاستراتيجية بالمخطط التالي، والذي يُبين أيضاً الأدوات التحليلية التي طُورت واستُخدمت ولا تزال تُستخدم من قبل المنظمات في العالم:

الشكل رقم 6: التطور الحاصل في مفهوم الاستراتيجية



المصدر: الغالبي، مرجع سابق الذكر، ص 71.

¹ Michael E. Porter (1998), Competitive Strategy, or Michael Porter (1996), "what is strategy?", Harvard Business Review, November-December 1996, p 61-78.

² Charles W.L.Hill (2008), Op. cit., P 361.

ويرى Kaplan and Norton أنه يجب أن تتضمن هذه الاستراتيجية ما يلي:

- أ- اختيار السوق والعملاء الذين تتوقع المنظمة أن تتعامل معهم.
- ب- تحديد العمليات الداخلية الأساسية التي يجب أن تتفوق المنظمة في أدائها لإرضاء هؤلاء العملاء.
- ج- تحديد قدرات المنظمة والأفراد المطلوبين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالأبعاد الأخرى.

ويشير Charles W.L. Hill¹ إلى أن الهدف الرفيع لمعظم المنشآت هو تعظيم قيمة المنشأة للملاك وحملة الأسهم، وحتى يحقق المديرون هذا الهدف يجب أن يتعقبوا الاستراتيجيات التي تزيد الربحية Profitability للمشروع والاستراتيجيات التي تزيد معدل نمو الأرباح Profit Growth Rate، حيث كل ما كانت الربحية ومعدل نمو الأرباح أعلى سوف تزيد قيمة المنشأة وبالتالي العوائد لملاكها وحملة أسهمها، ويمكن تحقيق زيادة الربحية من خلال استراتيجيتين؛ الاستراتيجية الأولى هي استراتيجية تخفيض التكاليف Low-Cost Strategy، والاستراتيجية الثانية هي استراتيجية زيادة القيمة المضافة للمنتجات وهذا ما يمكن من رفع السعر ويطلق على هذه الاستراتيجية استراتيجية التميز Differentiation Strategy. كما يمكن تحقيق زيادة نسبة نمو الأرباح من خلال استراتيجيتين؛ الاستراتيجية الأولى هي بيع منتجات أكثر في الأسواق الحالية، والاستراتيجية الثانية هي دخول أسواق جديدة.

2- الاتجاه الاستراتيجي The Strategic Direction

تبدأ عملية صياغة الاستراتيجية في تحديد الاتجاه الاستراتيجي سواء عبر الاستفادة من التفكير الحر المبدع للإدارة العليا أو عبر التحليل الواقعي لبيئة عمل المنظمة الخارجية وإمكاناتها الداخلية،² وتعتمد مختلف الأنشطة في منظمة الأعمال من تحديد الأهداف للإدارات المختلفة واختيار الاستراتيجيات ووضع الخطط العملية وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الأخرى على فعالية تحديد الاتجاه بعبارات بشكل واضح، ويتم تحديد الاتجاه الاستراتيجي عبر³:

¹ Charles W.L. Hill (2008), op. cit., P 361.

² الغالبي، طاهر محسن منصور ووائل صبري عبادي (2003)، تحليل أثر تكنولوجيا المعلومات على نماذج صياغة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، بحث من واقع المؤتمر العلمي السنوي لجامعة الزيتون الأردنية 2003، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص 49-72

³ الغالبي طاهر محسن منصور ووائل محمد صبحي إدريس (2007)، علاقة الاتجاه الاستراتيجي بالأداء التنظيمي، مرجع سابق الذكر، ص 79.

- 1- تحديد الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال Vision وتبين رؤية المنظمة ما هي الهيئة التي ستكون عليها منظمة الأعمال مستقبلاً. ويُعرّف Atkinson, Kaplan, and Norton الرؤية بأنها "بيان موجز يحدد أهداف المنظمة على المدى الطويل والمتوسط (3-10 سنوات). والرؤية يجب أن تكون خارجية وموجهة للسوق ويجب أن تعبر عن الصورة التي تريد أن يرى العالم بها المنظمة"¹ ويورد Nair الأمثلة التالية على صياغة الرؤية القيادية:²
 - سنكون المورد الأفضل لمنتجات تتمتع بالمصداقية والسلامة.
 - الخدمة الممتازة هي شعارنا في تقديم منتجات ذات كفاءة عالية.
 - نحن مؤسسة نخدم عملاءنا ونعامل موظفينا بعدالة ونضمن ربحاً عادلاً لمساهميننا.
 - 2- ثم في إطار هذه الرؤية تُحدّد رسالة المنظمة Mission، والتي تمثل مبرر ومشروعية وجود منظمة الأعمال، ويُعرّف Atkinson, Kaplan, and Norton الرسالة بأنها "بيان موجز ومركز داخلياً عن كيف تتوقع المنظمة أن تنافس وتسلم القيمة للزبائن. وتذكر الرسالة غالباً سبب وجود المنظمة، والغاية الأساسية التي توجه أنشطتها باتجاهها والقيم التي توجه أنشطة الموظفين"³. وتعكس رسالة المنظمة الأمور التالية:⁴
 - المهمة الأساسية التي تؤديها المنظمة (ماذا) من خلال ذكر المنتجات والخدمات التي تقدمها.
 - العملاء والأسواق التي تخدمها المنظمة (من).
 - تحديد الوسائل التي تحقق بها المنظمة رسالتها (كيف) مثل تخفيض التكلفة.
 - سبب وجود المنظمة (لماذا) وماهية حاجات المجتمع التي تقوم المنظمة بتلبيتها.
 - ماهية التكنولوجيا المستخدمة (ما هي) وطرق التوزيع وطرق الترويج.
 - تحديد الصفات التي تتميز بها المنظمة على المنظمات المنافسة الأخرى.
- ومن الأمثلة على رسالة المنظمة:⁵

¹ Anthony A. Atkinson (2004), op. cit., p359.

² الزرير، رانيا محمد نزيه (2008)، مرجع سابق الذكر ص 33-34.

³ Anthony A. Atkinson (2004), op. cit., p359.

⁴ الزرير، رانيا محمد نزيه (2008)، مرجع سابق الذكر ص 33-34.

⁵ الزرير، رانيا محمد نزيه (2008)، مرجع سابق الذكر ص 34.

- التكريس لأعلى نوعية من خدمات العملاء والتي يتم تقديمها بشيء من الدفء والود والفخر الفردي وروح الشركة (شركة South West للخطوط الجوية)
- جعل الناس سعداء (ديزني)
- 3- وفي إطار كل من رؤية ورسالة منظمة الأعمال يتم تحديد قيم المنظمة Values والمعبرة عن تعامل منظمة الأعمال مع جميع الأطراف الداخلية والخارجية.
- 4- وأخيراً، تشتق الأهداف الاستراتيجية Strategic Goals، والتي تتفرع منها لاحقاً أهداف لمختلف المستويات الإدارية، وباختلاف مددها الزمنية، وهناك مجموعة من الخصائص التي من الضروري أن تتوافر في الهدف الاستراتيجي، كما يلي:¹
 - أ- القابلية للقياس.
 - ب- الوضوح والبساطة والقابلية للفهم.
 - ج- الموضوعية والواقعية.
 - د- الارتباط بعنصر الزمن.
 - هـ- مشاركة العاملين في تحديد الأهداف.
 - و- الانسجام والترابط بين الأهداف.

3- الخرائط الاستراتيجية The Strategic Maps

طور Kaplan and Norton إطار عمل عام لوصف وتطبيق الاستراتيجية، ويعتقد بأن إطار العمل هذا قد يكون متساوياً في الفائدة مع أطر العمل التقليدية من قائمة الدخل والميزانية وقائمة التدفقات النقدية من أجل التخطيط والإبلاغ المالي، وقد أطلقوا على إطار العمل الجديد "الخريطة الاستراتيجية Strategy Map" وهي أسلوب بناء شامل ومنطقي لوصف الاستراتيجية وتحديد العناصر الحاسمة وارتباطاتها من أجل استراتيجية المنظمة،² وهي عبارة عن رسم توضيحي يعطي صورة للبعد التشغيلي والاستراتيجي للمنظمة.³

ويشير Morisawa & Kurosaki⁴ إلى أن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يعبر عنه بصيغتين: "الخريطة الاستراتيجية Strategy Map" وتعرض الفرضيات التي تمثل جوهر الاستراتيجية على المدى المتوسط، وتحدد ما

¹ الغالبي طاهر محسن منصور ووائل محمد صبحي إدريس (2007)، علاقة الاتجاه الاستراتيجي بالأداء التنظيمي، مرجع سابق الذكر، ص 87.

² Robert S. Kaplan and David P. Norton (2001), part I, op. cit., p 90.

³ Toru Morisawa (2002). Op. cit., p 6.

⁴ Toru Morisawa & Hiroshi Kurosaki (2003), op. cit., p 2.

هو نوع القيم التي يجب أن تقدم للزبائن المستهدفين وكيف يجب أن تُغير طرق العمل وتُزاد القدرات التنظيمية لكي يتم تحقيق النتائج المالية النهائية للمنظمة؛ و"بطاقة الأداء Scorecard" التي تُستخدم لإدارة تطبيق الاستراتيجية، وتتضمن بطاقة الأداء الأهداف الاستراتيجية المحددة في الخطة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء والمستوى المستهدف لكل مؤشر والمبادرات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق هذه المستويات.

وتبني المنظمات الخارطة الاستراتيجية من الأعلى إلى الأسفل، بدايةً مع تحديد الوجهة المقصودة ومن ثم رسم المسارات التي تقود إلى هناك. ويبدأ التنفيذيون بمراجعة رسالة المنظمة وقيمها الجوهرية، ثم من تلك المعلومات يطورون رؤيتهم الاستراتيجية التي تخلق صورة واضحة عن الأهداف الإجمالية للشركة، وتحدد الاستراتيجية الممر المطلوب للوصول إلى تلك الوجهة المقصودة Destination¹.

وبترجمة استراتيجية المنظمة وفق أسلوب الخارطة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن يتوفر للمنظمة ولكل وحداتها وموظفيها مرجع عام ومفهوم، يرجع له كل أعضاء المنظمة لفهم استراتيجية المنظمة والسبيل إلى تحقيقها.²

إن بناء الخارطة الاستراتيجية لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن حسبما يرى Lingle & Schiemann³ يُمكن من تحديد كيف أن الأهداف الاستراتيجية تتفاعل فيما بينها للحصول على أفضل النتائج، ومن خلال الخارطة الاستراتيجية سوف تكون المنظمة قادرة على:

- تحليل الفرص الاستراتيجية.
- تحديد أي الفرص يجب التركيز عليها.
- إدارة استراتيجيتها.

ويُظهر الشكل التالي الخارطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن وكيف أن المقاييس المتعددة على بطاقة الأداء المتوازن المبنية بشكل ملائم تقدم آلية قياس لاستراتيجية واحدة Single Strategy. إذ تستطيع الشركات أن تصيغ وتبلغ استراتيجيتها مع نظام موحد من المقاييس (24 مقياساً تقريباً) التي تحدد علاقات السبب والآخر بين المتغيرات الحاسمة التي تتضمن مؤشرات الأداء القائدة ومؤشرات الأداء التابعة وحلقات التغذية العكسية التي تصف خطة العمل للاستراتيجية.⁴

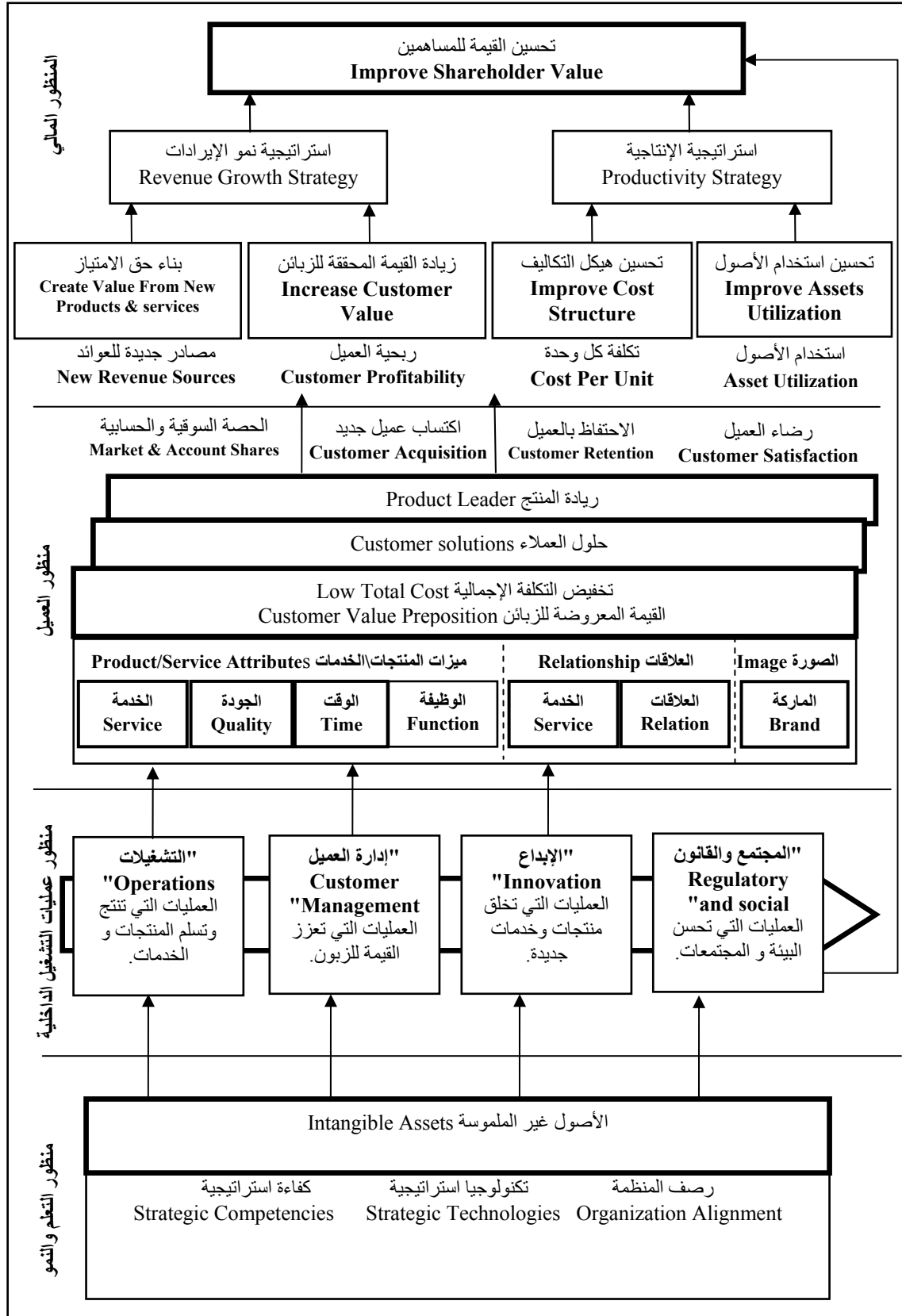
¹ Robert S. Kaplan and David P. Norton (2001), part I, op. cit., p 90.

² شهيد، رزان حسين كمال (2007)، مرجع سابق الذكر، ص 54.

³ الغالي، طاهر محسن منصور ووائل محمد صبحي ادريس (2007)، بطاقة الأداء المتوازن ... منظور استراتيجي، مرجع سابق الذكر، ص 199.

⁴ Anthony A. Atkinson, op. cit., p 376.

الشكل رقم 7: الخارطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن



Anthony A. Atkinson, op. cit., p 376.

المصدر:

4- علاقة السبب والأثر Cause and Effect Relationships:

يشير Kaplan and Norton إلى أن بطاقة الأداء المتوازن أكثر من مجرد تجميع مؤشرات حاسمة وعوامل نجاح رئيسة وتنظيمها ضمن عدة مناظير مختلفة، وإنما يجب أن تتألف بطاقة الأداء المتوازن من سلسلة مترابطة من الأهداف والمقاييس المنسجمة والتي تعزز بعضها البعض. ويجب أن تدمج البطاقة مجموعة معقدة من علاقات السبب والأثر بين المتغيرات الحاسمة التي تتضمن مؤشرات الأداء القائدة ومؤشرات الأداء التابعة وحلقات التغذية العكسية التي تصف خطة العمل الاستراتيجية وتربط مناظير بطاقة الأداء المتوازن مع بعضها البعض.¹

ويشير Norton² إلى أن تصميم بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على ثلاث فرضيات:

- أ- الاستراتيجية هي مجموعة من الفرضيات التي تتعلق بالنتائج النهائية التي يمكن تحقيقها.
- ب- يمكن شرح الاستراتيجية باستخدام علاقات السبب والأثر.
- ج- تتطلب الاستراتيجية تحديد الأنشطة المحركة (أو التي تقود الأنشطة التابعة) للنتائج المرغوبة.

وتأتي الخرائط الاستراتيجية لتعبر عن علاقات السبب والأثر بين مكونات الاستراتيجية وفق مناظير بطاقة الأداء المتوازن كما أشرنا في الفقرة السابقة، ويتم التعبير عن علاقات السبب والأثر في سلسلة متعاقبة من بيانات إذا - إذن If - Then من قبيل:³

- إذا حسنا مهارات الموظفين، إذن سوف يتحسن وقت دورة العمليات وجودتها.
- إذا تحسن وقت دورة العمليات وجودتها، إذن سوف يتحسن التسليم على الوقت On-Time Delivery.
- إذا تحسن التسليم على الوقت، إذن ولاء العميل سوف يتحسن.
- إذا تحسن ولاء العميل، إذن العائد على رأس المال المستخدم Return On Capital Employed سوف يتحسن.

¹ Robert S. Kaplan and David P. Norton (1996), Linking the Balanced scorecard to Strategy, California Management Review, Volume 39. No 1., 1996, the USA, P64.

² شهيد، رزان حسين كمال (2007)، مرجع سابق الذكر، ص 76-77.

³ Robert S. Kaplan and David P. Norton (1996), Op. Cit., p 65.

ثانياً: الدور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن The Strategic Role of the Balanced Scorecard

أشرنا في المبحث السابق إلى تطور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من نظام للقياس الشامل للأداء إلى نظام إدارة استراتيجي يقوم ليس فقط على تحليل استراتيجية المنشأة وتحديد الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء وقيمتها المستهدفة وإنما أيضاً تشكل إطاراً للتغيير التنظيمي يقوم بوضع الخطة الاستراتيجية ومن ثم وضع نظام للاتصالات الاستراتيجية يوصل الاستراتيجية التنظيمية إلى الموظفين عموماً على أساس الخطة الاستراتيجية كما يساعد على بناء المعرفة التنظيمية وتغيير المناخ التنظيمي والذي يهدف إلى تنشيط المشرفين والموظفين عموماً من خلال الاتصالات الاستراتيجية.

يعتبر دور نظام بطاقة الأداء المتوازن في الإدارة الاستراتيجية حيوياً حيث إنه يتماشى والمراحل المختلفة لوضع استراتيجية المنظمة والرقابة عليها، فهو يربط بين الفواصل المختلفة للأهداف بمنظور شمولي للأعمال ويساعد الفريق الإداري المستخدم له في التعامل مع المعلومات التي يوفرها لدعم عملية اتخاذ القرار حول نوع التدخلات المطلوبة منهم لضمان إنجاز الأهداف الاستراتيجية بنجاح.¹

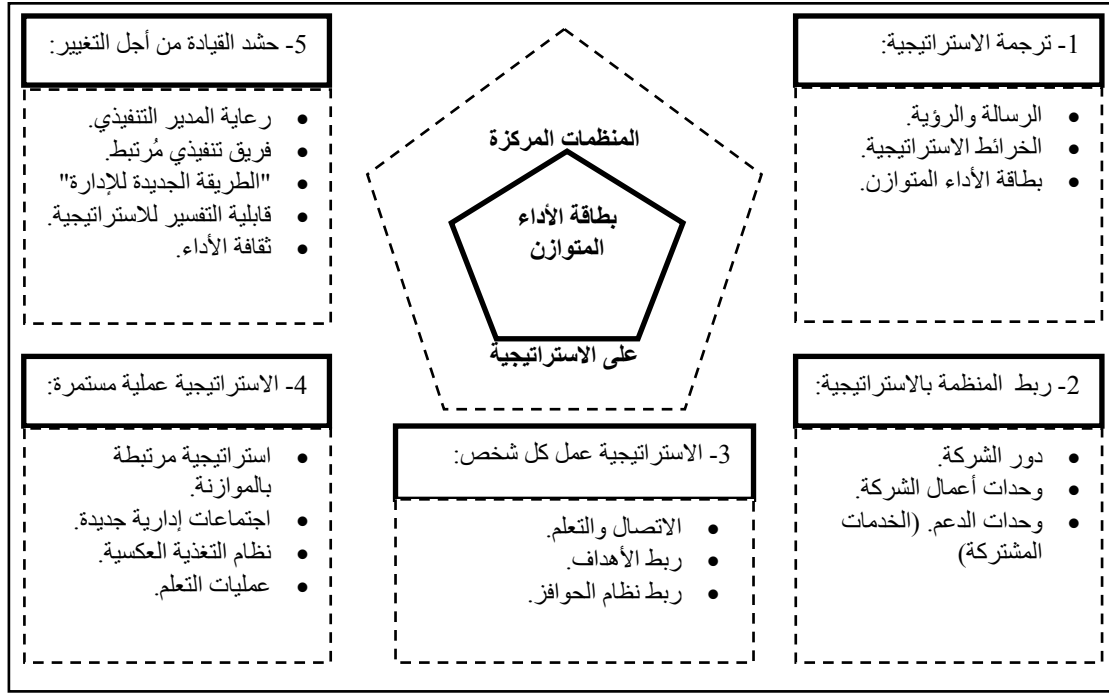
ويشير Kaplan & Norton إلى أن المنظمات التي قامت بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وحقق أداء متميزاً نتيجة ذلك أعادت نجاحها إلى نقطتين أساسيتين: الربط الاستراتيجي Strategic Alignment والتركيز الاستراتيجي Strategic Focus.² ويؤكد أن المنظمات الأكثر نجاحاً هي تلك المنظمات القادرة على تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال وبثبات عن طريق تركيز وربط الفرق الإدارية ووحدات الأعمال والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والموارد المالية باستراتيجية المنظمة المركزية.³ وقد حققت المنظمات الربط والتركيز الاستراتيجي من خلال خمسة مبادئ كما يوضح ذلك الشكل التالي:

¹ العامري، صالح مهدي محسن وطاهر محسن منصور الغالبي (2007)، بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر، عمان الأردن، ص 160.

² Robert S. Kaplan and David P. Norton (2001), Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II, Accounting Horizons, Vol. 15 No. 2 June 2001, the USA, p 147.

³ Robert S. Kaplan and David P. Norton (2001), the Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston, P8.

الشكل رقم 8: المبادئ الخمسة لعملية الربط والتركيز الاستراتيجي



Anthony A. Atkinson, Op. Cit., P 382.

المصدر:

هذه المبادئ هي:¹

1- ترجمة الاستراتيجية إلى بنود تشغيلية Translate the Strategy to Operational Terms

تترجم المنظمات استراتيجيتها إلى أسلوب البناء المنطقي للخارطة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن لتحديد بشكل مفصل العناصر الحاسمة لاستراتيجيات النمو لديها، هذا يخلق نقاطاً مرجعية قابلة للفهم وعامة من أجل كل وحدات المنظمة والموظفين.

إن تركيز معظم الشركات على المقاييس المالية قصيرة المدى ترك فجوة بين تطوير الاستراتيجية وتطبيقها، وأنت بطاقة الأداء المتوازن لتعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية المتمثل في عجز هذه الأنظمة عن ربط استراتيجية المنظمة بعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها قصيرة المدى.²

تتجسد النظرة المعاصرة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن بطريقة توضح استراتيجية المنظمة وسبل تحقيقها باتجاه تحقيق النجاح التنافسي، إذ ليس من السهل ترجمة بيان الرؤية والاستراتيجية العليا إلى أعمال على المستوى المحلي، وحتى يُنفذ العمل وفق بيان الرؤية والاستراتيجية يجب

¹ Robert S. Kaplan and David P. Norton (2001), part II, Op Sit, p147-156.

² Robert S. Kaplan and David P. Norton (1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Op. Cit., p75.

أن يُعبر عنهم في مجموعة موحدة من الأهداف والمقاييس التي تشكل محركات النجاح المستقبلي.¹

وتترجم بطاقة الأداء المتوازن الأهداف الاستراتيجية للشركة إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء،² هذه المقاييس تصف كيف تتجح المنظمة في تحقيق الأهداف المحددة،³ ويجب أن تكون هذه المقاييس مترابطة داخلياً عبر مناهير بطاقة الأداء المتوازن على أساس علاقات السبب والآخر كما شرحنا ذلك سابقاً، ومن ناحية أخرى يجب أن تمثل هذه المقاييس ترجمة للأهداف الاستراتيجية وتقيس مدى نجاح المبادرات الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويقصد بالمبادرات الاستراتيجية برامج وخطط الأعمال على المدى القصير التي سوف تساعد المنظمة على تحقيق القيم المستهدفة لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن.⁴

وبالتالي فإن تحديد مقاييس الأداء يعد أحد أركان تحقيق وتنفيذ استراتيجية منظمة الأعمال التي على أساسها يتم الربط بين ركنين أساسيين للاستراتيجية؛ أولهما: تحديد الأفعال والأنشطة المطلوبة (المبادرات) التي تقع في مستوى تحديد مقاييس الأداء، وثانيهما: وضع الأهداف وتحديد الخطط التي تقع في المستوى الأعلى للمقاييس، فهي بذلك تعد جسراً رابطاً بين الأهداف والخطط وبين الأنشطة المنفذة والمطلوبة لتحقيق الأهداف والخطط الإدارية.⁵

هذا يطرح السؤال: ما هو نوع مقاييس الأداء التي يجب أن يتم اختيارها لبناء بطاقة الأداء المتوازن؟ في دراسة لـ Stede, Chow and Lin (2006)⁶ أيدت نتائج الدراسة الرأي القائل بأن تنوع مقاييس الأداء يفيد الأداء، حيث وجدوا بأن المنشأة التي لديها نظام قياس أداء يتضمن مقاييس غير مالية خاصة (شخصية) وموضوعية لديها أداء أعلى، وأيضاً دعمت النتائج الرأي بأن القياس الاستراتيجي يؤثر على الأداء. وفي دراسة أخرى لـ Banker, Chang and Pizzini (2004)⁷ أشارت النتائج إلى أن تقييم

¹ Robert S. Kaplan and David P. Norton (1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Op. Cit., p 76.

² Robert S. Kaplan and David P. Norton (1993), Op. Cit., P 134.

³ Anthony A. Atkinson, Op. Cit., p 358.

⁴ Anthony A. Atkinson, Op. Cit., p 358.

⁵ الغالبي، طاهر محسن منصور ووائل محمد صبحي إدريس (2007)، بطاقة الأداء المتوازن ... منظور استراتيجي، ص 197.

⁶ Wim A. Van der Stede, Chee W. Chow and Thomas W. Lin (2006), Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance, Behavioral Research in Accounting, Volume: 18, Issue: 1, 2006, Page(s): 185-205, American Accounting Association, USA.

⁷ Rajiv D. Banker, Hsihui Chang and Mina J. Pizzini (2004), The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy, The Accounting Review, Volume: 79, Issue: 1, January 2004, Page(s): 1-23, American Accounting Association, USA.

الأداء يتأثر بالمقاييس المرتبطة استراتيجياً أكثر من تأثره بالمقاييس غير المرتبطة استراتيجياً فقط عندما يزود المقيمون بمعلومات عن استراتيجية وحدة الأعمال، تؤكد النتائج أيضاً على نتائج (Lipe and Salterio 2000) بأن المقيمين يعتمدون على المقاييس العامة أكثر من اعتمادهم على المقاييس الخاصة، كذلك يعتمد المقيمون على المقاييس المرتبطة استراتيجياً أكثر من اعتمادهم على المقاييس العامة عندما يزودوا بمعلومات عن الارتباطات الاستراتيجية، ويشير Kaplan and Norton إلى أن بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تعكس أربعة أنواع من المقاييس: (1) مالية وغير مالية؛ (2) خارجية (المنظور المالي ومنظور الزبون) وداخلية (منظور العمليات الداخلية والتعلم والنمو)؛ (3) مدخلات/محركات ومخرجات/نتائج؛ (4) شخصية وموضوعية.¹

وبهذه الطريقة لا يوجد فعل اعتباطي غير مربوط بهدف مقاس من خلال معيار أو معايير معلومة، وكذلك لا تُطرح الأهداف بطريقة الأمنيات والرغبات غير المُقاسة، ولكنها تحمل خيالات واقعية ممكنة التنفيذ بنهايات مفتوحة على الزمن، إنها بهذه الصورة تعطي نتائج ملموسة سريعة على المدى القصير من جانب وكذلك تؤطر عملاً مستقبلياً مفتوحاً على آفاق تطور لاحق ولمدى زمني بعيد من جانب آخر.²

2- ربط المنظمة بالاستراتيجية Align the Organization to the Strategy:

تتألف منظمات الأعمال من قطاعات متعددة ووحدات متعددة وأقسام متخصصة، لكل منها تشغيلاتها وعملياتها وغالباً استراتيجيتها، وحتى تعمل جميع أجزاء المنظمة بتعاضد وباتجاه واحد للوصول إلى الأهداف المقصودة على مستوى المنظمة ككل، يجب أن تكون جميع الاستراتيجيات الموضوعة على مستوى كل قطاع أو وحدة أعمال أو قسم مرتبطة وموحدة.

وتتم عملية ربط المنظمة بالاستراتيجية في المنظمات التي تطبق بطاقة الأداء المتوازن من خلال:³

أ- تُحدد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى الشركة ككل الأولويات الاستراتيجية الإجمالية.

¹ Christopher D. Ittner, David F. Larcker and Marshall W. Meyer (2003), Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard, the Accounting Review, Vol. 78, No 3, USA. P728

² الغالي، طاهر محسن منصور ووائل محمد صبحي إدريس (2007)، بطاقة الأداء المتوازن ... منظور استراتيجي، ص 198.

³ Anthony A. Atkinson (2004), Op. Cit., P382-383.

ب- تُطور كل وحدة أعمال (خط إنتاج أو منطقة جغرافية) خططها الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن بما ينسجم مع البرنامج الاستراتيجي والأولويات الاستراتيجية للشركة ككل وفي ضوء الظروف المحددة التي تواجهها (المنافسون، فرص السوق، العمليات الحاسمة...).

ج- تُطور كل وحدة من وحدات الدعم أو الخدمة المشتركة (الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، الشراء، التمويل، التسويق) استراتيجيتها وبطاقة الأداء المتوازن الخاصة بها على أساس ما هو مطلوب منها في ضوء الأولويات الاستراتيجية للشركة ككل ومتطلبات الوحدات التي تُخدمها والتي غالباً ما تُؤسس على اتفاقات الخدمة بينها وبين تلك الوحدات، هذه الاتفاقات تُحدد جودة الخدمة المطلوبة وتكلفتها ووقت الاستجابة.

عندما تكتمل هذه العملية تمتلك جميع الوحدات التنظيمية استراتيجيات معرفة جيداً ومرتبطة ومُقاسة بواسطة بطاقة الأداء المتوازن وال خارطة الاستراتيجية.

3- جعل الاستراتيجية عمل كل يوم وكل شخص Make Strategy Everyone's Everyday Job

يتطلب هذا المبدأ أن يفهم جميع الموظفين الاستراتيجية وأن يديروا أعمالهم يوماً بيوم في الطرق التي تساعد على نجاح تلك الاستراتيجية، حيث يستطيع الأفراد في المستوى الأدنى خلق قيمة يمكن أخذها بالاعتبار بواسطة إيجاد طرق جديدة ومحسنة لتنفيذ الأعمال.

إن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن يُمكن المنظمات من تحقيق هذا المبدأ من خلال إبلاغ الموظفين وتعليمهم مفاهيم ومكونات الاستراتيجية الجديدة، وتمكن بطاقة الأداء المتوازن من وضع أهداف شخصية تكون مندمجة عبر المنظمة ومرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمستوى الأعلى، من خلال ربط نظام الحوافز لديها ببطاقة الأداء المتوازن.¹ حيث إن ربط نظام الحوافز في بطاقة الأداء المتوازن يساعد الموظفين على توجيه جهودهم باتجاه نجاح الشركة التي تولد التزاماً أكبر وإجماعاً حول استراتيجية الشركة.² وتشير دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأميركية

¹ Robert S. Kaplan and David P. Norton (2001), part II, Op Sit, p151-152.

² Carmine Bianchi and Giovan Battista Montemaggiore (2008), Enhancing strategy design and planning in public utilities through "dynamic" balanced scorecards: insights from a project in a city water company, System Dynamics Review Volume 24 Number 2 Summer 2008, Italy.

إلى أن 51% من المديرين الرئيسيين و21% من مديري الإدارة الوسطى و7% من الموظفين كانت أهدافهم الشخصية مرتبطة باستراتيجية منظماتهم، وتشير دراسة أخرى أجريت على 214 شركة إلى أن 88% من الشركات أبلغت عن ربط فعال بين بطاقة الأداء المتوازن ونظام الحوافز لديها.¹

4- جعل الاستراتيجية عملية مستمرة Make Strategy A :Continual Process

تبنى معظم المنظمات عملياتها الإدارية حول الموازنة والخطة التشغيلية، حيث تراجع الإدارة في اجتماعها الشهري الأداء مقابل المخطط وتناقش التغيرات عن الأداء الماضي وتطلب خطط التصرف من أجل التعامل مع المتغيرات قصيرة المدى، هذه الإدارة التكتيكية ضرورية لكن معظم المنظمات تقتصر عليها في عملياتها الإدارية حيث باستثناء اجتماع التخطيط الاستراتيجي السنوي لا تُعقد اجتماعات من أجل مناقشة الاستراتيجية، فقد أشار مسح قام بتنفيذه Kaplan and Norton إلى أن 85% من الفرق التنفيذية تتفق أقل من ساعة واحدة شهرياً على مناقشة الاستراتيجية.²

إن تبني الشركات لبطاقة الأداء المتوازن يسمح للإدارة بدمج الإدارة التكتيكية مع الإدارة الاستراتيجية باستخدام ثلاث عمليات مهمة هي: أولاً: ربط الاستراتيجية بعمليات الموازنة والخطة التشغيلية، وهذا يساعد الإدارة على:

- تخصيص المبادرات الاستراتيجية بالأموال اللازمة لتنفيذها في الموازنة السنوية.
- حماية الأهداف طويلة الأجل والمبادرات اللازمة لتحقيقها من الضغوط لتسليم أداء مالي قصير الأجل.
- تقديم موازنة استراتيجية تقوض (تخصص) الموارد (الناس، النقود، القدرات) من أجل تطوير مقدرات جديدة تصل إلى زبائن جدد وأسواق جديدة وتقدم تحسينات جوهرية في العمليات والمقدرات الحالية.

ثانياً: اجتماعات الإدارة لمراجعة الاستراتيجية. حيث إن هذه الاجتماعات لم تكن موجودة في الماضي أما الآن فإن اجتماعات الإدارة تُجدول بشكل

¹ Robert S. Kaplan and David P. Norton (2001), the Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Op. Cit.

² Robert S. Kaplan and David P. Norton (2001), part II, Op Sit, p152.

شهري أو ربعي لمناقشة بطاقة الأداء المتوازن، لذلك يأتي الطيف الواسع من المديرين لمناقشة الاستراتيجية. وهذا يتطلب تطوير أنظمة التغذية العكسية للمعلومات لدعم اجتماعات الإدارة الجديدة.

وأخيراً تطوير عملية تعليم وتكيف الاستراتيجية. حيث تعرض خارطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن الفرضيات الاستراتيجية، وعندما توضع البطاقة موضع التنفيذ وتبدأ أنظمة التغذية العكسية تقاريرها على النتائج الفعلية، تستطيع الإدارة أن تختبر فرضياتها واستراتيجيتها.

وهكذا تنشأ الأفكار والتعلم بشكل مستمر من داخل المنظمة، والتي تستخدم لتعديل الإستراتيجية، وبالتالي تصبح عملية صياغة الاستراتيجية واختبارها وتنقيحها عملية مستمرة بدلاً من أن كانت تحدث بشكل سنوي. إن استخدام البطاقة بهذا الأسلوب يُمكن التنفيذيين من بناء نظامهم التفاعلي الخاص الذي يركز بشكل كبير على الاستراتيجية وتطبيقاتها وهذا ما يقدم فائدة إضافية تتمثل في اكتساب فريق بناء متماسك وملتزم ضمن فريق الإدارة العليا من أجل الاستراتيجية.

5- حشد القيادة من أجل التغيير Mobilize Leadership for Change:

تتطلب الاستراتيجية إجراء تغيير في كل جزء بالمنظمة، وتتطلب عملاً جماعياً لتنسيق هذه التغييرات، كما يتطلب تطبيق الاستراتيجية التركيز المستمر على مبادرات التغيير وعلى الأداء مقابل النتائج المستهدفة. فإذا لم تكن الإدارة العليا قيادة فعالة للعملية فلن يحدث التغيير ولن تطبق الاستراتيجية وسوف تخسر الشركة فرصة تطوير مهمة في الأداء.¹

يبدأ تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مع الاعتراف بأنها ليست مشروعاً معيارياً Metrics Project؛ وإنما هي مشروع تغيير Change Project. حيث يتم التركيز مبدئياً على حشد Mobilization الجهود وخلق زخم Creating Momentum، من أجل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ويلعب القادة التنفيذيون ثلاثة أدوار مختلفة:²

- حشد الجهود: يقوم القادة التنفيذيون بشرح الحاجة للتغيير وخلق ائتلاف في قمة الهرم التنظيمي لتطوير واستخدام الاستراتيجية وفق خارطة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن.

¹ Robert S. Kaplan and David P. Norton (2001), part II, Op Sit, p155.

² Robert S. Kaplan (2009), Lead and Manage Using the Balanced Scorecard, Leadership Excellence, October 2009. P8

- الحوكمة: يُؤسس القادة التنفيذيون نظام تقييم الأداء الجديد من أجل التخطيط وإعداد الموازنة وتخصيص الموارد وإعداد التقارير وإجراء اجتماعات الإدارة لتعزيز الرسالة الاستراتيجية وإبقاء المنظمة مركزة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- الإدارة الاستراتيجية: يعزز القادة التنفيذيون الرسالة الاستراتيجية في كل فرصة، من خلال إثارة التساؤلات "لماذا، ماذا إذا، يفترض أن" لتأكيد التعلم وحل مشكلات الفريق.

المبحث الثالث

إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين

سوف نتناول إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين انطلاقاً من نقطتين الأولى هي قابلية بطاقة الأداء المتوازن للتطبيق في مختلف أنواع الشركات، والثانية هي الخصائص المميزة للشركات التأمين:

أولاً: قابلية بطاقة الأداء المتوازن للتطبيق في مختلف أنواع الشركات:

طور Kaplan and Norton بطاقة الأداء المتوازن حتى تطبق في جميع أنواع الشركات سواء منها الصناعية أو الخدمية أو الشركات غير الربحية أو العامة، وقد أوردنا العديد من الأمثلة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في طيف واسع من الشركات منها شركات التأمين كما في البحث الذي أجريه في عام 1996 بعنوان ربط بطاقة الأداء المتوازن بالاستراتيجية، حيث تناولنا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركة التأمين الوطنية وهي شركة تأمين على الإصابات والممتلكات، حيث كانت تعاني الشركة من نتائج غير مرضية قبل استقدام فريق إداري جديد لإدارة الشركة، وقد قام هذا الفريق بتغيير استراتيجية الشركة من الاستراتيجية العامة التي تعتمد على تقديم نطاق كامل من الخدمات في كامل السوق إلى الاستراتيجية التخصصية التي تعتمد على التركيز على قطاعات محددة بدقة أكثر، واختار الفريق الإداري الجديد بطاقة الأداء المتوازن لإدارة وتنفيذ الاستراتيجية حيث أشاروا إلى أنهم اختاروا بطاقة الأداء المتوازن لأنهم اعتقدوا بأنها سوف تساعد على توضيح معنى الاستراتيجية الجديدة للمنظمة، وتقدم تغذية عكسية مبكرة على أن الشركة تتجه بالاتجاه الصحيح.

كما تناول Gregory Wegmann¹ تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة المعرفة على أساس الخبرة الفرنسية في شركة التأمين شبه العامة حيث صممت الشركة بطاقة الأداء المتوازن لديها على أساس نظرية إدارة المعرفة، وقام الباحث بإجراء دراسة حالة في شركة التأمين شبه العامة الفرنسية حيث أظهرت الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن متوافقة مع برامج إدارة المعرفة في الشركة، كما أكدوا على أهمية بطاقة الأداء المتوازن في فرنسا والتي تُعتبر أداة ملائمة وقادرة على وضع الإدارة الاستراتيجية والتشغيلية.

¹ Gregory Wegmann (2008), *The Balanced Scorecard as a Knowledge Management Tool: A French Experience in a Semi-Public Insurance Company*, The Icfai Journal of Knowledge Management, Vol. VI, No. 3, 2008, France.

وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن أداة مرنة تتكيف مع مختلف الشركات على اختلاف أنشطتها وظروفها واستراتيجياتها، إلا أن جوهر بطاقة الأداء المتوازن وأهمية تطبيقها تبقى قائمة في جميع أنواع الشركات وفي مختلف الظروف من ناحية كونها نظام إدارة استراتيجي يقوم بإدارة وتنفيذ الاستراتيجية عبر ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة ووضع الأهداف الاستراتيجية على أساس مناظير البطاقة والخارطة الاستراتيجية ووضع المقاييس والقيم المستهدفة والمبادرات الاستراتيجية وفق كل هدف ضمن كل منظر من مناظير البطاقة مما يساعد في ربط وتركيز المنظمة على الإستراتيجية، حيث تعكس البطاقة ثلاثة أبعاد مختلفة للمنظمات وهي:

1- بعد النتائج ممثلاً بالمنظور المالي ومنظور الزبون. ويعتمد المنظور المالي على حساب بعض النسب المالية انطلاقاً من البيانات والقوائم المالية والتي تعبر عن النتائج المالية المحققة، وهذه النسب المالية وإن اختلفت أهميتها أو بعض مفرداتها بين الصناعات إلا أنها تبقى من حيث الأساس واحدة وتطبق في جميع أنواع الشركات مع اختلاف تركيز الشركات على هذه المجموعة من النسب أو تلك بحسب فائدتها للشركة والاستراتيجية المتبعة، أما بعد الزبون فبعد تحديد قطاعات الزبائن المستهدفة على أساس استراتيجية الشركة يتم وضع المقاييس التي تقيس النتائج المحققة على مستوى الزبون خصوصاً في القطاعات المستهدفة وتتعلق هذه المقاييس بالاحتفاظ بالزبون واكتساب الزبون ورضا الزبون والحصة السوقية والحصة الحاسبية (حصة الشركة من مشتريات الزبون) وربحية الزبون ونرى بأن هذه المقاييس مهمة في مختلف أنواع الشركات. فقد أكدت عدة أبحاث على وجود علاقة ايجابية بين رضا الزبون والعوائد المستقبلية ومن هذه الأبحاث بحث Clara Xiaoling Chen الذي اختبر تأثير مقاييس رضا أصحاب المصالح على العوائد المالية المستقبلية مستفيدةً من قاعدة البيانات لإحدى شركات التأمين التي تقيس رضا أصحاب المصالح والمتمثلين بـ:

أ- الزبائن الذين يشتروا خطط التأمين لموظفيهم (المكاتبين).

ب- المرضى الذين يستخدموا خطة التأمين (المستفيدين).

ج- الأطباء الذين يقدموا الخدمات الطبية.

وقد خلص البحث إلى وجود ارتباط مهم بين رضا الأطراف الثلاثة والعوائد المستقبلية خصوصاً لجهة رضا الزبائن والمرضى.¹

¹ Clara Xiaoling Chen (2009), Who Really Matters? Revenue Implications of Stakeholder Satisfaction in a Health Insurance Company, The Accounting Review, Vol. 84, NO. 6, 2009, pp. 1781-1804, USA.

2- بعد التشغيلات ممثلاً بمنظور العمليات الداخلية، ويعبر عن العمليات والأنشطة التي تمارسها الشركة، حيث نرى أنه بالإضافة إلى اختلاف تركيز الشركات على هذا النوع من العمليات أو ذاك بحسب الاستراتيجية المتبعة في الشركة، فإن الشركات تختلف في هذا البعد بحسب النشاط الذي تمارسه وخصوصاً لجهة عمليات التشغيل فمثلاً عمليات التوريد في شركات التأمين لا تمتلك الأهمية نفسها التي تمتلكها في الشركات الصناعية أو التجارية.

3- بعد المقدرة ممثلاً بمنظور التعلم والنمو ويعتبر هذا البعد في جميع الشركات الأساس لأي استراتيجية ويتضمن البنية التحتية (البشرية والمعلوماتية والتنظيمية) التي يجب أن تبنيها المنظمة لخلق التحسن والنمو على المدى الطويل، حيث توضع الأهداف والمقاييس في هذا البعد لغلق الفجوة بين القدرات الحالية والقدرات المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

ثانياً: الخصائص المميزة لشركات التأمين:

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز شركات التأمين وتزيد من أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لديها، يمكن إجمال هذه الخصائص بما يلي:

1- تتميز شركات التأمين بطول الفترة الفاصلة بين اتخاذ القرارات وترتب الأثر الناتج عن هذه القرارات والتي قد تمتد لعدة سنوات وهذا ما يزيد من أهمية استخدام المقاييس التي تمثل محركات الأداء بالإضافة إلى مقاييس النتائج وهذا ما يعزز من أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين.

2- تتميز شركات التأمين مثل باقي شركات الخدمات في أن أغلب موظفيها يتعاملون بشكل مباشر مع الزبائن، لذلك فإن شركات التأمين تمتلك حساسية خاصة لنوعية وتوقيت تقديم الخدمة، وأي خلل فيهما قد يتوجه الزبائن إلى الشركات المنافسة، وهذا ما يتطلب من هذه الشركات الاهتمام بالمقاييس التي تهتم بالجودة والوقت. بالإضافة إلى ذلك فإن التماس المباشر لمعظم العاملين مع الزبائن سواء المكتتبين أو المستفيدين يتطلب مهارات وقدرات خاصة لهؤلاء العاملين ويزيد من أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركة، بالإضافة إلى ضرورة تأمين نظم المعلومات القادرة على توفير المعلومات اللازمة بالسرعة المناسبة للعاملين، وتوفر المناخ التنظيمي المناسب، وهذا يتطلب الاهتمام بالمقاييس التي تهتم بقياس

قدرات العاملين وتكنولوجيا المعلومات والمناخ التنظيمي وتشارك المعرفة ومدى تطورهم بالشكل الذي يخدم أهداف الشركة. كل هذا يزيد من أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين حيث لا تعبر نظم القياس التقليدية عن هذه الجوانب.

3- تتعامل شركات التأمين مع المخاطر المتنوعة وضمن أطر قانونية ملزمة مما يجعل المنافسة في السعر محدودة ضمن بيئة تنافسية شديدة، وهذا يتطلب منها المتابعة والتطور المستمرين من أجل أن تُكوّن الميزة التنافسية التي تمكنها من الثبات والاستمرار في المنافسة، وكما أشرنا سابقاً فإن أساليب تقييم الأداء التقليدية لا تتلاءم مع الأساليب الاستراتيجية الحديثة ومع استراتيجيات التحسين المستمر بخلاف بطاقة الأداء المتوازن.

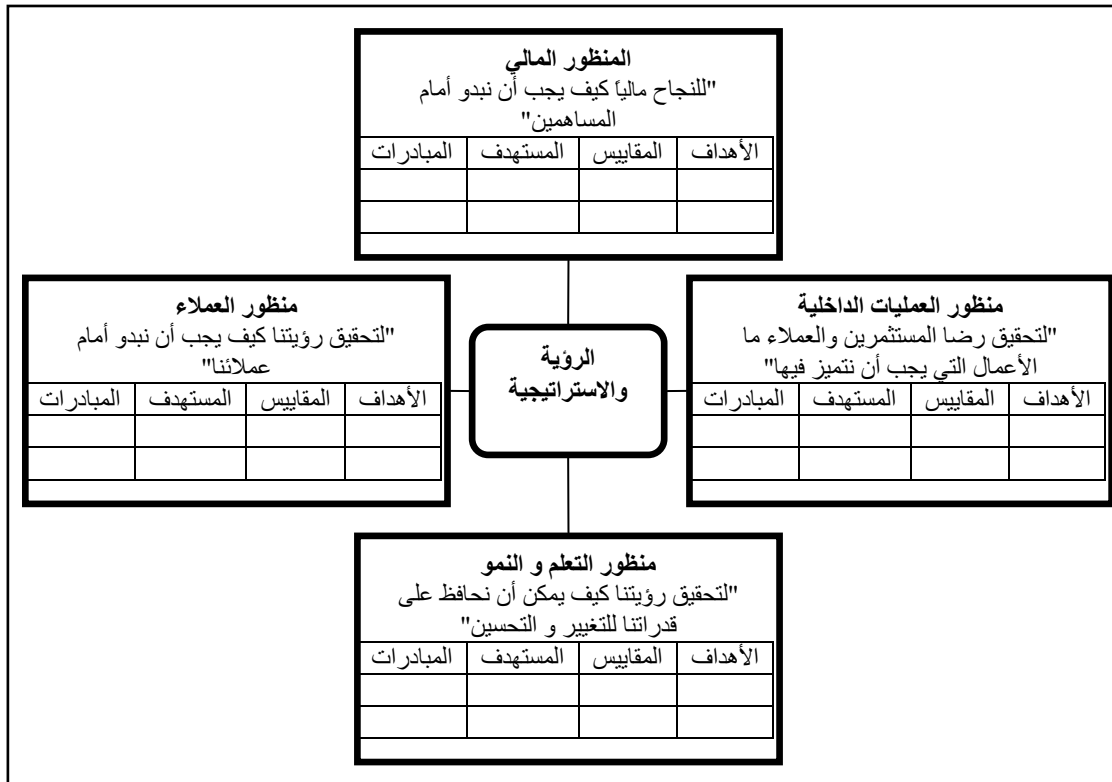
المبحث الرابع

ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة وفق مناظير بطاقة الأداء المتوازن وال خارطة الاستراتيجية

مقدمة:

تترجم بطاقة الأداء المتوازن الرؤية والاستراتيجية إلى أهداف ومقاييس وفق مناظير البطاقة الأربعة. ولكن أولاً يجب أن تمتلك المنشأة بيان الرؤية والرسالة وعلى الأقل فكرة عامة عن استراتيجياتها، ومن ثم هذه البيانات عالية المستوى يمكن أن تترجم إلى أهداف ومقاييس مفصلة. وفي ضوء رؤية ورسالة واستراتيجية المنظمة يتم تطوير بطاقة الأداء المتوازن لتجعل هذه البيانات ذات معنى أكثر وقابلة للتنفيذ لجميع الموظفين.¹ ويظهر الشكل التالي مناظير بطاقة الأداء المتوازن وتمركزها حول الرؤية والاستراتيجية:

الشكل رقم 9: تمركز مناظير بطاقة الأداء المتوازن حول الرؤية والاستراتيجية



المصدر: Robert S. Kaplan and David P. Norton (1996), Linking the Balanced scorecard to Strategy, op. cit., p 54.

¹ Anthony A. Atkinson, op. cit., p 359.

ونلاحظ أن ضمن كل منظور من المناظير الأربعة أربعة عناصر وهي الأهداف التي تشتق من رؤية ورسالة واستراتيجية المنظمة وفق كل منظور من مناظير البطاقة، والمقاييس التي توضع بناء على الأهداف الموضوعية، والقيم المستهدفة لكل مقياس من مقاييس البطاقة، والمبادرات اللازمة لتحقيق القيم المستهدفة لكل مقياس من مقاييس البطاقة. ويشير Kaplan and Norton¹ إلى أنه من الممكن إضافة أبعاد أخرى كلما دعت ظروف المنظمة لذلك، بحيث تتضمن البطاقة المقاييس التي تعتبر أساسية لنجاح استراتيجية المنظمة. وسوف نتناول فيما يلي كلاً من مناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

• مكونات بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: المنظور المالي Financial Perspective

تُبقى بطاقة الأداء المتوازن المقاييس المالية كهدف نهائي للشركات، وتشير هذه المقاييس فيما إذا كان تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية يساهم في تحسين النتيجة.²

ويشير العديد من الكتاب والباحثين من أمثال Kaplan and Norton³ و Charles W.L. Hill⁴ و Michael E. Porter إلى أن الهدف النهائي للمنشآت الباحثة عن الربح هو زيادة القيمة لحملة الأسهم، وحتى يحقق المديرون هذا الهدف يجب أن يتعقبوا الاستراتيجيات التي تزيد الإيرادات والاستراتيجيات التي تزيد الإنتاجية، وتتطوي استراتيجية زيادة الإيرادات على مكونين اثنين الأول هو تعميق العلاقات مع الزبائن الحاليين مثل بيعهم منتجات وخدمات إضافية بعد المنتجات والخدمات الأولى التي اشتروها؛ والثاني هو زيادة الإيرادات بواسطة بيع منتجات جديدة أو البيع لزبائن جدد أو في أسواق جديدة، أما استراتيجية زيادة الإنتاجية فتتطوي أولاً على تخفيض التكاليف عن طريق تخفيض المصروفات المباشرة وغير المباشرة؛ وثانياً على استخدام الأصول المالية والمادية للشركة بشكل أكثر فعالية، والشكل التالي يوضح استراتيجيات تحسين القيمة:

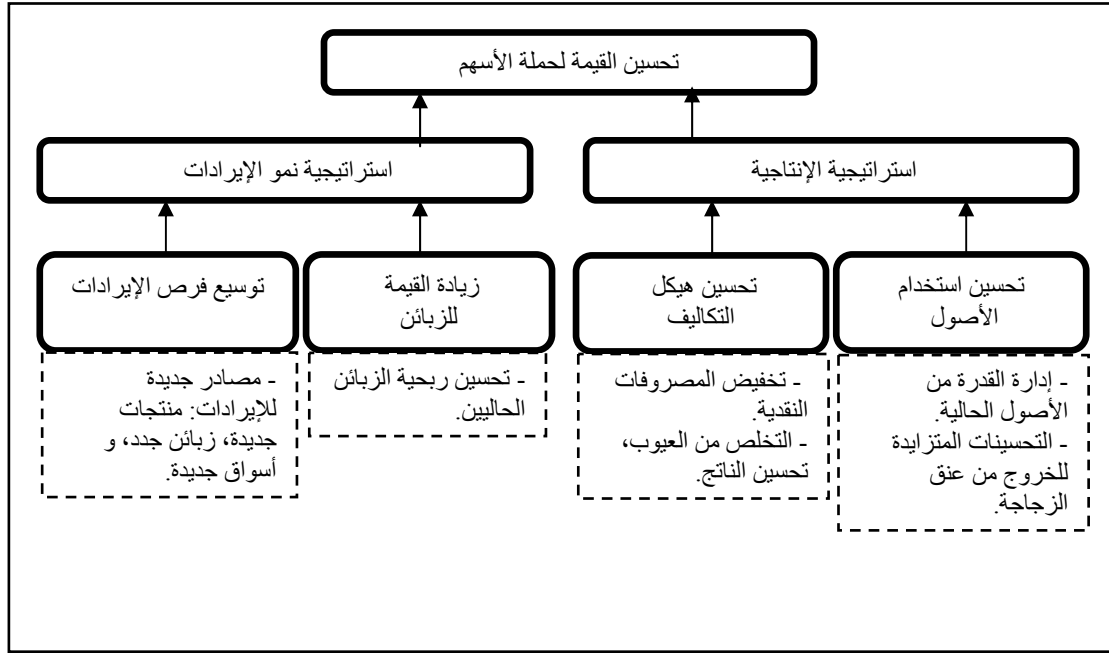
¹ شهيد، رزان حسين كمال (2007)، مرجع سابق الذكر، ص 61.

² Robert S. Kaplan and David P. Norton (1992), Op. cit., P77.

³ Robert S. Kaplan and David P. Norton (2001), part I, op. cit., p 90.

⁴ Charles W.L. Hill (2008), op. cit., P 361.

الشكل رقم 10: استراتيجيات تحسين القيمة



Anthony A. Atkinson (2004), op. cit., p361.

المصدر:

وبناء على الاستراتيجية المتبعة يتم وضع الأهداف والمقاييس المالية لتحقيق الهدف الأعلى وهو تحسين القيمة لحملة الأسهم.

ويرى Kaplan and Norton¹ أن الأهداف والمقاييس المالية تتأثر بمراحل نمو المشروع، ففي مرحلة النمو تسعى الشركات إلى خلق استثمارات مهمة من أجل:

- 1- تطوير وتعزيز منتجات وخدمات جديدة؛
- 2- بناء قدرات التشغيل؛
- 3- بناء وتطوير الأنظمة والبنية التحتية وشبكات التوزيع التي سوف تدعم العلاقات العالمية؛
- 4- تطوير علاقات الزبائن؛

وتركز الأهداف المالية في هذه المرحلة على نمو مبيعات المنتجات والخدمات الجديدة وعلى اكتساب زبائن جدد ودخول أسواق جديدة، والإبقاء على مستويات الإنفاق الكافية من أجل تطوير العملية والمنتج والأنظمة وإمكانات الموظفين، أما في مرحلة الاستمرار حيث تتعقب الشركات الاستثمار وإعادة الاستثمار بشرط أن تحقق عوائد ممتازة على رأس مالها المستثمر، هذه الأعمال يُتوقع أن تحافظ على حصتها السوقية الحالية وربما

¹ Robert S. Kaplan and David P. Norton (1996), Linking the Balanced scorecard to Strategy, op. cit., p 56-57.

تُتميّها من سنة إلى سنة، وخطط الاستثمار سوف تكون موجهة أكثر لتوسيع الإمكانيات، وتعزيز التحسين المستمر، وستؤكد الأهداف المالية في هذه المرحلة على المقاييس المالية التقليدية، مثل العائد على رأس المال المستثمر، والدخل التشغيلي، وهامش الربح الإجمالي، وأخيراً في مرحلة الحصاد وهي مرحلة النضج حيث تريد الشركة أن تحصد نتائج الاستثمارات التي قامت بها في المرحلتين السابقتين فلا تستثمر الشركة في هذه المرحلة بهدف توسيع الإمكانيات أو بناء إمكانيات جديدة وإنما من أجل المحافظة على التجهيزات والإمكانيات الحالية. والأهداف المالية لمرحلة الحصاد ستؤكد على التدفقات النقدية، أي إن الاستثمارات يجب أن تكون لها عوائد نقدية محددة وفورية. فالهدف ليس تعظيم العائد على الاستثمار (الذي ربما يشجع المديرون على البحث عن أموال استثمار إضافية على أساس تقديرات العوائد المستقبلية). عملياً لن يكون هناك إنفاق من أجل البحث أو التطوير أو على توسيع القدرات، بسبب الوقت القصير الباقي في الحياة الاقتصادية لوحدات الأعمال في مرحلة الحصاد. والجدول التالي يوضح تأثير المقاييس بمراحل دورة حياة المشروع:

الجدول رقم 1: الأهداف الاستراتيجية والمقاييس المالية وفق مراحل نمو المشروع

مراحل دورة حياة المشروع	الأهداف الاستراتيجية	المقاييس المالية
مرحلة النمو	نمو المبيعات لتعظيم القيمة المحققة للمساهمين	معدل زيادة الإيرادات معدل زيادة صافي الدخل مقدار زيادة العائد على المبيعات
مرحلة النضج والثبات	زيادة الربحية لتعظيم القيمة المحققة للمساهمين	صافي الدخل العائد على حقوق الملكية العائد على رأس المال المستثمر القيمة الاقتصادية المضافة
مرحلة الحصاد	تخفيض التكلفة لتعظيم القيمة المحققة للمساهمين	التدفق النقدي معدل خفض تكلفة الوحدة نسبة التكاليف غير المباشرة إلى المبيعات قيمة الاستثمارات المستردة في التدفق النقدي

المصدر: شهيد، رزان حسين كمال (2007)، مرجع سابق الذكر، ص 63

وفيما يلي جدول ببعض الأهداف الاستراتيجية للمنظور المالي وبعض المقاييس التي تقابلها في شركات التأمين:

الجدول رقم 2: بعض الأهداف الاستراتيجية للمنظور المالي والمقاييس التي تقابلها في شركات التأمين

المقاييس	الأهداف الاستراتيجية
- الدخل الصافي/النفقات الإدارية - صافي أقساط العام/صافي تعويضات العام	تحسين العائد على الإنفاق
- العائد على حقوق الملكية - عائد توزيع الأرباح	مقابلة توقعات حملة الأسهم
- النسبة المئوية لإيرادات الاستثمار	تحسين مزيج العوائد
- النسبة المئوية لزيادة صافي أقساط العام - النسبة المئوية لزيادة صافي الربح	نمو الإيرادات
- النسبة المئوية لمعدل انخفاض تكلفة إصدار البوليصة الواحدة - نسبة انخفاض معدل تكاليف التقاضي إلى عدد المطالبات	تخفيض التكاليف

الجدول من إعداد الباحث

ثانياً: منظور العملاء Customer Perspective

أصبح أداء الشركة من منظور زبائنها أولوية بالنسبة للإدارة العليا فالكثير من الشركات اليوم لديها رسالة تركز على الزبون.¹

والجوهر لأي استراتيجية أعمال هو القيمة المعروضة للزبون *Customer-Value Proposition*، التي تصف المزيج الفريد الذي تعرضه الشركة من المنتج، والسعر، والخدمة، والعلاقات مع الزبون، والصورة التي يرى الزبون بها الشركة (الماركة أو العلامة التجارية). وتحدد القيمة المعروضة كيف تميز الشركة نفسها عن المنافسين لتجذب الزبائن المستهدفين وتحفظ بعلاقات عميقة معهم، وهي حاسمة لأنها تساعد المنظمة على ربط عملياتها الداخلية بتحسين النتائج مع الزبائن.²

وتتميز الشركات القيمة التي تعرضها بواسطة الاختيار ما بين الاستراتيجيات الثلاث التالية:

- 1- الامتياز التشغيلي؛
- 2- الحلول المتكاملة للزبائن؛
- 3- وريادة المنتج.

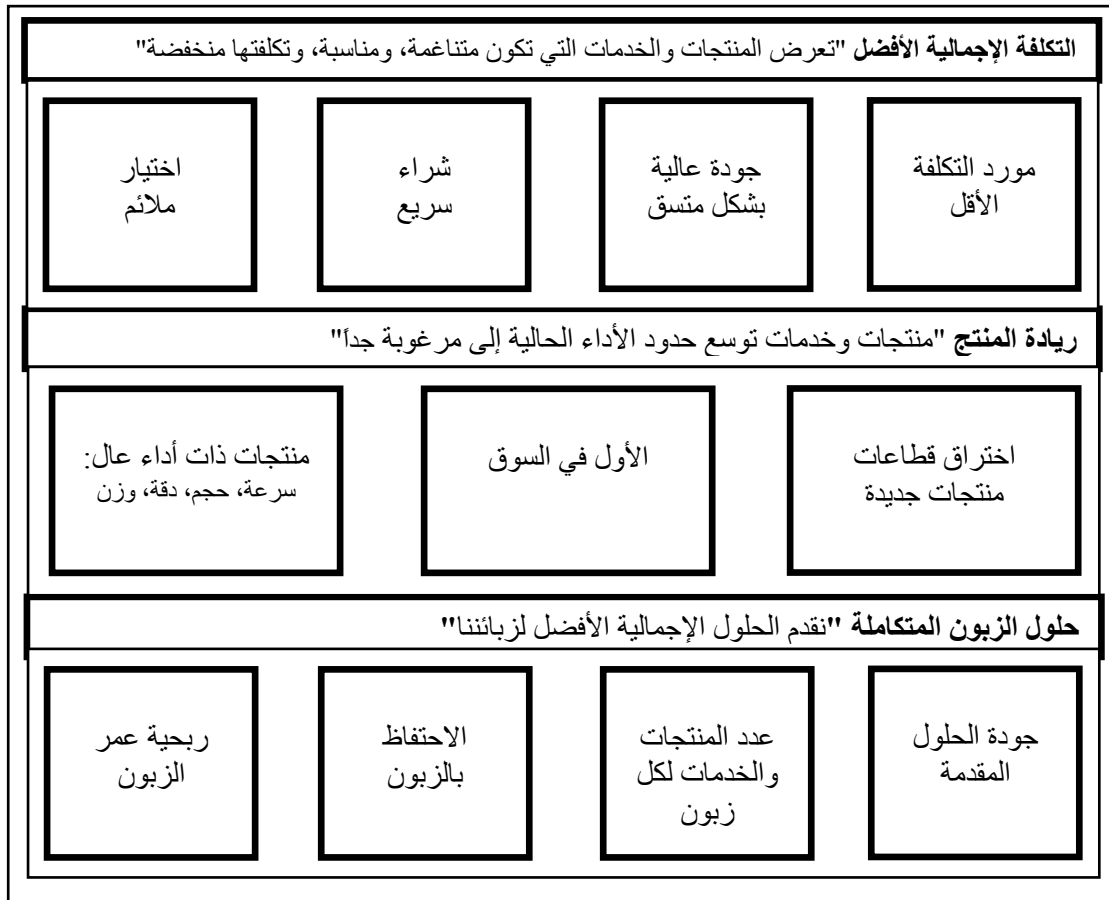
إلا أن التفوق في واحدة من الاستراتيجيات الثلاث المذكورة لا يعني إهمال الاستراتيجيتين المتبقيتين وإنما يجب المحافظة على حدود مناسبة فيهما، وبشكل محدد الشركات التي تتعقب استراتيجية الامتياز التشغيلي تحتاج للتفوق في تسعير تنافسي، وجودة المنتج، واختيار المنتج، ووقت التجهيز، والتسليم في الوقت المناسب، أما الشركات التي تتعقب إستراتيجية

¹ Robert S. Kaplan and David P. Norton (1992), Op. Cit., P73.

² Robert S. Kaplan and David P. Norton (2001), part I, Op. Cit., P 93.

الامتياز المرتبط بتقديم حلول متكاملة للزبائن يجب أن تؤكد على جودة علاقاتها مع الزبائن والتي تتضمن خدمات استثنائية وكمال وملاءمة الحلول المقدمة لكل زبون، وأخيراً الشركات التي تتعقب استراتيجية الامتياز المرتبط بريادة المنتج يجب أن تركز على فعالية وميزات وأداء منتجاتها وخدماتها.¹ والشكل التالي يوضح الاستراتيجيات الثلاث والقيم المختلفة التي تعرضها للزبائن:

الشكل رقم 11: الاستراتيجيات الثلاث الأساسية والقيم المختلفة التي تعرضها للزبائن



المصدر: Anthony A. Atkinson (2004), Op. Cit., p 364.

تتطلب بطاقة الأداء المتوازن أن يترجم المديرون رسالة الشركة العامة إلى مقاييس محددة تعكس العوامل التي تهتم الزبائن فعلاً.² وتحدد الاستراتيجية غالباً قطاعات الزبائن التي تستهدفها الشركة من أجل النمو والربحية.

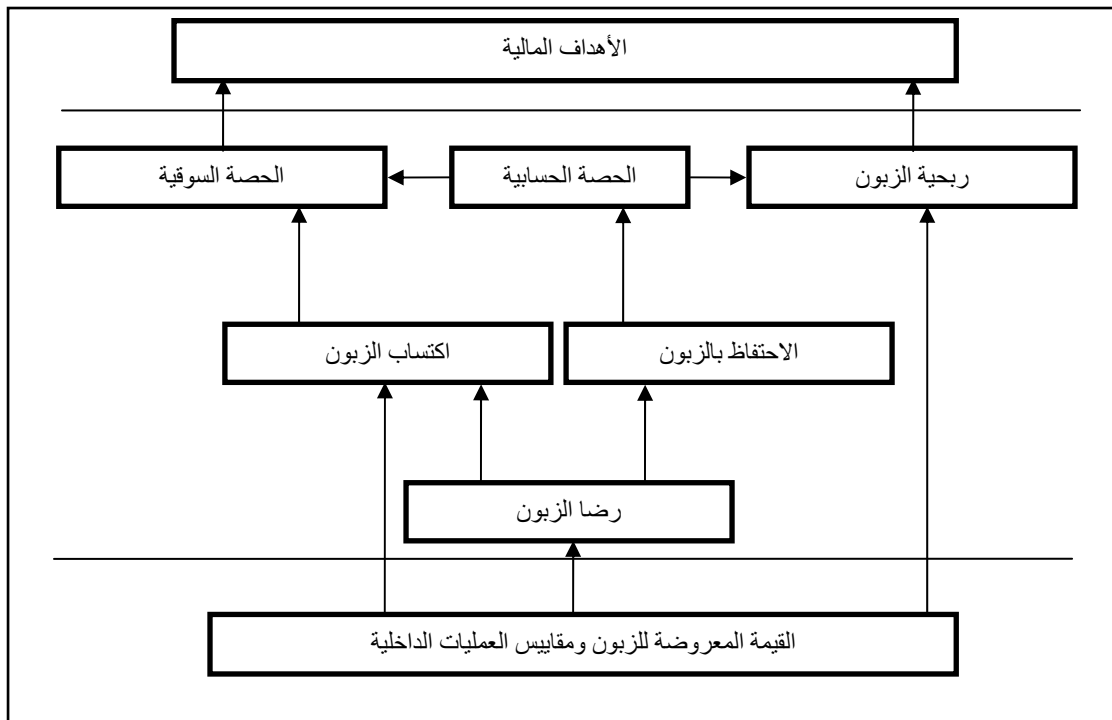
¹ Robert S. Kaplan and David P. Norton (1996), Linking the Balanced scorecard to Strategy, Op. Cit., p93-94.

² Robert S. Kaplan and David P. Norton (1992), Op. Cit., P73.

ويحدد منظور الزبائن أيضاً المخرجات المستهدفة من تسليم القيمة المعروضة للزبائن، هذه المخرجات تتضمن:

- 1- الحصة السوقية في قطاعات الزبائن المستهدفة.
 - 2- حصة الشركة من مشتريات الزبون Account share في القطاعات المستهدفة.
 - 3- اكتساب زبائن جدد في القطاعات المستهدفة.
 - 4- الاحتفاظ بالزبون في القطاعات المستهدفة.
 - 5- ربحية الزبون.
- هذه المخرجات تمثل المقاييس العامة للمخرجات الناجحة من الاستراتيجية المطبقة والمصاغة بشكل جيد.¹ والشكل التالي يوضح المقاييس العامة لمنظور الزبائن:

الشكل رقم 12: المقاييس العامة لمنظور الزبائن



Anthony A. Atkinson (2004), Op. Cit., p 363.

المصدر:

وفيما يلي بعض الأهداف الاستراتيجية لمنظور الزبون والمقاييس المقابلة لها بالتطبيق على شركات التأمين:

¹ Anthony A. Atkinson (2004), Op. Cit., p 362.

الجدول رقم 3: بعض الأهداف الاستراتيجية لمنظور الزبائن والمقاييس التي تقابلها في شركات التأمين

المقاييس	الأهداف الاستراتيجية
- النسبة المئوية لزيادة حصة الشركة في القطاعات المستهدفة.	زيادة حصة الشركة في القطاعات المستهدفة
- عدد الزبائن الجدد في القطاعات المستهدفة - نسبة زيادة عدد الزبائن الجدد في القطاعات المستهدفة	اكتساب زبائن جدد
- معدل الاحتفاظ بالزبون في القطاعات المستهدفة - نسبة الزبائن الذين قاموا بتجديد عقودهم مع الشركة - مسح يتناول رضا الزبائن بالخدمة المقدمة من حيث سرعة الاستجابة وجودة الخدمة وعدالة التعويض	الاحتفاظ بالزبائن الحاليين
- نسبة زيادة عدد المؤمن عليهم في القطاعات المستهدفة عن طريق الوكلاء	تحسين أداء الوكلاء

الجدول من إعداد الباحث

ثالثاً: منظور العمليات الداخلية Internal Process Perspective
حالما تملك المنظمة صورة واضحة للمنظور المالي ومنظور الزبائن، يمكن أن تحدد الوسائل التي ستحقق بواسطتها القيمة المتميزة للزبون وتحسن الإنتاجية من أجل الأهداف المالية.¹

ويحدد منظور العمليات الداخلية العمليات الحاسمة التي يجب أن تتفوق فيها الشركة لتحقيق أهداف زبائننا وأهداف نمو الإيرادات والإنتاجية، وتؤدي الشركة العديد من العمليات المختلفة والتي يمكن تصنيفها ضمن أربع عمليات:²

1- عمليات التشغيل Operating Processes: وتتضمن ثلاث عمليات كما يلي:

- امتلاك المواد الخام من الموردين.
- تحويل المواد الخام إلى بضائع منتهية.
- توزيع البضائع المنتهية على الزبائن.

ويمكن إجمال عمليات التشغيل في شركات التأمين بالتالي:
أ- عمليات الاكتتاب وإصدار وثائق التأمين وتحديد قيمة الأقساط المترتبة على الوثائق المصدرة وتسليمها إلى المكتتبين.

¹ Robert S. Kaplan and David P. Norton (2001), part I, Op. Cit., P 94.

² Anthony A. Atkinson (2004), Op. Cit., P 365.

ب- عمليات تحقق الخطر المؤمن عليه (أو استحقاق الدفع في بعض عقود التأمين على الحياة) مثل الكشف على الموقع وتحديد الأضرار وقيمة التعويضات الواجبة الدفع إلى المؤمن لهم.

تتعلق المقاييس في هذا الجانب بالجودة والوقت والتكلفة، والجدول التالي يعرض بعض الأهداف والمقاييس حول عمليات التشغيل في شركات التأمين:

الجدول رقم 4: بعض الأهداف الاستراتيجية والمقاييس التي تقابلها حول عمليات التشغيل في شركات التأمين

المقاييس	الأهداف الإستراتيجية
- الوقت المستغرق من لحظة طلب إجراء التأمين إلى حين تسليم وثيقة التأمين. - الوقت المُستغرق من لحظة تقديم طلب صرف التعويض إلى حين تسليم التعويض. - وقت الانتظار في صالة الانتظار. - نسبة التسليم في الوقت المحدد.	تحسين سرعة إجراء العمليات
- التكلفة على أساس الأنشطة لعمليات الاكتتاب وإصدار الوثائق وتحديد قيمة القسط - التكلفة على أساس الأنشطة لعمليات الكشف وتحديد قيمة الأضرار وصرف التعويض - نسبة الزبائن الذين وصلوا عن طريق قنوات تكلفة منخفضة للخدمة، مثال ذلك الزبائن الذين أتوا مباشرة إلى الشركة أو الزبائن عن طريق الانترنت. - معدل الضياع في الوقت	تخفيض التكلفة
- تكرار شكاوى الزبائن - عدد الدعوى القضائية المرفوعة على الشركة	تعزيز الجودة

الجدول من إعداد الباحث

2- عمليات إدارة الزبون Customer Management Processes:
وتتضمن العمليات الأربع التالية:

- اختيار الزبون
- اكتساب الزبائن
- الاحتفاظ بالزبون
- نمو الأعمال مع الزبائن

وهذه العمليات لا تختلف في جوهرها بين الشركات باختلاف مجالات النشاط الذي تمارسه وإنما يتم التركيز على هذا الجانب أو ذاك بحسب استراتيجية الشركة، والجدول التالي يعرض بعض الأهداف والمقاييس لعمليات إدارة الزبون في شركات التأمين:

الجدول رقم 5: بعض الأهداف الاستراتيجية والمقاييس التي تقابلها حول عمليات إدارة الزبون في شركات التأمين

المقاييس	الأهداف الإستراتيجية
- توزيع الربح وفق القطاعات	فهم قطاعات الزبائن
- النسبة المئوية للزبائن غير المربحين	غربلة الزبائن غير المربحين
- حجم الحسابات مع الزبائن المستهدفين	استهداف الزبائن الذين يحققوا قيمة عالية للشركة
- إدراك الماركة	إيصال عرض القيمة للزبائن
- مسح الزبائن على إدراك وتفضيل الماركة	
- تكلفة كل زبون جديد مكتسب	اكتساب زبائن جدد
- قيمة العمر المقدر للزبون الجديد المكتسب	
- معدل سرعة استجابة الزبائن للحملات الإعلانية	
- الوقت اللازمة للاستجابة لاستفسارات الزبائن	الاستجابة للشكاوى والتغذية العكسية من الزبائن
- نسبة الزبائن غير الراضين من الإجابة الأولى	
- مسح يتناول فهم الزبائن لبنود عقد التأمين	
- عدد الوثائق لكل زبون	زيادة حجم الأعمال مع الزبائن الحاليين
- نسبة الزبائن الذين قاموا بتوسيع نطاق عقودهم مع الشركة (مثل توسيع التأمين على السيارة من التأمين ضد الغير إلى التأمين الشامل)	

الجدول من إعداد الباحث

3- عمليات الإبداع Innovation Processes. وتتضمن ما يلي:

- تحديد الفرص من أجل المنتجات والخدمات الجديدة.
 - إدارة محفظة البحث والتطوير.
 - تصميم وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة.
 - تقديم المنتجات والخدمات الجديدة إلى السوق.
- والجدول التالي يبين بعض الأهداف والمقاييس لعمليات الإبداع في شركات التأمين:

الجدول رقم 6: بعض الأهداف الاستراتيجية والمقاييس التي تقابلها حول عمليات الإبداع في شركات التأمين

المقاييس	الأهداف الاستراتيجية
- الوقت المنفق مع الزبائن للنقاش حول الفرص والمتطلبات المستقبلية - عدد المنتجات التي أضيفت بناء على مدخلات الزبائن - عدد الميزات الإضافية بناء على التغذية العكسية من الزبائن	تلبية متطلبات الزبائن المستقبلية
- عدد المنتجات التأمينية في كل مرحلة من مراحل تطوير المنتج	إدارة محفظة المشاريع
- الوقت اللازم لتطوير منتج جديد من مرحلة تحديد الفرص إلى مرحلة طرح المنتج بالسوق - وقت دورة التطوير (معدل طرح منتجات جديدة)	تخفيض وقت دورة التطوير
- الإنفاق المخطط مقابل الفعلي على تطوير المنتجات	إدارة تكلفة دورة التطوير
- الإيرادات وهوامش الربح من المنتجات الجديدة - نسبة حدوث الخطر المؤمن عليه في المنتجات الجديدة - نسبة صافي تعويضات العام إلى أقساط العام للمنتجات الجديدة. - رضا/تذمر الزبون حول المنتجات الجديدة	الإنتاج الفعال للمنتجات الجديدة

الجدول من إعداد الباحث

4- العمليات الاجتماعية والتنظيمية Regulatory & Social Processes. وتتضمن:

- البيئة
- الصحة والأمان
- ممارسات التوظيف
- الاستثمار الاجتماعي

وتعتبر العمليات الاجتماعية والتنظيمية ذات أهمية إضافية بالنسبة لشركات التأمين حيث تُخفض النفقات مثل نشر الوعي لدى الناس حول الالتزام بقواعد المرور يؤدي إلى تخفيض عدد حوادث السير وبالتالي تخفيض المطالبات على عقود التأمين على السيارات، كما قد تؤدي إلى زيادة الإيرادات حيث إن نشر الوعي التأميني لدى الناس في التحوط من المخاطر يؤدي إلى زيادة إيرادات شركات التأمين. ويرى Atkinson،

Kaplan & Young¹ أن الاستثمار في البيئة وفي حاجة المجتمع لا يكون من أجل حب الغير (الإيثار) Altruistic فحسب، ولكن أيضاً لأن:

أولاً، السمعة الممتازة للأداء الاجتماعي والقانوني تساعد الشركات على الجذب والاحتفاظ بموظفين ذوي كفاءة عالية مما يجعل عمليات إدارة الموارد البشرية أكثر كفاءة وفعالية.

ثانياً، تخفيض الحوادث البيئية وتحسين الأمان الوظيفي والصحة يحسن الإنتاجية ويؤدي إلى تكاليف تشغيل أقل.

ثالثاً، تعزز صورتها لدى الزبائن والمستثمرين الواعين اجتماعياً. هذه الروابط مع الموارد البشرية، والعمليات المالية والتشغيلية، والزبون توضح كيف أن الإدارة الفعالة للأداء الاجتماعي والقانوني يمكن أن تقود إلى خلق القيمة على المدى الطويل.

يحدد المديرون عند تطوير بطاقة الأداء المتوازن الأهداف والمقاييس ضمن المجموعات الأربع التي تكون أكثر أهمية للاستراتيجية. فالشركات التي تتبع استراتيجية ريادة المنتج سوف تؤكد على الامتياز في عمليات الإبداع لديها، والشركات التي تتبع استراتيجية التكلفة الإجمالية المنخفضة يجب أن تتفوق في عمليات التشغيل. والشركات التي تتبع استراتيجية الحلول المتكاملة للزبائن سوف تؤكد على عمليات إدارة الزبون لديها. ولكن يجب على الشركات أن تبقى تتبع استراتيجية متوازنة وتستثمر في تحسين العمليات في كل مجموعة من المجموعات الأربع رغم التركيز على واحدة من هذه المجموعات، وتحديث المنافع المالية من تحسين العمليات في كل مجموعة من المجموعات الأربع ضمن أطر زمنية مختلفة.²

رابعاً: منظور التعلم والنمو Learning and Growth Perspective

يحدد منظور التعلم والنمو البنية التحتية التي يجب أن تبنيها المنظمة لخلق التحسن والنمو على المدى الطويل. فالمنافسة العالمية الحادة تتطلب أن تطور الشركات بشكل مستمر قدراتها لتسليم القيمة للزبائن وحملة الأسهم، فأهداف الأعمال ضمن المناظير الثلاثة أعلاه سوف تُظهر فجوة بين القدرات الحالية للعاملين والأنظمة والإجراءات وما سوف يكون مطلوباً لتحقيق أهداف الأداء المتطور، ولغلق هذه الفجوة يجب أن تستثمر الشركة

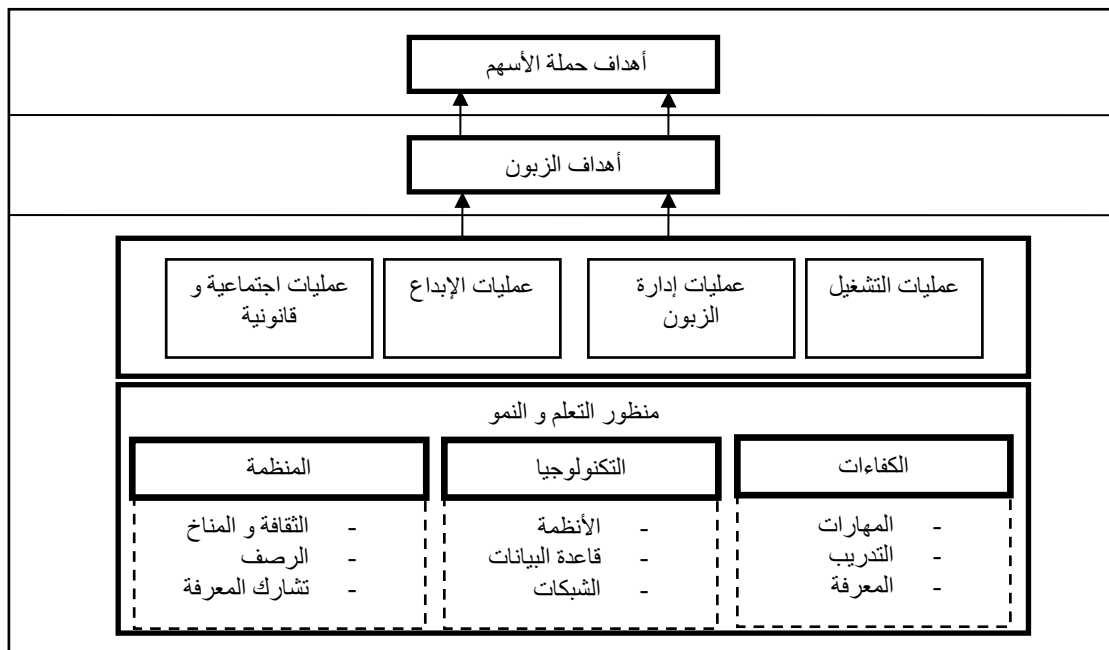
¹ Anthony A. Atkinson (2004), Op. Cit., P 364.

² Anthony A. Atkinson (2004), Op. Cit., P 365.

في تعزيز مهارات الموظفين وتكنولوجيا المعلومات والأنظمة ورصف الإجراءات التنظيمية والروتينية.¹

كما ويعتبر منظور التعلم والنمو الأساس لأي استراتيجية (كما يظهر ذلك الشكل أدناه)، وتُمكن أهداف منظور التعلم والنمو (بخصوص قدرات ومهارات الموظفين والتقنية والمناخ المطلوب لدعم الاستراتيجية) الشركة من ربط مواردها البشرية وتكنولوجيا المعلومات لديها مع المتطلبات الاستراتيجية من العمليات الداخلية الحاسمة، وعرض القيمة المتميز، وعلاقات الزبون المتطورة.²

الشكل رقم 13: منظور التعلم والنمو



المصدر: Robert S. Kaplan and David P. Norton (2001), part I, Op. Cit., P94.

يحدد منظور التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن كيف يحشد التنفيذيون أصولهم غير الملموسة (البشرية والمعلوماتية والتنظيمية) لتقود التحسن في العمليات الداخلية الأكثر أهمية لتطبيق الاستراتيجية. وفيما يلي بعض الأهداف النموذجية لهذه المكونات الثلاثة لمنظور التعلم والنمو:³

- قدرات الموظفين

توفير الكفاءة الاستراتيجية وتعني أن يكون لدى موظفي الشركة المزيج المناسب من المهارات والموهبة، وأن يعرفوا كيف يؤدون الأنشطة المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية.

¹ Robert S. Kaplan and David P. Norton (1996), Linking the Balanced scorecard to Strategy, Op. Cit., P63.

² Robert S. Kaplan and David P. Norton (2001), part I, Op. Cit., P94.

³ Anthony A. Atkinson (2004), Op. Cit., P 374.

- قدرات المعلومات

توفير نظم المعلومات الاستراتيجية بمعنى أن يكون لدى الشركة نظم معلومات وتطبيقات معرفية ملائمة لدعم الاستراتيجية.

- ربط المنظمة بالاستراتيجية

الثقافة والمناخ: أن يكون لدى الموظفين الإدراك والفهم للرؤية المشتركة والاستراتيجية والقيمة الثقافية المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية.

الأهداف: أن تكون أهداف الموظفين والحوافز مرتبطة بالاستراتيجية في كل مستويات المنظمة.

تشارك المعرفة: أن يتشارك الموظفون وفرق العمل في أفضل الممارسات، والمعارف الأخرى المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية، عبر الحدود الإدارية والتنظيمية. والجدول التالي يعرض بعض الأهداف والمقاييس لمنظور التعلم والنمو في شركات التأمين:

الجدول رقم 7: بعض الأهداف الاستراتيجية والمقاييس التي تقابلها لمنظور التعلم والنمو في شركات التأمين

الأهداف الاستراتيجية	المقاييس
ربط المنظمة بالإستراتيجية	- مستوى إدراك وفهم الموظفين لرؤية واستراتيجية الشركة - مدى ترابط أهداف الموظفين مع أهداف المنظمة - مدى ربط نظام الحوافز بتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المناظير الأربعة عن طريق مقاييس البطاقة - مؤشر التفويض - مستوى التزام الموظفين
زيادة ولاء العاملين	- معدل ترك العامل الخدمة - معدل دوران العاملين - نسبة التغيب عن العمل - مسح على مستوى رضا العاملين
تطوير نظم المعلومات في الشركة	- متوسط الوقت اللازم لتوصيل المعلومات إلى الإدارة - معدل سرعة استجابة نظم المعلومات - عدد المرات التي فشلت فيها نظم المعلومات في تقديم المعلومات الكافية للإدارة والعاملين. - مدى تطبيق الأساليب الحديثة مثل التحول إلى التكاليف على أساس الأنشطة وإعداد الموازنة التخطيطية على أساس الأنشطة
توفر الكفاءة الاستراتيجية	- الفجوة بين كفاءة الكادر الحالية والقدرات والكفاءات المطلوبة لتنفيذ استراتيجية الشركة - عدد ساعات التدريب للعاملين لردم الفجوة - مستوى كفاءة الكادر - نسبة العاملين الذين تتوافر لديهم الكفاءة الاستراتيجية المطلوبة من إجمالي العاملين

الجدول من إعداد الباحث

المبحث الخامس متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن Requirements for the implementation of the balanced scorecard

من خلال ما تقدم نجد بأن من أهم متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ما يلي:

أولاً: وضوح الاتجاه الاستراتيجي:

لقد أشرنا سابقاً إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يقوم على تحديد أهداف ومقاييس المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وتحديد قيمها المستهدفة والمبادرات اللازمة لتحقيقها على أساس رؤية ورسالة واستراتيجية المنظمة، وهذا يتطلب أن يكون لدى المنشأة استراتيجية واتجاه استراتيجي واضحان.

ويؤكد Atkinson, Kaplan & Young على أن المنظمات قبل أن تبدأ بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحدد أهداف ومقاييس المناظير الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن يجب أن يكون لديها مسبقاً رسالة ورؤية وعلى الأقل فكرة عامة عن استراتيجيتها.¹ كما يشير Pim إلى أن تحديد وفهم استراتيجية المنظمة هي نقطة البداية لتطبيق أسلوب قياس الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد وفهم المتطلبات الاستراتيجية لنجاح المنظمة يتم اختيار مجموعة من المقاييس التي تتفق مع الاستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.²

حيث إن عدم تحديد استراتيجية المنظمة بشكل واضح يعتبر من أهم تحديات التطبيق الناجح لبطاقة الأداء المتوازن الذي يركز بشكل أساسي على التحديد الواضح للاستراتيجية وعلى الفهم الجيد للروابط بين الأهداف الاستراتيجية والمقاييس حيث إنه من دون هذا الفهم قد يفشل تطبيق هذا الأسلوب.³

ثانياً: نظم معلومات قادرة على تأمين البيانات والمعلومات اللازمة:

يتطلب تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن وجود نظم معلومات قادرة على تأمين المعلومات اللازمة في جميع مراحل إعداد وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتتعلق هذه المعلومات بشكل عام بـ:

¹ Anthony A. Atkinson (2004), Op. Cit., P 359.

² نقلاً عن، شهيد، رزان حسين كمال (2007)، مرجع سابق الذكر، ص 75.

³ شهيد، رزان حسين كمال (2007)، مرجع سابق الذكر، ص 77.

- الأنشطة التي تؤديها المنظمة ونقاط القوة والضعف الداخلية والمركز المالي.
- أصحاب المصالح والمنافسون والسوق والزبائن والفرص والتهديدات الخارجية.
- الاستراتيجية والاتجاه الاستراتيجي والأولويات والفرصيات الاستراتيجية.
- علاقات السبب والأثر وارتباطات الأهداف والمقاييس وخصوصاً محركات الأداء اللازمة لتحقيقها.
- مقاييس الأداء والبيانات اللازمة لحسابها ضمن كل منظور من مناظير بطاقة الأداء المتوازن.
- الإمكانيات والقدرات البشرية والتكنولوجية والتنظيمية، والعمليات الداخلية والأنشطة، ونتائج الأداء.
- الفجوة بين الإمكانيات والقدرات الحالية ومتطلبات تطبيق الاستراتيجية.
- المبادرات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق النتائج المستهدفة.
- التغذية العكسية حول تنفيذ الأنشطة ونتائج تنفيذ المبادرات الاستراتيجية.

ويؤكد Kaplan and Norton بأن نظام المعلومات الذي لا يتصف بالكفاءة والفعالية يشكل كعب أخيل Achilles heel لقياس الأداء. ويكون المديرون محدودين بغياب نظام المعلومات التشغيلي، وتلعب أنظمة المعلومات دوراً ثميناً في مساعدة المديرين على تقسيم المقاييس الإجمالية،¹ فعندما يظهر على بطاقة الأداء المتوازن أن المقياس العام لصرف التعويض في الوقت المناسب أقل من القيمة المستهدفة يستطيع المديرون الذين لديهم نظام معلومات جيد أن يبحثوا بشكل سريع في خلفية هذه النتيجة ليكتشفوا أن التأخير في صرف التعويضات للمستحقين من قبل فرع معين هو السبب في هذه النتيجة.

- ويرى محمد عبد الوهاب العزاوي بأن هناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن تتعلق بنظام المعلومات وهي:²
- وضع نظام لجمع المعلومات اللازمة لعملية تقييم الأداء.
- وضع المعايير والطرق الضرورية لجمع المعلومات غير الكمية.

¹ Robert S. Kaplan and David P. Norton (1992), Op. Cit., P74.

² نقلا عن الخلف، مرجع سابق الذكر، ص 56-57.

- تحليل البيانات وحساب قيم المؤشرات التي يتضمنها نظام تقييم الأداء.
- توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتشغيل النظام.
- استخدام نظام للرقابة على الأداء ورفع التقارير بشكل مستمر إلى الإدارة العليا لمتابعة الأداء أولاً بأول.

ويرى الباحث بأن تلبية الطيف الواسع من المعلومات اللازمة لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن يتطلب تكامل نظم المعلومات الإدارية والمحاسبية، مع الإشارة إلى أهمية نظام التكاليف على أساس الأنشطة في تأمين المعلومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وخصوصاً المعلومات اللازمة في منظور العمليات الداخلية وربحية العميل كما أشرنا إلى ذلك سابقاً.

كما أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد على جعل نظم المعلومات أكثر فعالية وكفاءة عبر حصر المعلومات اللازمة على أساس المناظير الأربعة والأهداف والمقاييس التي تتضمنها وعبر ربط نظم المعلومات بالاستراتيجية.

ثالثاً: التزام الإدارة العليا في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

في استبيان أجراه معهد NRI الياباني على الشركات التي قامت بتطبيق أسلوب قياس الأداء المتوازن اختارت 65.2% من الشركات هذه النقطة كأحد العوامل التي أدت إلى نجاح تطبيق البطاقة و50% من الشركات اختارتها كأحد العوامل التي أدت إلى فشل تطبيق هذه البطاقة. وهذا يؤكد بأن التزام الإدارة العليا مطلب مهم يؤثر على نتائج جهود إعادة الهيكلة بشكل ملحوظ.¹

يجب أن ينضم فريق الإدارة العليا بشكل فعال إلى مشروع بطاقة الأداء المتوازن لعدة أسباب هي:²

- القليل من مديري الإدارة الوسطى يفهمون استراتيجية المنظمة ككل، حيث يعتمدون على الإدارة العليا لتفصح عن استراتيجية المنظمة.
- في شركات كثيرة فريق الإدارة العليا فقط هو المفوض باتخاذ القرارات الضرورية من أجل استراتيجية فعالة. وبالتالي فإن نقص المعرفة الشاملة وتفويض السلطة لصنع القرارات حول الاستراتيجية

¹ Toru MORISAWA & Hiroshi KUROSAKI (2003), Op. Cit., P7.

² Anthony A. Atkinson (2004), Op. Cit., P390.

الإجمالية للمنظمة لفريق الإدارة الوسطى يعني بأنهم لن يقدموا بطاقة أداء متوازن تمثل استراتيجية المنظمة.

- الدعم المعنوي من قبل الإدارة العليا لهذا المشروع مساوٍ في الأهمية لامتلاكهم المعرفة والتفويض، ومن دون هذا الدعم المعنوي من قبل الإدارة العليا سوف يضعف المشروع ولن تتحقق أبداً الفوائد من نظام الإدارة والقياس الجديد.

إلا أن هذا يجب ألا يعني أن تنفرد الإدارة العليا بالاستراتيجية وببطاقة الأداء المتوازن دون مشاركة الإدارة الوسطى مع موظفي المستوى الأدنى، وإنما التطبيق الناجح لبطاقة الأداء المتوازن، يتطلب بالإضافة إلى التزام الإدارة العليا بمشاركة الإدارة الوسطى وأن يساهم كل شخص في المنظمة في تطبيقها.¹

¹ Anthony A. Atkinson (2004), Op. Cit., P391.

القسم الثاني: الجانب التطبيقي واختبار الفرضيات

الفصل الأول: لمحة عن سوق التأمين في سورية

الفصل الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الفصل الثالث: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة السورية للتأمين

الفصل الأول

لمحة عن سوق التأمين في سورية

المبحث الأول: الإطار القانوني الناظم لعمل شركات التأمين

أولاً: المرسوم التشريعي رقم 68 لعام 2004

ثانياً: المرسوم التشريعي رقم 43 لعام 2005

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لقطاع التأمين في سورية

أولاً: هيئة الإشراف على التأمين

ثانياً: الاتحاد السوري لشركات التأمين

ثالثاً: شركات التأمين

المبحث الثالث: مؤشرات السوق وتطورها

مقدمة

يقوم قطاع التأمين بدور حيوي وأساسي في المجتمعات والاقتصاديات الوطنية من خلال خلق جو من الثقة والاستقرار الاقتصادي وحماية الأفراد والمنظمات وممتلكاتهم من الإخطار التي قد يتعرضون لها، وهو بهذا المفهوم يشكل صمام الأمان في الاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى الدور الأساسي الآخر الذي يؤديه هذا القطاع بتمويل الاقتصاد من خلال الأقساط المجمعة.

انطلاقاً من أهمية الدور الذي يلعبه قطاع التأمين فقد سعت الدولة في سورية إلى زيادة فاعلية قطاع التأمين من خلال إصدار قوانين حديثة سمحت للقطاع الخاص بممارسة النشاط التأميني جنباً إلى جنب مع القطاع العام ممثلاً بالمؤسسة العامة السورية للتأمين. وبذلك انتهت الفترة التي امتدت لما يقارب الخمسين عاماً التي كانت فيها المؤسسة العامة السورية للتأمين هي اللاعب الوحيد في سوق التأمين السورية. وسوف نقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: الإطار القانوني الناظم لعمل شركات التأمين

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لقطاع التأمين في سورية

المبحث الثالث: مؤشرات السوق وتطورها

المبحث الأول

الإطار القانوني الناظم لعمل شركات التأمين

أولاً: المرسوم التشريعي رقم 68 لعام 2004

تضمن هذا المرسوم إحداث هيئة الإشراف على التأمين حيث نصت المادة الثانية منه على ما يلي:

"تحدث في الجمهورية العربية السورية هيئة تسمى (هيئة الإشراف على التأمين) تتمتع بالشخصية الاعتبارية وبالاستقلال المالي والإداري، ويكون مقر الهيئة في مدينة دمشق وترتبط بوزير المالية."

وتهدف الهيئة إلى تنظيم قطاع التأمين وإعادة التأمين والإشراف عليه حيث نصت المادة الثالثة¹ على ما يلي:

"تهدف الهيئة إلى تنظيم قطاع التأمين وإعادة التأمين والإشراف عليه بما يكفل توفير المناخ الملائم لتطويره وتعزيز دور صناعة التأمين في ضمان الأشخاص والممتلكات وتغطية المسؤوليات، وكذلك الإشراف على تجميع المدخرات الوطنية التي يتيحها النشاط التأميني وتنميتها واستثمارها لدعم التنمية الاقتصادية في الجمهورية العربية السورية بما يضمن حماية حقوق المؤمن لهم والمستفيدين والمستثمرين ويوفر الأغذية التأمينية لحماية هذه الحقوق، ولها في سبيل ذلك القيام بالمهام الآتية.

أ - حماية حقوق المؤمن لهم والمستفيدين من أعمال التأمين ومراقبة الملاءة المالية لشركات التأمين وإعادة التأمين لضمان قدرتها على توفير غطاء تأميني كاف لحماية هذه الحقوق.

ب - العمل على رفع أداء الجهات العاملة في مجال التأمين وإعادة التأمين وزيادة كفاءتها، وإلزامها بقواعد ممارسة المهنة وأصولها لزيادة قدرتها على تقديم خدمات أفضل للمستفيدين من التأمين وتحقيق المنافسة الإيجابية بينها.

¹ بعد تعديلها بموجب المادة 43 من المرسوم التشريعي رقم 43 لعام 2005.

- ج - المشاركة بتنمية الوعي التأميني وإعداد الدراسات والبحوث المتعلقة بأعمال التأمين وتعميمها.
- د - توثيق روابط التعاون مع هيئات تنظيم التأمين على المستوى العربي والدولي.
- هـ - أية مهام أخرى تتعلق بتنظيم قطاع التأمين وإعادة التأمين يقرها المجلس."

ثانياً: المرسوم التشريعي رقم 43 لعام 2005

يتعلق هذا المرسوم بفتح التأمين للقطاع الخاص، حيث نصت المادة الثالثة على ما يلي: "يسمح بإنشاء شركات تأمين وإعادة تأمين مساهمة سورية خاصة للعمل في الجمهورية العربية السورية بموجب أحكام هذا المرسوم التشريعي وأحكام المرسوم التشريعي رقم 68/ لعام 2004 وطبقاً للأنظمة التي تضعها الهيئة في هذا المجال."

وبالتالي سُمح بموجب هذا المرسوم للقطاع الخاص بإنشاء شركات تأمين وإعادة تأمين خاصة، على أن تقدم طلبات الحصول على الترخيص إلى الهيئة التي تقوم بدراساتها في ضوء أحكام هذا المرسوم التشريعي والقوانين والأنظمة النافذة، مع الأخذ بعين الاعتبار سمعة الجهة صاحبة الطلب ومؤهلاتها وكفاءاتها وخبراتها السابقة في مجال التأمين وعلى ضوء متطلبات سوق التأمين السورية واحتياجاتها ومن ثم تُرفع الدراسة مع الاقتراح الخاص بشأنها إلى مجلس الوزراء حيث يصدر قرار الترخيص للشركة من قبل رئيس مجلس الوزراء ^{المادة 7}. وحدد هذا المرسوم مجموعة من الشروط على إنشاء هذه الشركات والسماح لها بالبدء بالعمل وأهمها:

- 1- أن تكون شركات مساهمة تكون أسهمها اسمية وقابلة للتداول، ومملوكة لأشخاص طبيعيين أو اعتباريين على ألا يمتلك أي شخص طبيعي أكثر من 5% من رأس مال الشركة، ولا يمتلك أي شخص اعتباري أكثر من 40% من رأس مال الشركة. ^{المادة 3}
- 2- أن "يكون الحد الأدنى لرأس مال الشركة وفق ما يلي:
700 مليون ليرة سورية لشركة التأمين التي تمارس التأمينات العامة فقط.

850 مليون ليرة سورية لشركة التأمين التي تمارس التأمينات العامة وتأمينات الحياة.

1200 مليون ليرة سورية لشركة إعادة التأمين. "المادة 5

3- "أن تودع الشركة باسم الهيئة في أحد المصارف السورية المرخصة مبلغ (2) مليون ليرة سورية وديعة وهو ضمان بالنسبة لكل نوع من أنواع التأمين التي ترغب بمزاوتها، على ألا يزيد مجموع ما تودعه لكل الأنواع على (25) مليون ليرة سورية، وتحدد شروط الوديعة وطريقة التصرف بها وفق ما تنص عليه أنظمة الهيئة. "المادة 6

وقد حددت المادة الثانية من هذا المرسوم أنواع التأمين وفق ما يلي:
أولاً: التأمينات العامة وتشمل الفروع التالية:

- 1- تأمين الحوادث والمسؤوليات.
 - 2- تأمين السيارات والمسؤوليات.
 - 3- تأمين الممتلكات والمسؤوليات المتعلقة بها.
 - 4- التأمينات البحرية والمسؤوليات المتعلقة بها.
 - 5- تأمينات الطيران والمسؤوليات المتعلقة بها.
 - 6- تأمينات أخطار الطاقة والمسؤوليات المتعلقة.
 - 7- التأمين الهندسي والمسؤوليات المتعلقة به.
- ثانياً: التأمينات الصحية.

ثالثاً: تأمينات الحياة والادخار وتكوين رؤوس الأموال.

رابعاً: التأمينات الزراعية.

وتطبق أحكام قانون التجارة وتعديلاته (القانون رقم 29 لعام 2011) في كل ما لم يرد عليه نص في هذا المرسوم التشريعي والمرسوم رقم 68 لعام 2004.

المبحث الثاني

الهيكل التنظيمي لقطاع التأمين في سورية

يتألف الهيكل التنظيمي لقطاع التأمين في سورية من:

أولاً: هيئة الإشراف على التأمين

أحدثت هيئة الإشراف على التأمين بموجب المرسوم التشريعي رقم 68 لعام 2004 بهدف تنظيم قطاع التأمين وإعادة التأمين والإشراف عليه (كما أسلفنا أعلاه)، ويتولى إدارة الهيئة¹:

1- مجلس إدارة الهيئة:

"ويتألف من وزير المالية رئيساً وعضوية كل من:

- أ- المدير العام عضواً ونائباً للرئيس.
- ب- سبعة أعضاء على الأقل من ذوي الخبرة والاختصاص يسميهم رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح رئيس المجلس لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد لمدة مماثلة.²
- "ويعتبر مجلس الإدارة هو السلطة المختصة برسم السياسات التي تدير عليها الهيئة لتحقيق الغرض الذي قامت من أجله وله وفي سبيل تحقيق ذلك:

أ- وضع السياسة العامة للهيئة وإقرار الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذها.

ب- إقرار مشروع الموازنة السنوية للهيئة.

ج- دراسة طلبات ترخيص مقدمي الخدمات التأمينية والبت بها.

د- إعداد مشاريع الصكوك المتعلقة بأعمال التأمين ورفعها إلى رئيس مجلس الوزراء لاستكمال أسباب صدورها.

هـ- إصدار التعليمات اللازمة لتنفيذ أحكام هذا المرسوم التشريعي.

و- دراسة كل ما يرى رئيس المجلس عرضه من القضايا التي تتعلق بالمجلس.³

¹ المرسوم التشريعي رقم 68 لعام 2004، المادة الرابعة.

² المرسوم التشريعي رقم 68 لعام 2004، الفقرة أ من المادة الخامسة.

³ المرسوم التشريعي رقم 68 لعام 2004، المادة السابعة.

"ويصدر المجلس بناء على اقتراح المدير العام التعليمات المتعلقة بأعمال التأمين بما في ذلك:

- أ- هامش الملاءة والمبلغ الأدنى للضمان.
- ب- أسس احتساب المخصصات الفنية.
- ج- معايير إعادة التأمين.
- د- شروط وأسس استثمار أموال الجهات.
- هـ- تحديد طبيعة ومواقع موجودات الجهات التي تقابل الالتزامات التأمينية المترتبة عليها.
- و- النظم المحاسبية الواجب إتباعها والنماذج اللازمة لإعداد التقارير والبيانات المالية وعرضها.
- ز- أسس تنظيم الدفاتر المحاسبية وسجلات الجهات وتحديد البيانات وتفاصيلها الواجب إدراجها في هذه الدفاتر والسجلات.
- ح- السجلات التي تلتزم الجهات بتنظيمها والاحتفاظ بها وكذلك البيانات والوثائق التي يجب عليها تزويد الهيئة بها.
- ط- قواعد وأصول ممارسة المهنة.
- ي- مكافحة غسل الأموال في أنشطة التأمين وفق الأحكام القانونية النافذة.¹

2- المدير العام

يعين المدير العام بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح رئيس مجلس إدارة الهيئة²، ويتولى المهام والصلاحيات الآتية:³

- أ- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة.
- ب- إدارة الهيئة وتطوير أساليب العمل فيها وتدعيم أجهزتها.
- ج- ممارسة حق التعيين وتحديد الأجور وفق الأنظمة النافذة.
- د- منح المكافآت التشجيعية وفرض العقوبات للعاملين فيها وفق الأنظمة النافذة.
- هـ- اقتراح مشاريع الأنظمة اللازمة لعمل الهيئة وعرضها على المجلس لإقرارها.

¹ المرسوم التشريعي رقم 68 لعام 2004، المادة أربعة عشر.

² المرسوم التشريعي رقم 68 لعام 2004، المادة التاسعة.

³ المرسوم التشريعي رقم 68 لعام 2004، المادة العاشرة.

و- رفع مشروع الموازنة السنوية للهيئة وعرضها على المجلس للموافقة عليها.

ز- يجوز للمدير العام التفويض ببعض صلاحياته واختصاصاته لمن يراه مناسباً من العاملين في الهيئة .

ثانياً: الاتحاد السوري لشركات التأمين

تأسس الاتحاد السوري لشركات التأمين بموجب المرسوم التشريعي رقم 43 لعام 2005 ولاسيما المادة 40 منه، وتم التصديق على نظامه الأساسي بموجب قرار هيئة الإشراف على التأمين رقم 65/م أ تاريخ 2006/12/26، ويضم في عضويته جميع شركات التأمين وإعادة التأمين السورية المرخصة والمسموح لها العمل في سورية¹.

ويهدف الاتحاد إلى رعاية مصالح أعضائه وتطبيق قواعد ممارسة المهنة وتمثيلهم لدى أي جهة فيما يتعلق بأعمال التأمين وإلى تقوية الروابط وتعميق التعاون بين شركات التأمين وإعادة التأمين السورية وبما يتماشى مع أحكام المرسوم التشريعي رقم 2005/43.²

حيث يحق للاتحاد في سبيل تحقيق أهدافه القيام بجميع المهام والصلاحيات التي لا تتعارض مع أحكام المرسوم التشريعي 43/ وله على وجه الخصوص القيام بما يلي:³

- في مجال التسعير

- 1- الدراسة والمراجعة الدورية للأسس الفنية والشروط لأنواع التأمين المختلفة والشروط الخاصة ورفع مقترحات للهيئة.
- 2- اقتراح قواعد منح الحسومات على الأسعار لعملاء أعضاء الاتحاد، بالنسبة لفروع التأمين المختلفة في ضوء القواعد والأسس الفنية وبما يتلاءم مع طبيعة الخطر، وعرضها على الهيئة لإقرارها.
- 3- إعداد دراسات لفروع التأمين والأخطار ذات الطبيعة الخاصة بهدف تقييم أخطارها ووضع أسعار استرشادية لها، وذلك من خلال

¹ المرسوم التشريعي رقم 43 لعام 2005، المادة 40، الفقرة أ.

² النظام الأساسي للاتحاد، المادة 4.

³ النظام الأساسي للاتحاد، المادة 5.

التعرف على نتائجها في ضوء خبرة ممارستها في الأسواق التأمينية الأخرى.

- في مجال التقليل والحد من الخسائر

1- إجراء الدراسات الخاصة لتقليل الخسائر والحد منها في فروع التأمين المختلفة والتعاون مع الأجهزة المعنية في الأسواق التأمينية ذات الخبرة في هذا المجال.

2- إنشاء مركز معلومات واستعلام لخدمة أعضاء الاتحاد وسوق التأمين الوطنية.

- في مجال دعم وتطوير سوق التأمين السورية

1- دراسة سوق التأمين وتحليل عواملها وظروفها لتنظيم وتنسيق أعمال التأمين وفقاً لمتطلباتها.

2- العمل على تعزيز الثقة بقطاع التأمين وتحقيق التعاون والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة به محلياً وعربياً ودولياً.

3- عقد الندوات والمؤتمرات المهنية والدورات التدريبية الهادفة إلى تنشيط أعمال التأمين وإجراء البحوث العلمية وإعداد الإحصائيات التي من شأنها خدمة قطاع التأمين.

4- جمع وتحليل ونشر المعلومات الخاصة بسوق التأمين السورية وأسواق التأمين العالمية.

5- دعم التعاون الفني بين الشركات الأعضاء والجهات ذات العلاقة من خلال تبادل المعلومات والخبرات والإحصائيات.

6- السعي إلى تقديم مقترحات بشأن تطوير التشريعات التي تحكم النشاط التأميني في سورية والتشريعات ذات الصلة بهذا النشاط.

7- العمل على رفع مستوى صناعة التأمين والمهن التأمينية المرتبطة به والعمل على تحديثها والإسهام في توفير الخبرات والكوادر الفنية.

8- المشاركة في تنمية الوعي التأميني لدى المواطنين بالتعاون مع الأجهزة المتخصصة.

9- توثيق التعاون بين أعضاء الاتحاد والعمل على تطوير قطاع التأمين وخاصة ما يتعلق برفع مستوى خدمات التأمين للعملاء.

10- إنشاء مجتمعات التأمين وإعادة التأمين وفقاً لحاجة سوق التأمين.

- في مجال تنظيم المنافسة بين الشركات الأعضاء

1- تنظيم حملات الدعاية المشتركة، والارتقاء بالسلوك المهني للشركات الأعضاء بما يكفل التنافس فيما بينها بشكل مشروع وحماية المتعاملين معها.

2- التشاور في المسائل المشتركة التي تهم الأعضاء والعمل على تسوية الخلافات والمشكلات التي تنشأ فيما بينهم.

3- مراعاة أسس وأصول ممارسة المهنة وإلزام الأعضاء بالنقيد بها، وترسيخ تقاليد وأخلاقيات المهنة.

4- العمل على إعداد نماذج أساسيات عقود التأمين.

ويمارس الاتحاد مهامه من خلال الأجهزة التالية:¹

1- الجمعية العمومية.

2- مجلس الاتحاد.

3- اللجان الفنية.

4- الأمانة العامة.

5- المجلس التأديبي.

ثالثاً: شركات التأمين:

بلغ إجمالي عدد شركات التأمين العاملة في سوق التأمين السورية حتى نهاية عام 2010 ثلاث عشرة شركة، منها اثنتا عشرة شركة خاصة وشركة عامة واحدة، بالإضافة إلى شركة الاتحاد العربي لإعادة التأمين وهي إحدى الشركات التي انبثقت عن اتحاد الجمهوريات العربية، وتأسست عام 1974 بالقرار الرئاسي رقم 2\ الصادر عن السادة رؤساء جمهوريات الاتحاد (سورية - مصر - ليبيا)، ومقرها الرئيسي مدينة دمشق ويبلغ رأسمالها /50/ مليون دولار وتمارس أعمال إعادة التأمين. والجدول التالي يعرض شركات التأمين العاملة في مجال التأمين المباشر في سورية:

¹ النظام الأساسي للاتحاد، المادة 10.

الجدول رقم 8: شركات التأمين في سورية

اسم الشركة	تاريخ إحداثها	رأسمالها	مقرها	عدد الفروع	نوع الشركة
المؤسسة العامة السورية للتأمين	1952 ¹	2000 مليون ليرة سورية	حمص	13 فرعاً	شركة عامة
الشركة الإسلامية السورية للتأمين	2007 ²	1000 مليون ليرة سورية	دمشق	5 فروع	شركة مساهمة (مغلقة)
الشركة السورية الدولية للتأمين	2006 ³	1000 مليون ليرة سورية	دمشق	10 فروع	شركة مساهمة (مغلقة عامة)
الشركة السورية العربية للتأمين	2005 ⁴	1000 مليون ليرة سورية	دمشق	4 فروع	شركة مساهمة (مغلقة)
الشركة السورية الكويتية للتأمين	2006 ⁵	850 مليون ليرة سورية	دمشق	4 فروع	شركة مساهمة (مغلقة)
الشركة السورية الوطنية للتأمين	2006 ⁶	850 مليون ليرة سورية	دمشق	12 فرعاً	شركة مساهمة (مغلقة)
الشركة المتحدة للتأمين	2006 ⁷	850 مليون ليرة سورية	دمشق	9 فروع	شركة مساهمة (مغلقة)
شركة أدونيس للتأمين "أدير"	2008 ⁸	1250 مليون ليرة سورية	دمشق	2 فرعان	شركة مساهمة (مغلقة)
شركة الاتحاد التعاوني للتأمين	2008 ⁹	1000 مليون ليرة سورية	دمشق	4 فروع	شركة مساهمة (مغلقة)
شركة التأمين العربية سورية	2006	1050 مليون ليرة سورية	دمشق	6 فروع	شركة مساهمة (مغلقة)
شركة الثقة السورية للتأمين	2007 ¹⁰	850 مليون ليرة سورية	دمشق	9 فروع	شركة مساهمة (مغلقة)
شركة العقيلة للتأمين التكافلي	2007	2000 مليون ليرة سورية	دمشق	4 فروع	شركة مساهمة (مغلقة)
شركة المشرق العربي للتأمين سورية	2006 ¹¹	850 مليون ليرة سورية	دمشق	4 فروع	شركة مساهمة (مغلقة)

الجدول من إعداد الباحث

وبلغ عدد الفروع والمكاتب والنوافذ المصرفية لشركات التأمين في مختلف المحافظات السورية حتى نهاية عام 2010 ثمانية وثمانين فرعاً

¹ تأسست المؤسسة العامة السورية للتأمين بموجب المرسوم رقم 226/ تاريخ 1952/8/7. وأعطيت حق ممارسة جميع أنواع التأمين حصراً في أراضي الجمهورية العربية السورية بموجب قانون التأمين رقم 117/ لعام 1961، وبموجب المرسوم رقم 155/ تاريخ 2002/5/19 أصبح مركزها الرئيسي (الإدارة العامة) في مدينة حمص، وترتبط بالسيد وزير المالية.

² قرار الترخيص الصادر عن رئاسة مجلس الوزراء رقم 135/ م وبتاريخ 2007/12/27، وحائز على رخصة مزاولة المهنة من هيئة الإشراف على التأمين بالقرار رقم: 100/199/ تاريخ 2008/10/8

³ قرار الترخيص الصادر عن رئاسة مجلس الوزراء رقم 15 لعام 2006، وحائز على رخصة مزاولة المهنة من هيئة الإشراف على التأمين بالقرار رقم: 100/32 تاريخ 2006/7/6.

⁴ قرار الترخيص الصادر عن رئاسة مجلس الوزراء رقم 43 لعام 2005، وحائز على رخصة مزاولة المهنة من هيئة الإشراف على التأمين بالقرار رقم: 100/29 تاريخ 2006/6/22.

⁵ قرار الترخيص الصادر عن رئاسة مجلس الوزراء رقم 13 تاريخ 2006/2/6، وحائز على رخصة مزاولة المهنة من هيئة الإشراف على التأمين بالقرار رقم: 100/44 تاريخ 2006/10/10.

⁶ قرار الترخيص الصادر عن رئاسة مجلس الوزراء رقم 9 تاريخ 2006/2/، وحائز على رخصة مزاولة المهنة من هيئة الإشراف على التأمين بالقرار رقم: 100/35 تاريخ 2006/8/6.

⁷ قرار الترخيص الصادر عن رئاسة مجلس الوزراء رقم 11 لعام 2006، وحائز على رخصة مزاولة المهنة من هيئة الإشراف على التأمين بالقرار رقم 100/27 تاريخ 2006/6/4.

⁸ قرار بمنح رخصة مزاولة المهنة من هيئة الإشراف على التأمين رقم 100/140 لعام 2008.

⁹ قرار الترخيص الصادر عن رئاسة مجلس الوزراء رقم 52 لعام 2008

¹⁰ قرار الترخيص الصادر عن رئاسة مجلس الوزراء رقم 28 لعام 2006، وحائز على رخصة مزاولة المهنة من هيئة الإشراف على التأمين بالقرار رقم 100/45 لعام 2006.

¹¹ قرار الترخيص الصادر عن رئاسة مجلس الوزراء رقم 26/م وتاريخ 4/5/ 2006، وحائز على رخصة مزاولة المهنة من هيئة الإشراف على التأمين بالقرار رقم 100/60 تاريخ 2006/11/12.

- وخمسين مكتباً وثلاثين كوة بيع مصرفية¹. كما بلغ إجمالي عدد العاملين في سوق التأمين 3823 فرداً موزعين كما يلي:²
- 2795 موظفاً في شركات التأمين، منهم 1525 موظفاً في شركات التأمين الخاصة، نسبة غير السوريين أقل من 2% جلهم في الإدارات العليا والوظائف التخصصية في الشركات.
 - 269 موظفاً في شركات إدارة النفقات الطبية منهم ثلاثة فقط من غير السوريين يعملون في الإدارات العليا للشركات.
 - 234 وكيل تأمين منهم 174 وكيلاً متعاقداً مع شركات التأمين بالإضافة إلى منتجي التأمين المسجلين في اتحاد وكلاء التأمين والذين يتجاوز عددهم 250 منتجاً وموظفاً في وكالات التأمين.
 - ثلاثة وسطاء تأمين، وثلاثة اكتواريين، واستشاريو تأمين، ومسوؤ خسائر.

¹ هيئة الإشراف على التأمين، التقرير السنوي لعام 2010، ص 6، سورية.
² هيئة الإشراف على التأمين، التقرير السنوي لعام 2010، ص 6، سورية.

المبحث الثالث

مؤشرات السوق وتطورها

تطورت سوق التأمين السورية في السنوات الخمس الأخيرة بشكل ملحوظ بعد صدور المرسومين التشريعيين رقم 68 لعام 2004 و 43 لعام 2005 ودخول القطاع الخاص مجال المنافسة في هذا القطاع الحيوي، ونتيجة لذلك فقد نما حجم الأقساط من 7,016,134,873 ل.س عام 2006 إلى 18,822,203,419 ل.س عام 2010 أي بنسبة 268% والجدول التالي يظهر حجم أقساط التأمين ونسبة نموها من عام 2006 إلى عام 2010.

الجدول رقم 9: تطور أقساط التأمين بين عامي 2006 و 2010

العام	2006	2007	2008	2009	2010
الأقساط	7,016,134,873	9,289,066,740	12,502,750,229	14,308,365,302	18,822,203,419
نسبة النمو		%32.40	%34.60	14.44	%31.55

المصدر: التقرير السنوي لعام 2010 الصادر عن هيئة الإشراف على التأمين

ولكن على الرغم من هذا التطور المهم في حجم الأقساط إلا أننا نرى بأنه: أولاً: ما زالت هناك فجوة عميقة بين حجم أقساط التأمين نسبة إلى الناتج القومي ونسبة إلى عدد السكان على المستوى المحلي ومثيلاتها على المستوى العالمي، الجدولان التاليان يظهران هذه الفجوة بوضوح:

الجدول رقم 10: نسبة أقساط التأمين إلى الناتج القومي وعدد السكان في سورية

العام	الناتج المحلي الإجمالي الأرقام "بملايين الليرات السورية"	عدد السكان المقيمين الأرقام بآلاف الليرات السورية	حجم الأقساط	النسبة إلى الناتج المحلي الإجمالي	النسبة إلى عدد السكان
2006	1726404	18941	7,016,134,873	0.41	370.42
2007	2020838	19405	9,289,066,740	0.46	478.69
2008	2448060	19880	12,502,750,229	0.51	628.91
2009	2520705	20367	14,308,365,302	0.57	702.53
2010	2791775	20866	18,822,203,419	0.67	902.05

الجدول من إعداد الباحث، البيانات في العمودين الثاني والثالث مأخوذة عن المجموعة الإحصائية للمكتب المركزي للإحصاء والبيانات في العمود الثالث مأخوذة عن التقرير السنوي لعام 2010 الصادر عن هيئة الإشراف على التأمين.

الجدول رقم 11: أقساط التأمين نسبة إلى الناتج القومي وعدد السكان على مستوى القارات والعالم

المنطقة	حجم الأقساط "بملايين الدولارات"			الأقساط كـ % من لكل فرد 2010	الأقساط كـ % من لكل فرد 2009	الأقساط كـ % من لكل فرد 2010	الأقساط كـ % من لكل فرد 2009
	2008	2009	2010				
أميركا الشمالية	1344105	1249254	1281664	8.02	7.90	3665.8	3724.4
أميركا اللاتينية	106804	109827	127867	2.77	2.68	190.3	219.1
أوروبا	1701480	1617597	1620437	7.59	7.47	1860.9	1850.2
آسيا	935428	1008132	1161118	6.08	6.16	247.4	281.5
إفريقيا	52625	49502	66719	3.30	3.86	49.1	64.7
المنطقة الاقياوسية	78536	67346	81160	6.04	5.82	1865.8	2283.1
العالم	4218979	4101658	4338964	7.01	6.89	600.3	627.3

المصدر: Swiss Reinsurance Company Ltd (2011), sigma No 2/2011
World insurance in 2010 –Premiums back to growth, Authors: Daniel Staib & Lucia Bevere, Editor; Thomas Hess, p 31, Zurich, Switzerland.
Swiss Reinsurance Company Ltd (2011), sigma No 2/2010: world insurance in 2009 – Statistical Appendix, P5, Zurich, Switzerland.

ومن الجدولين أعلاه نجد أنه:

- تتراوح نسبة الأقساط إلى الناتج القومي في عام 2009 من 8.02% في أميركا الشمالية إلى 3.30% في إفريقيا، ومن 7.90% إلى 3.86% في عام 2010 في القارتين المذكورتين نفسيهما، في حين أن النسبة في سورية 0.57% في عام 2009 و 0.67% في عام 2010.

- تتراوح نسبة الأقساط إلى عدد السكان في عام 2009 من 3665.8 دولاراً أميركياً في أميركا الشمالية إلى 49.1 دولاراً أميركياً في إفريقيا، ومن 3724.4 دولاراً أميركياً إلى 64.7 دولاراً أميركياً في عام 2010 في القارتين المذكورتين نفسيهما، في حين أن النسبة في سورية بحدود 14.79¹ دولاراً أميركياً في عام 2009 و 18.99 دولاراً أميركياً في عام 2010.

¹ تم تحويل النسب الواردة في الجدول رقم 10 من العملة السورية إلى الدولار الأميركي على أساس سعر الصرف 47.5 ل س لكل دولار أميركي لسهولة المقارنة.

ثانياً: هناك أيضاً تفاوت بين حجم الأقساط نسبة إلى الناتج القومي ونسبة إلى عدد السكان مع أغلب دول الجوار والدول العربية والجدول التالي يعرض هذه النسب في عدد من الدول العربية:

الجدول رقم 12: أقساط التأمين نسبة إلى الناتج القومي وعدد السكان في عدد من الدول العربية

البلد	حجم الأقساط الإجمالية "بملايين الدولارات"			الأقساط لكل فرد 2009	الأقساط كـ % من GDP 2009	الأقساط لكل فرد 2010	الأقساط كـ % من GDP 2010
	2008	2009	2010				
UAE	4967	5456	5975	1186.4	2.19	1248.1	2.1
سعودية	2912	3896	4682	151.5	1.04	178.4	1.1
لبنان	881	952	1074	225.5	2.95	252.5	2.8
قطر	846	773	933	548.6	0.79	618.8	0.8
كويت	670	633	719	212.2	0.61	235.5	0.5
عمان	542	619	758	217.4	1.34	260.8	1.3
بحرين	496	533	606	674.3	2.59	527	2.8
الأردن	469	514	577	81.4	2.05	89.1	2.1
مغرب	2548	2583	2592	80.7	2.83	80	2.8
مصر	1396	1565	1585	18.9	0.83	18.8	0.7
جزائر	1051	1065	1162	30.5	0.76	32.8	0.8
تونس	781	758	776	73.8	1.91	74.8	1.7

المصدر: Swiss Reinsurance Company Ltd (2011), sigma No 2/2011 World insurance in 2010, Op. Cit., p 38-39.

Swiss Reinsurance Company Ltd (2011), sigma No 2/2010, Op. Cit., P12-13.

ثالثاً: تتركز معظم أقساط التأمين في ثلاثة فروع تشكل 85.45% من إجمالي أقساط التأمين في عام 2010 وهي على التوالي:

- تأمين السيارات بنسبة 54.46%.
- التأمين الصحي بنسبة 18.79%.
- تأمين الحريق بنسبة 12.20%.

بينما لا تشكل باقي فروع التأمين سوى 14.55% من إجمالي أقساط التأمين في عام 2010. والجدول التالي يعرض نسبة كل فرع من فروع التأمين من إجمالي أقساط التأمين:

الجدول رقم 13: نسبة أقساط كل فرع من فروع التأمين إلى إجمالي الأقساط 2010-2006

العام	2006	2007	2008	2009	2010
الفرع					
حياة	%0.41	%0.74	%1.21	%1.26	%1.41
نقل	%12.12	%10.22	%10.12	%8.94	%6.17
السيارات	%63.16	%60.48	%63.04	%63.35	%54.46
صحي	%0.00	%2.72	%3.16	%4.71	%18.79
الهندسي	%2.69	%3.45	%4.63	%3.30	%3.10
الطيران	%2.38	%2.03	%1.12	%1.33	%1.06
مسؤوليات	%1.73	%1.48	%1.08	%1.20	%0.64
تأمين شخصي	%0.00	%0.00	%0.19	%0.33	%0.31
الحوادث العامة	%1.96	%2.30	%1.63	%1.69	%1.50
الحريق	%54.15	%17.16	%42.13	%53.13	%20.12
تأمين السفر	%00.0	%41.0	%40.0	%35.0	%37.0
المجموع	%100	%100	%100	%100	%100

المصدر: التقرير السنوي لعام 2010 الصادر عن هيئة الإشراف على التأمين.

رابعاً: انخفاض حجم أقساط التأمين على الحياة حيث بلغت 265,405,816 ل.س في عام 2010 وهي تشكل 1.41% من إجمالي أقساط التأمين و0.0095% من الناتج القومي الإجمالي و12.72 ل.س لكل فرد في عام 2010 وهي نسب ضئيلة جداً مقارنة بمثيلاتها في العالم والمنطقة العربية، والجدول التالي يظهر هذه النسب على مستوى القارات في العالم وفي بعض الدول العربية:

الجدول رقم 14: حجم أقساط تأمينات الحياة ونسبتها إلى إجمالي الأقساط والنتائج القومي وعدد السكان على مستوى القارات وفي عدد من الدول العربية

نسبة أقساط تأمينات الحياة إلى GDP %	نسبة أقساط تأمينات الحياة إلى GDP %	نصيب كل فرد من أقساط تأمينات الحياة %		نسبة أقساط تأمينات الحياة إلى إجمالي الأقساط %			حجم أقساط تأمينات الحياة "بملايين الدولارات"			البلد
		2010	2009	2010	2009	2008	2010	2009	2008	
0.3	0.36	198.8	193.8	15.67	16.33	14.58	936	891	724	UAE
0.1	0.07	13	10.4	7.26	6.85	5.43	340	267	158	سعودية
0.7	0.72	61.6	55	24.39	24.37	32.92	262	232	290	لبنان
0.1	0.12	48.9	41	20.72	19.7	19.25	149	122	129	كويت
0.2	0.23	44.3	36.9	17.02	16.96	19.74	129	105	107	عمان
0.8	0.74	150.6	192.7	28.55	28.52	27.62	173	152	137	بحرين
0.2	0.2	7.8	7.8	8.84	9.53	10.87	51	49	51	الأردن
0.9	0.9	25.6	25.8	31.91	31.94	33.20	827	825	846	مغرب
0.3	0.37	7.7	8.5	40.82	44.98	45.70	647	704	638	مصر
0.1	0.06	2.5	2.3	7.49	7.51	7.99	87	80	84	جزائر
0.2	0.25	9.9	9.7	13.14	13.19	11.52	102	100	90	تونس
3.4	3.51	1620.9	1604.6	43.52	43.77	46.50	557802	546829	625032	أميركا
1.1	1.07	93.5	73.7	42.66	38.74	39.06	54547	42544	41713	أميركا اللاتينية
4.5	4.52	739.6	1108	59.59	59.06	58.54	965661	955373	996122	أوروبا
4.5	4.53	208.1	184.2	73.67	74.23	74.39	855370	748355	695843	آسيا
2.7	2.17	45.8	32.3	70.81	65.92	69.09	47244	32631	36361	أفريقيا
2.8	3.01	1109.7	931.3	48.61	49.91	55.89	39448	33614	43894	أوقيانوس

المصدر: Swiss Reinsurance Company Ltd (2011), sigma No 2/2011 World insurance in 2010, Op. Cit., p 38-39.
Swiss Reinsurance Company Ltd (2011), sigma No 2/2010: world insurance in 2009, Op. Cit., P12-13.

الفصل الثاني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول: مجتمع وأداة البحث

أولاً: مجتمع وعينة البحث

ثانياً: أداة البحث

المبحث الثاني: أساليب تحليل البيانات ونتائج الاستبيان

أولاً: أساليب تحليل البيانات

ثانياً: نتائج الاستبيان

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

أولاً: تحليل النتائج الخاصة بالفرضية الأولى

ثانياً: تحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية

ثالثاً: تحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة

المبحث الأول

مجتمع وأداة البحث

أولاً: مجتمع وعينة البحث:

يتألف مجتمع البحث من شركات التأمين العاملة في سورية وعددها ثلاث عشرة شركة منها شركة واحدة قطاع عام وهي المؤسسة العامة السورية للتأمين، بالإضافة إلى شركة إعادة تأمين واحدة وهي شركة الاتحاد العربي لإعادة التأمين واثنى عشرة شركة مساهمة منها أربع شركات مدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية وهي الشركة السورية الوطنية للتأمين والشركة السورية الدولية للتأمين والشركة المتحدة للتأمين وشركة العقيلة للتأمين التكافلي، وثلاث شركات تأمين تكافلي وهي شركة العقيلة للتأمين التكافلي وشركة الاتحاد التعاوني للتأمين والشركة الإسلامية السورية للتأمين.

ونظراً لصغر مجتمع البحث فقد قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان على جميع شركات التأمين العاملة في سورية بواقع ثلاث استمارات لكل شركة على أن تتم الإجابة على هذه البطاقات من قبل المديرين المعنيين في هذه الشركات.

ثانياً: أداة البحث:

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان كأداة للدراسة واختبار الفرضيات، حيث قسمت هذه الاستمارة إلى أربعة أقسام:

- القسم الأول: ويتضمن معلومات عامة عن الأفراد المستجوبين.
- القسم الثاني: ويتضمن العبارات التي تتعلق بنظم تقييم الأداء "الفرضية الأولى".
- القسم الثالث: ويتضمن العبارات التي تتعلق بالاستراتيجية "الفرضية الثانية".
- القسم الرابع: ويتضمن العبارات التي تتعلق بنظم المعلومات "الفرضية الثالثة".

والجدول التالي يوضح أقسام استمارة الاستبيان ومحاورها الرئيسية:¹

الجدول رقم 15: أقسام ومحاور استمارة الاستبيان

رقم العبارة	المحاور الرئيسية	القسم
	- الشهادة الأكاديمية. - التخصص الأكاديمي. - المنصب الإداري. - الخبرة العملية.	القسم الأول: معلومات عامة
10-1	- مقومات نظام تقييم الأداء.	القسم الثاني: نظم تقييم الأداء
28-11	- المقاييس المستخدمة في نظام تقييم الأداء.	
32-29	- بناء نظام تقييم الأداء على الأنشطة.	
44-33	- وضوح الاتجاه الاستراتيجي.	القسم الثالث: الاستراتيجية
53-45	- جوهر استراتيجية الشركة.	
65-54	- الربط والتركيز الاستراتيجي.	
70-66	- ربط نظم المعلومات بالاستراتيجية.	القسم الرابع: نظم المعلومات
73-71	- بناء نظم المعلومات على الأنشطة.	
81-74	- منظور التعلم والنمو.	
91-82	- منظور العمليات الداخلية.	
99-92	- منظور الزبائن.	
105-100	- المنظور المالي.	

الجدول من إعداد الباحث

وقد قام الباحث بعرض استمارة الاستبيان على خمسة من أساتذة المحاسبة والإحصاء بهدف تحكيمها وإبداء الرأي فيها من حيث شمولها ومدى سلامتها ووضوح فقراتها وتغطيتها لفرضيات الدراسة، ومن ثم تم تعديلها بناء على ملاحظات المحكمين قبل أن تأخذ شكلها النهائي ويتم توزيعها على المستبئين.

¹ يمكن مراجعة الملحق /أ/ للاطلاع على استمارة الاستبيان، ص187.

المبحث الثاني

أساليب تحليل البيانات ونتائج الاستبيان

أولاً: أساليب تحليل البيانات:

قام الباحث بتنفيذ الاختبارات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وتم اختيار عدة اختبارات من أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات وهي:

- اختبار ت للعينة الواحدة (One Sample T Test) والذي يقوم على مقارنة الأوساط الحسابية للإجابات بقيمة معينة تدعى قيمة الاختبار Test Value عن طريق حساب الأوساط الحسابية وقيمة ت ومستوى المعنوية عند درجة حرية معينة. فإذا كان مستوى المعنوية أكبر 0.05 (وهو المستوى المقبول عادةً) يمكن القول بأنه لا توجد فروق جوهرية بين وسط الإجابات وقيمة الاختبار، أما إذا كان مستوى المعنوية أصغر أو يساوي 0.05 أمكن القول بأن هناك فروقاً جوهرية بين وسط الإجابات وقيمة الاختبار.

- معامل ارتباط سبيرمان Spearman's Correlation Coefficient ويعمل على ترتيب البيانات أولاً ومن ثم يطبق معادلة Pearson على هذا الترتيب.¹ ويتم حساب قيمة معامل الارتباط ومستوى المعنوية حيث تشير إشارة معامل الارتباط إلى اتجاه الارتباط بينما تشير قيمة معامل الارتباط إلى شدة الاتجاه ويشير مستوى المعنوية إلى مستوى الدلالة الإحصائية لهذا الارتباط.

- اختبار ويلكوكسن ذو الإشارة Wilcoxon Signed Ranks Test ويستخدم هذا الاختبار عند مقارنة مجموعتين من البيانات مأخوذتين من المشتركين أنفسهم، ويعتمد على حساب الفروق بين العلامات في الحالتين التجريبيتين اللتين تتم مقارنتهما ومن ثم ترتيبها وإعطاء

¹ لجنة التأليف والترجمة (2007)، الإحصاء باستخدام SPSS، صفحة 139، شعاع للتأليف والترجمة، حلب، سورية.

إشارة الفرق للمرتبة، ومن أجل حساب مستوى الدلالة يتم حساب قيمة Z ومستوى المعنوية. فإذا كان مستوى المعنوية أصغر من 0.05 أمكن القول أن هناك فرقاً جوهرياً بين المجموعتين أما إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 أمكن القول أنه ليس هناك فرق جوهري في مستوى الإجابات بين المجموعتين.

ثانياً: نتائج الاستبيان

تم توزيع 39 تسع وثلاثين استمارة على الشركات المعنية، أُعيدت منها 28 ثمان وعشرون استمارة أي ما نسبته 71.79% من الاستثمارات الموزعة، تم استبعاد سبع استمارات من الاستثمارات المُعادة لعدم صلاحيتها أي ما نسبته 25% من الاستثمارات المُعادة و17.95% من الاستثمارات الموزعة. ليصبح عدد الاستثمارات التي تم قبولها واختبار الفرضيات على أساسها 21 واحدة وعشرين استمارة بنسبة 53.85% من الاستثمارات الموزعة و75% من الاستثمارات المُعادة. ويعود صغر عدد الاستثمارات التي تم تنفيذ الاختبارات الإحصائية على أساسها إلى صغر حجم مجتمع البحث، وضعف استجابة الشركات المعنية رغم انتظار ومراجعة الباحث لهذه الشركات لما يزيد على ستة أشهر، بالإضافة إلى الإجابة المتسريعة عن أسئلة الاستبيان من قبل بعض المستجوبين ما أدى إلى استبعاد 7 سبع استمارات من الاستثمارات المُعادة. وكانت نتائج الإجابة عن هذه الاستثمارات كما يلي:

1- نتائج تحليل المعلومات العامة:

أ- الشهادة الأكاديمية

تضمنت هذا الفقرة خمسة خيارات هي على التوالي: دكتوراه – ماجستير – دبلوم عالٍ – إجازة جامعية – أخرى، وتركزت الإجابات على ثلاثة خيارات هي: ماجستير – دبلوم عالٍ – جامعي، حيث شكلت نسبة من يحملون شهادة جامعية من أفراد العينة النسبة الأكبر بنسبة 61.9% والجدول التالي يظهر التكرارات والنسبة المئوية لكل شهادة:

¹ لجنة التأليف والترجمة (2007)، الإحصاء باستخدام SPSS، صفحة 535-537، شعاع للتأليف والترجمة، حلب، سورية.

الجدول رقم 16: نتائج الإجابة عن الفقرة المتعلقة بالشهادة الأكاديمية

الشهادة	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
ماجستير	6	28.6
دبلوم عالٍ	2	9.5
جامعي	13	61.9
المجموع	21	100

ب- التخصص الأكاديمي

تضمنت هذه الفقرة خمسة خيارات هي بالترتيب: محاسبة – إدارة – اقتصاد – مصارف وتأمين – أخرى، وتوزعت الإجابات على الخيارات الخمسة المذكورة حيث احتل تخصص المحاسبة مكان الصدارة لدى أفراد العينة بأحد عشر تكراراً ونسبة 52.3%، فيما كان جميع الأفراد الذين اختاروا الخيار الخامس هم من المتخصصين في مجال الحواسيب والمعلوماتية، والجدول التالي يظهر التكرار والنسبة المئوية لكل تخصص:

الجدول رقم 17: نتائج الإجابة عن الفقرة المتعلقة بالتخصص الأكاديمي

التخصص	التكرار (ك)	النسبة مئوية %
محاسبة	11	52.3
إدارة	2	9.5
اقتصاد	1	4.8
مصارف وتأمين	3	14.3
هندسة معلوماتية	4	19.1
المجموع	21	100

ج- المنصب الإداري

تضمنت هذه الفقرة أربعة خيارات هي بالترتيب: مدير عام – معاون مدير عام – مدير – أخرى، وتوزعت الإجابات على الخيارات الثلاثة الأخيرة، وقد كان جميع الأفراد الذين اختاروا الخيار الثالث هم من المديرين الماليين أو من مديري المعلوماتية بنسبة 71.4%، فيما كان الأفراد الذين اختاروا الخيار الرابع هم بمثابة مدير قسم أو محاسب بنسبة 14.3%. حيث كانت النسبة الأكبر من المستجوبين هم المدراء الماليين

بأحد عشر تكراراً وبنسبة 52.3%، والجدول التالي يعرض التكرار والنسبة المئوية لكل تخصص:

الجدول رقم 18: نتائج الإجابة على الفقرة المتعلقة بالمنصب الإداري

المنصب	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
معاون مدير	3	14.3
مدير مالي	11	52.3
مدير معلوماتية	4	19.1
مدير قسم	2	9.5
محاسب	1	4.8
المجموع	21	100

د- الخبرة العملية

تم تصنيف عدد سنوات الخبرة ضمن أربع فئات هي:

من سنة إلى أقل من 5 سنوات – من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
 – من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة – أكثر من 15 سنة، وتوزعت الإجابات على الفئات الخمس المذكورة حيث كانت نسبة من لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات هي النسبة الأكبر بثمانية تكرارات وبنسبة 38% من إجمالي عدد المستجوبين، والجدول التالي يعرض التكرارات والنسبة المئوية لكل فئة:

الجدول رقم 19: نتائج الإجابة عن الفقرة المتعلقة بالخبرة العملية

الخبرة	التكرار (ك)	النسبة المئوية %
من سنة إلى أقل من 5 سنوات	1	4.8
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	8	38
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	6	28.6
أكثر من 15 سنة	6	28.6
المجموع	21	100

نلاحظ من تحليل المعلومات العامة عن أفراد العينة بأن الغالبية العظمى من أفراد العينة على دراية كافية بمجال الدراسة كون جميع أفراد العينة هم من حملة الإجازة الجامعية على الأقل والغالبية العظمى منهم من المتخصصين في مجال الإدارة والمحاسبة والتأمين بنسبة 76% من حجم العينة، كما أن الغالبية العظمى من أفراد العينة لديهم اطلاع كافي على أوضاع شركاتهم ولديهم خبرة عملية جيدة حيث أن الغالبية العظمى منهم من أعضاء الإدارة العليا بنسبة 86% من حجم العينة وتشكل نسبة من لديهم خبرة أكثر من خمس سنوات 95.2% من حجم العينة.

2- نتائج تحليل نظم تقييم الأداء

الفرضية الأولى: "إن الأساليب المستخدمة في شركات التأمين في سورية حالياً غير كافية لتقييم الأداء بشكل ملائم."

يتضمن هذا القسم اثنين وثلاثين عبارة وهي العبارات ذوات الأرقام من 1 إلى 32، حيث نالت العبارة رقم 26 أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي قدره 3.90 والتي تنص على أن: "نظام تقييم الأداء في الشركة يستخدم مقاييس تقيس الحصة السوقية للشركة ونصيبها من البوالص المشتراة من قبل الزبائن"، فيما نالت العبارات ذوات الأرقام 9 و 15 و 16 أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي قدره 2.43 ونص هذه العبارات هو:

العبارة رقم 9: "إن نظام تقييم الأداء في الشركة يربط تقييم أداء الموظفين بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة"

العبارة رقم 15: "إن نظام تقييم الأداء في الشركة يستخدم مقاييس تقيس تطور الكفاءات والإمكانات والتكنولوجيا المستخدمة"

العبارة رقم 16: "إن نظام تقييم الأداء في الشركة يستخدم مقاييس تقيس كفاءة استخدام أنظمة وتقانات المعلومات في الشركة"

والجدول التالي يعرض نتائج الإجابة عن هذا القسم والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة على حدة:

الجدول رقم 20: نتائج الإجابة عن القسم الثاني (التكرار، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق جدا		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق على الإطلاق		درجة الموافقة رقم العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.768	3.90	19.0	4	57.1	12	19.0	4	4.8	1	0	0	26
0.814	3.81	19.0	4	47.6	10	28.6	6	4.8	1	0	0	8
0.680	3.81	9.5	2	66.7	14	19.0	4	4.8	1	0	0	22
0.644	3.71	4.8	1	66.7	14	23.8	5	4.8	1	0	0	12
0.913	3.67	19.0	4	38.1	8	33.3	7	9.5	2	0	0	4
0.921	3.62	14.3	3	47.6	10	23.8	5	14.3	3	0	0	11
0.805	3.62	9.5	2	52.4	11	28.6	6	9.5	2	0	0	27
0.598	3.57	4.8	1	47.6	10	47.6	10	0	0	0	0	5
0.978	3.57	14.3	3	42.9	9	33.3	7	4.8	1	4.8	1	25
0.814	3.52	9.5	2	42.9	9	38.1	8	9.5	2	0	0	21
0.873	3.48	9.5	2	42.9	9	33.3	7	14.3	3	0	0	7
0.730	3.33	4.8	1	33.3	7	52.4	11	9.5	2	0	0	13
1.102	3.29	9.5	2	42.9	9	19.0	4	23.8	5	4.8	1	2
1.327	3.19	19.0	4	28.6	6	14.3	3	28.6	6	9.5	2	23
1.014	3.14	9.5	2	23.8	5	42.9	9	19.0	4	4.8	1	1
1.014	3.14	14.3	3	14.3	3	42.9	9	28.6	6	0	0	10
0.478	3.14	0	0	19.0	4	76.2	16	4.8	1	0	0	32
0.837	3.00	0	0	33.3	7	33.3	7	33.3	7	0	0	6
0.316	3.00	0	0	4.8	1	90.5	19	4.8	1	0	0	14
0.707	3.00	4.8	1	9.5	2	66.7	14	19.0	4	0	0	31
0.973	2.95	4.8	1	23.8	5	38.1	8	28.6	6	4.8	1	18
1.014	2.86	4.8	1	23.8	5	28.6	6	38.1	8	4.8	1	30
1.017	2.67	4.8	1	19.0	4	19.0	4	52.4	11	4.8	1	3
0.966	2.67	9.5	2	4.8	1	28.6	6	57.1	12	0	0	19
0.973	2.62	0	0	19.0	4	38.1	8	28.6	6	14.3	3	17
0.740	2.62	0	0	14.3	3	33.3	7	52.4	11	0	0	28
0.928	2.52	4.8	1	4.8	1	38.1	8	42.9	9	9.5	2	20
0.873	2.52	4.8	1	9.5	2	19.0	4	66.7	14	0	0	29
0.873	2.48	0	0	14.3	3	28.6	6	47.6	10	9.5	2	24
0.870	2.43	0	0	14.3	3	23.8	5	52.4	11	9.5	2	9
0.746	2.43	0	0	9.5	2	28.6	6	57.1	12	4.8	1	15
0.926	2.43	0	0	19.0	4	14.3	3	57.1	12	9.5	2	16

الجدول من إعداد الباحث

3- نتائج تحليل الاستراتيجية

الفرضية الثانية: "لا توجد استراتيجية عمل واضحة ومحددة في شركات التأمين في سورية."

يتضمن هذا القسم 33 عبارة وهي العبارات ذوات الأرقام من 33 إلى 65، وقد نالت العبارة رقم 33 "إن رؤية ورسالة الشركة محددة ومكتوبة بشكل واضح ومفهوم ويمكن للجميع الاطلاع عليها" والعبارة رقم 51 "تسعى الشركة إلى التفوق في تقديم منتجات وخدمات متكاملة وملائمة وذات جودة عالية للزبائن" أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي 4.14.

فيما نالت العبارة رقم 60 " يفهم جميع الموظفين الاستراتيجية ويديرون أعمالهم يوماً بيوم في المسارات التي تساعد في نجاح تلك الاستراتيجية" أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي قدره 2.24.

والجدول التالي يعرض نتائج الإجابة عن هذا القسم والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة على حدة:

الجدول رقم 21: نتائج الإجابة على القسم الثالث (التكرار، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق جداً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق على الإطلاق		درجة الموافقة رقم العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.478	4.14	19.0	4	76.2	16	4.8	1	0	0	0	0	33
0.478	4.14	19.0	4	76.2	16	4.8	1	0	0	0	0	51
0.539	4.10	19.0	4	71.4	15	9.5	2	0	0	0	0	46
0.700	4.10	23.8	5	66.7	14	4.8	1	4.8	1	0	0	49
0.498	4.05	14.3	3	76.2	16	9.5	2	0	0	0	0	43
0.498	4.05	14.3	3	76.2	16	9.5	2	0	0	0	0	48
0.669	4.05	19.0	4	71.4	15	4.8	1	4.8	1	0	0	52
0.625	3.90	14.3	3	61.9	13	23.8	5	0	0	0	0	42
0.700	3.90	19.0	4	52.4	11	28.6	6	0	0	0	0	53
0.793	3.86	14.3	3	66.7	14	9.5	2	9.5	2	0	0	45
0.680	3.81	14.3	3	52.4	11	33.3	7	0	0	0	0	50
0.796	3.67	9.5	2	57.1	12	23.8	5	9.5	2	0	0	41
0.658	3.67	9.5	2	47.6	10	42.9	9	0	0	0	0	47
0.669	3.62	4.8	1	57.1	12	33.3	7	4.8	1	0	0	38
0.680	3.48	4.8	1	42.9	9	47.6	10	4.8	1	0	0	36
0.676	3.43	0	0	52.4	11	38.1	8	9.5	2	0	0	37
0.676	3.43	0	0	52.4	11	38.1	8	9.5	2	0	0	39
0.865	3.38	14.3	3	19.0	4	57.1	12	9.5	2	0	0	40
0.740	3.38	0	0	52.4	11	33.3	7	14.3	3	0	0	44
0.669	3.38	0	0	47.6	10	42.9	9	9.5	2	0	0	57
0.717	3.29	4.8	1	28.6	6	57.1	12	9.5	2	0	0	55
0.814	3.19	0	0	42.9	9	33.3	7	23.8	5	0	0	58
0.498	3.05	0	0	14.3	3	76.2	16	9.5	2	0	0	61
0.632	3.00	4.8	1	4.8	1	76.2	16	14.3	3	0	0	35
0.837	3.00	0	0	33.3	7	33.3	7	33.3	7	0	0	54
0.949	3.00	4.8	1	23.8	5	42.9	9	23.8	5	4.8	1	64
0.539	2.90	0	0	9.5	2	71.4	15	19.0	4	0	0	62
1.030	2.81	0	0	28.6	6	38.1	8	19.0	4	14.3	3	63
0.625	2.76	0	0	9.5	2	57.1	12	33.3	7	0	0	56
0.889	2.76	0	0	28.6	6	19.0	4	52.4	11	0	0	59
0.973	2.62	4.8	1	9.5	2	38.1	8	9.5	2	9.5	2	34
1.024	2.38	0	0	19.0	4	19.0	4	42.9	9	19.0	4	65
0.768	2.24	0	0	9.5	2	14.3	3	66.7	14	9.5	2	60

الجدول من إعداد الباحث

4- تحليل نظم المعلومات

الفرضية الثالثة: إن نظم المعلومات في شركات التأمين لا توفر البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

يتضمن هذا القسم 40 عبارة وهي العبارات ذوات الأرقام من 66 إلى 105، وقد نالت العبارة رقم 103 " يتم إعداد القوائم المالية بما ينسجم مع متطلبات إعداد التقارير المالية الدولية" والعبارة رقم 104 " توفر نظم المعلومات في الشركة المعلومات المالية الكافية لقياس فاعلية وكفاءة الشركة في استخدام مواردها" أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي قدره 4.43. فيما نالت العبارة رقم 76 " توفر نظم المعلومات البيانات الكافية حول التعلم التنظيمي المولد داخلياً وخصوصاً حول مدى فهم العاملين وإدراكهم للرؤية المشتركة والاستراتيجية والقيم الثقافية المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية" والعبارة رقم 89 "توفر نظم المعلومات البيانات حول عمليات اكتساب الزبائن مثل البيانات حول تكلفة كل زبون جديد مكتسب وقيمة العمر المقدر للزبون الجديد المكتسب وسرعة استجابة الزبائن للحملات الإعلانية وعدد الزبائن الذين امتنعوا عن الاكتتاب على البوليصة بعد مراجعة الشركة" على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي قدره 2.10.

والجدول التالي يعرض نتائج الإجابة عن هذا القسم والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة على حدة:

الجدول رقم 22: نتائج الإجابة عن القسم الرابع (التكرار، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق جدا		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق على الإطلاق		درجة الموافقة رقم العبارة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.811	4.43	57.1	12	33.3	7	4.8	1	4.8	1	0	0	103
0.507	4.43	42.9	9	57.1	12	0	0	0	0	0	0	104
0.539	4.24	28.6	6	66.7	14	4.8	1	0	0	0	0	105
0.655	4.14	28.6	6	57.1	12	14.3	3	0	0	0	0	101
0.707	4.00	19.0	4	66.7	14	9.5	2	4.8	1	0	0	78
0.402	3.81	0	0	81.0	17	19.0	4	0	0	0	0	70
0.845	3.71	14.3	3	52.4	11	23.8	5	9.5	2	0	0	67
0.602	3.48	0	0	52.4	11	42.9	9	4.8	1	0	0	96
0.658	3.33	4.8	1	28.6	6	61.9	13	4.8	1	0	0	84
0.644	3.29	0	0	38.1	8	52.4	11	9.5	2	0	0	69
0.944	3.24	0	0	47.6	10	38.1	8	4.8	1	9.5	2	102
0.928	3.19	4.8	1	33.3	7	42.9	9	14.3	3	4.8	1	99
0.928	3.19	4.8	1	38.1	8	28.6	6	28.6	6	0	0	100
1.024	3.05	4.8	1	33.3	7	28.6	6	28.6	6	4.8	1	73
0.707	3.00	0	0	23.8	5	52.4	11	23.8	5	0	0	68
0.921	2.95	4.8	1	23.8	5	33.3	7	38.1	8	0	0	93
0.964	2.86	4.8	1	19.0	4	38.1	8	33.3	7	4.8	1	72
1.108	2.86	0	0	38.1	8	23.8	5	23.8	5	14.3	3	79
0.910	2.86	0	0	28.6	6	33.3	7	33.3	7	4.8	1	94
0.814	2.81	0	0	23.8	5	33.3	7	42.9	9	0	0	71
0.831	2.76	0	0	23.8	5	28.6	6	47.6	10	0	0	82
1.146	2.71	0	0	33.3	7	23.8	5	23.8	5	19.0	4	90
1.007	2.71	0	0	23.8	5	38.1	8	23.8	5	14.3	3	92
1.056	2.71	4.8	1	14.3	3	42.9	9	23.8	5	14.3	3	98
0.658	2.67	0	0	9.5	2	47.6	10	42.9	9	0	0	66
0.577	2.67	0	0	0	0	71.4	15	23.8	5	4.8	1	74
1.244	2.62	9.5	2	14.3	3	23.8	5	33.3	7	19.0	4	77
0.669	2.62	0	0	9.5	2	42.9	9	47.6	10	0	0	81
1.117	2.62	0	0	28.6	6	23.8	5	28.6	6	19.0	4	91
0.865	2.62	0	0	14.3	3	42.9	9	33.3	7	9.5	2	95
0.805	2.62	0	0	14.3	3	38.1	8	42.9	9	4.8	1	97
1.028	2.57	0	0	23.8	5	23.8	5	38.1	8	14.3	3	75
0.811	2.57	0	0	14.3	3	33.3	7	47.6	10	4.8	1	80
1.123	2.52	0	0	23.8	5	28.6	6	23.8	5	23.8	5	83
0.814	2.52	0	0	9.5	2	42.9	9	38.1	8	9.5	2	87
0.928	2.48	0	0	14.3	3	33.3	7	38.1	8	14.3	3	88
0.865	2.38	0	0	9.5	2	33.3	7	42.9	9	14.3	3	86
0.902	2.29	0	0	9.5	2	28.6	6	42.9	9	19.0	4	85
1.044	2.10	0	0	14.3	3	14.3	3	38.1	8	33.3	7	76
1.044	2.10	0	0	9.5	2	28.6	6	23.8	5	38.1	8	89

الجدول من إعداد الباحث

المبحث الثالث

اختبار الفرضيات

سوف نتناول في هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة بناء على الأساليب الإحصائية المستخدمة من أجل اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

أولاً تحليل النتائج الخاصة بالفرضية الأولى: "إن الأساليب المستخدمة في شركات التأمين في سورية حالياً غير كافية لتقييم الأداء بشكل ملائم." للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم تطبيق اختبار ت للعينة الواحدة عند القيمة 3 التي تمثل وسط الاختبار، والجدول التالي يعرض نتائج هذا الاختبار وفق كل محور ووفق القسم ككل:

الجدول رقم 23: نتائج تطبيق اختبار ت القسم الثاني

المفهوم	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى المعنوية
مقومات نظام تقييم الأداء 10-1	3.22	0.58	1.72	0.101
المقاييس المستخدمة 28-11	3.12	0.50	1.07	0.297
الأنشطة 32-29	2.79	0.64	1.49-	0.153
الفرضية الأولى 32-1	2.92	0.49	0.71-	0.489
درجة الحرية=20، قيمة الاختبار=3، العدد=21				

نستنتج من النتائج المعروضة في الجدول أعلاه ما يلي:

- 1- بالنسبة إلى محور مقومات نظام تقييم الأداء نجد بأن قيمة ت تساوي 1.72 ومستوى المعنوية (0.101) أكبر من 0.05 وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق جوهرية بين وسط الإجابات على هذا المحور ووسط الاختبار. وبالتالي حسب رأي أفراد العينة لا تتوفر جميع مقومات نظم تقييم الأداء الحديثة في نظم تقييم الأداء في شركات التأمين خصوصاً لجهة الربط والتركيز الاستراتيجي حيث نالت الفقرات التي تتعلق بهذا الجانب أقل درجة موافقة كما هو واضح في الجدول رقم 20 حيث نالت العبارة رقم 9 والتي نصها " إن نظام تقييم الأداء في الشركة يربط تقييم أداء الموظفين بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة" والعبارة رقم 3 والتي نصها " إن نظام تقييم الأداء في الشركة يربط الأهداف الاستراتيجية بالأهداف التشغيلية"

على أقل درجة موافقة على التوالي ضمن هذا المحور بمتوسط قدره 2.43 للعبارة التاسعة و 2.67 للعبارة الثالثة.

2- بالنسبة لمحور المقاييس المستخدمة نجد بأن قيمة ت تساوي 1.07 ومستوى المعنوية (0.297) أكبر من 0.05، هذا يشير إلى أنه لا توجد فروق جوهرية بين وسط الإجابات على هذا المحور ووسط الاختبار، وبالتالي فقد أعطى أفراد العينة تقييماً منخفضاً لمقاييس الأداء المستخدمة في نظم تقييم الأداء في شركات التأمين من حيث شموليتها لجميع جوانب الأداء في المنشأة ومن حيث استخدامها للمقاييس المالية وغير المالية خصوصاً المقاييس التي تتعلق بمنظور التعلم والنمو ومنظور العمليات الداخلية والتي تمثل محركات الأداء كما هو واضح في الجدول رقم 20 حيث نالت العبارات التي تتعلق بهذين الجانبين أقل درجة موافقة بمتوسط قدره 2.43 للعبارتين 15 و 16 و 2.62 للعبارتين 17 و 28 و 2.52 للعبارة رقم 20 و 2.67 للعبارة رقم 19 و 2.95 للعبارة رقم 18.

3- بالنسبة إلى محور الأنشطة نجد أن قيمة ت تساوي -1.49 ومستوى المعنوية (0.153) أكبر من 0.05، وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق جوهرية بين وسط الإجابات على هذا المحور ووسط الاختبار، وبالتالي يمكن القول بأن أفراد العينة قد أعطوا تقييماً منخفضاً لربط نظم تقييم الأداء في شركات التأمين بالأنشطة.

4- بالنسبة لنتيجة الإجابة عن هذا القسم ككل نجد أن قيمة ت تساوي -0.71 ومستوى المعنوية (0.489) أكبر من 0.05، وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق جوهرية بين وسط الإجابات على هذا القسم ووسط الاختبار وبذلك نقبل الفرضية الأولى التي تنص:

"إن الأساليب المستخدمة في شركات التأمين في سورية حالياً غير كافية لتقييم الأداء بشكل ملائم."

ثانياً: تحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية: "لا توجد استراتيجية عمل واضحة ومحددة في شركات التأمين في سورية." للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم تطبيق اختبار ت عند القيمة 4 وعند وسط الاختبار البالغ 3، والجدول التالي يعرض نتائج هذا الاختبار وفق كل محور ووفق القسم ككل:

الجدول رقم 24: نتائج تطبيق اختبارات على القسم الثالث

قيمة الاختبار=3		قيمة الاختبار=4		الانحراف المعياري	المتوسط	المفهوم
مستوى المعنوية	قيمة ت	مستوى المعنوية	قيمة ت			
0.006	3.07	0.000	4.99-	0.58	3.38	وجود الرؤية والرسالة 34-33
0.004	3.29	0.000	7.61-	0.50	3.30	مفهوم الرسالة 37-35
0.000	4.81	0.000	4.37-	0.64	3.52	مفهوم الرؤية 41-38
0.000	7.00	0.59	2.00-	0.49	3.78	الأهداف 44-42
0.000	5.71	0.000	5.54-	0.57	3.51	الاتجاه الاستراتيجي 44-33
0.000	9.08	0.202	1.32-	0.42	3.78	الامتياز المرتبط بالأداء التشغيلي 47-45
0.000	9.95	0.874	0.16-	0.50	3.98	الامتياز المرتبط بريادة المنتج 50-48
0.000	9.58	0.771	0.29-	0.51	4.03	الامتياز المرتبط بتقديم حلول متكاملة للزبائن 53-51
0.000	10.45	0.692	0.40-	0.41	3.96	جوهر استراتيجية الشركة 53-45
0.239	1.21-	0.000	11.59-	0.44	2.88	الربط والتركيز الاستراتيجي 65-54
درجة الحرية=20، العدد=21						

ونستنتج من النتائج المعروضة في الجدول أعلاه ما يلي:

1- محور الاتجاه الاستراتيجي

عند تطبيق اختبار ت عند القيمة 3 كانت قيمة ت تساوي 5.71، وعند تطبيق هذا الاختبار عند القيمة 4 كانت قيمة ت تساوي 5.54، في حين كان مستوى المعنوية في الحالتين أصغر من 0.05، وهذا يشير إلى أن وسطي الإجابات أكبر بشكل جوهري من القيمة 3 وأصغر بشكل جوهري من القيمة 4. وبالتالي يمكننا القول إجمالاً بأنه حسب رأي أفراد العينة فإن الاتجاه الاستراتيجي في شركات التأمين واضح حيث إن وسطي الإجابات أكبر بشكل جوهري من وسطي الاختبار إلا أنه مع الأخذ بعين الاعتبار بأن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من المديرين التنفيذيين فإن درجة وضوح الاتجاه الاستراتيجي أقل من المستوى المأمول حيث إن وسطي الإجابات يقل بشكل جوهري عن القيمة 4. خصوصاً لجهة عدم إشراك

أفراد الإدارة العليا والعاملين في مراجعة وتطوير رؤية ورسالة واستراتيجية الشركة حيث نالت العبارة رقم 34 وسطي إجابة قدره 2.62 (الجدول رقم 21)، ولجهة وضوح رسالة الشركة حيث كان وسطي الإجابة عن هذا الجانب 3.30، وبشكل أقل رؤية الشركة حيث كان وسطي الإجابة عن هذا الجانب 3.52، فيما نال مفهوم الأهداف أعلى درجة موافقة ضمن هذا المحور بمتوسط قدره 3.78.

2- محور جوهر استراتيجية الشركة

- الامتياز المرتبط بالأداء التشغيلي: عند تطبيق اختبار ت عند القيمة 3 كانت قيمة ت تساوي 9.08 ومستوى المعنوية أصغر من 0.05 وهذا يشير إلى أن وسطي الإجابات أكبر بشكل جوهري من وسطي الاختبار 3، وعند تطبيق هذا الاختبار عند القيمة 4 كانت قيمة ت تساوي -1.32 ومستوى المعنوية أكبر من 0.05 وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق جوهرية بين وسطي الإجابات والقيمة 4.
- الامتياز المرتبط بزيادة المنتج: عند تطبيق اختبار ت عند القيمة 3 كانت قيمة ت تساوي 9.95 ومستوى المعنوية أصغر من 0.05 وهذا يشير إلى أن وسطي الإجابات أكبر بشكل جوهري من وسطي الاختبار 3، في حين كانت قيمة ت عند تطبيق الاختبار عند القيمة 4 تساوي -0.16 ومستوى المعنوية أكبر من 0.05 وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق جوهرية بين وسطي الإجابات وقيمة الاختبار 4.
- الامتياز المرتبط بتقديم حلول متكاملة للزبائن: عند تطبيق اختبار ت عند القيمة 3 كانت قيمة ت تساوي 9.58 ومستوى المعنوية أصغر من 0.05 وهذا يشير إلى أن وسطي الإجابات أكبر بشكل جوهري من وسطي الاختبار 3، في حين كانت قيمة ت عند تطبيق الاختبار عند القيمة 4 تساوي -0.29 ومستوى المعنوية أكبر من 0.05 وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق جوهرية بين وسطي الإجابات وقيمة الاختبار 4.

نلاحظ أنه لا توجد فروق جوهرية بين وسطي الإجابات عن العبارات المتعلقة بكل استراتيجية من الاستراتيجيات الثلاثة وقيمة الاختبار 4 وهذا يعني أن أفراد العينة أعطوا درجة موافقة متقاربة للاستراتيجيات الثلاث وهذا يشير إلى عدم وضوح استراتيجية الشركة لدى أفراد العينة.

للتأكد من هذه النتيجة تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان Spearman's Correlation Coefficient واختبار ويلكوكسن ذي الإشارة Wilcoxon Signed Ranks Test.

أ- معامل الارتباط سبيرمان Spearman's Correlation Coefficient

يعرض الجدول التالي نتائج حساب معامل الارتباط سبيرمان بين إجابات أفراد العينة عن الأسئلة المتعلقة بكل استراتيجيتين من الاستراتيجيات الثلاث:

الجدول رقم 25: نتائج حساب معامل الارتباط سبيرمان Spearman's Correlation Coefficient

الامتياز المرتبط بالاداء التشغيلي 45-47	الامتياز المرتبط بزيادة المنتج 50-48		
0.766+		قيمة معامل الارتباط	الامتياز المرتبط بزيادة المنتج 50-48
0.000		مستوى المعنوية	
21		حجم العينة	
0.608+	0.909+	قيمة معامل الارتباط	الامتياز المرتبط بتقديم حلول متكاملة للزبائن 53-51
0.003	0.000	مستوى المعنوية	
21	21	حجم العينة	

نستنتج من النتائج المعروضة في الجدول أعلاه أن:

- هناك ارتباطاً طردياً بين إجابات أفراد العينة عن الأسئلة المتعلقة بالامتياز المرتبط بالاداء التشغيلي والأسئلة المتعلقة بالامتياز المرتبط بزيادة المنتج (إشارة معامل الارتباط موجبة) وأن هذا الارتباط قوي (قيمة معامل الارتباط تساوي 0.766) وذو دلالة إحصائية (مستوى المعنوية >0.05). بمعنى أنه عندما أجاب أفراد العينة بدرجة موافقة مرتفعة على الأسئلة التي تتعلق بالامتياز

المرتبط بالأداء التشغيلي أجابوا كذلك بدرجة موافقة مرتفعة على الأسئلة التي تتعلق بالامتياز المرتبط بريادة المنتج.

- هناك ارتباط طردي بين إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالامتياز المرتبط بالأداء التشغيلي والأسئلة المتعلقة بالامتياز المرتبط بتقديم حلول متكاملة للزبائن (إشارة معامل الارتباط موجبة) وإن هذا الارتباط قوي (قيمة معامل الارتباط تساوي 0.608) وذو دلالة إحصائية (مستوى المعنوية >0.05). بمعنى أنه عندما أجاب أفراد العينة بدرجة موافقة مرتفعة عن الأسئلة التي تتعلق بالامتياز المرتبط بالأداء التشغيلي أجابوا كذلك بدرجة موافقة مرتفعة عن الأسئلة التي تتعلق بالامتياز المرتبط بتقديم حلول متكاملة للزبائن.

- هناك ارتباط طردي بين إجابات أفراد العينة عن الأسئلة المتعلقة بالامتياز المرتبط بريادة المنتج والأسئلة المتعلقة بالامتياز المرتبط بتقديم حلول متكاملة للزبائن (إشارة معامل الارتباط موجبة) وإن هذا الارتباط قوي جداً (قيمة معامل الارتباط تساوي 0.909) وذو دلالة إحصائية (مستوى المعنوية >0.05). بمعنى أنه عندما أجاب أفراد العينة بدرجة موافقة مرتفعة عن الأسئلة التي تتعلق بالامتياز المرتبط بريادة المنتج أجابوا كذلك بدرجة موافقة مرتفعة عن الأسئلة التي تتعلق بالامتياز المرتبط بتقديم حلول متكاملة للزبائن.

إن هذه النتائج تؤكد النتيجة التي توصلنا إليها أعلاه من أن أفراد العينة أعطوا درجة موافقة مقاربة للاستراتيجيات الثلاث وهذا يؤكد على عدم وضوح استراتيجية الشركة لدى أفراد العينة.

ب- اختبار ويلكوكسن ذو الإشارة Wilcoxon Signed Ranks Test

يعرض الجدول التالي نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم 26: نتائج اختبار ويلكوكسون ذو الإشارة Wilcoxon Signed Ranks Test

مستوى المعنوية	قيمة Z	متوسط الترتيبات	العدد	الرتب	
0.121	1.552-	2.50	2	الرتب الموجبة	الامتياز المرتبط بالأداء التشغيلي 45-47 الامتياز المرتبط بريادة المنتج 50-48
		4.60	5	الرتب السالبة	
			14	الرتب المتساوية	
			21	الإجمالي	
0.103	1.630-	3.00	3	الرتب الموجبة	الامتياز المرتبط بالأداء التشغيلي 45-47 الامتياز المرتبط بتقديم حلول متكاملة للزبائن 53-51
		6.00	6	الرتب السالبة	
			12	الرتب المتساوية	
			21	الإجمالي	
0.257	1.134-	2.00	1	الرتب الموجبة	الامتياز المرتبط بريادة المنتج 50-48 الامتياز المرتبط بتقديم حلول متكاملة للزبائن 53-51
		2.67	3	الرتب السالبة	
			17	الرتب المتساوية	
			21	الإجمالي	

أ. على أساس الرتب الموجبة

نستنتج من النتائج المعروضة في الجدول أعلاه أنه:

- لا توجد فروق جوهرية بين إجابات أفراد العينة عن الأسئلة المتعلقة بالامتياز المرتبط بالأداء التشغيلي والأسئلة المتعلقة بالامتياز المرتبط بريادة المنتج (قيمة $Z = -1.552$ ، مستوى المعنوية $0.121 < 0.05$)

- لا توجد فروق جوهرية بين إجابات أفراد العينة عن الأسئلة المتعلقة بالامتياز المرتبط بالأداء التشغيلي والأسئلة المتعلقة بالامتياز المرتبط بتقديم حلول متكاملة للزبائن (قيمة $Z = -1.630$ ، مستوى المعنوية $0.103 < 0.05$)

- لا توجد فروق جوهرية بين إجابات أفراد العينة عن الأسئلة المتعلقة بالامتياز المرتبط بريادة المنتج والأسئلة المتعلقة بالامتياز المرتبط بتقديم حلول متكاملة للزبائن (قيمة $Z = -1.134$ ، مستوى المعنوية $0.257 < 0.05$)

إن هذه النتائج تؤكد على النتيجة نفسها التي توصلنا إليها أعلاه من أن أفراد العينة أعطوا درجة موافقة مقاربة للاستراتيجيات الثلاث وهذا يؤكد على عدم وضوح استراتيجية الشركة لدى أفراد العينة.

3- محور الربط والتركيز الاستراتيجي

نلاحظ عند تطبيق اختبار ت عند القيمة 4 أن وسطي الإجابات على هذا المحور تقل بشكل جوهري عن قيمة الاختبار (قيمة ت=-11.59، مستوى المعنوية >0.05)، وعند تطبيق الاختبار نفسه عند وسطي الاختبار البالغ 3 نلاحظ أنه لا توجد فروق جوهريّة بين وسطي الإجابات على هذا المحور ووسطي الاختبار 3 (قيمة ت=-1.21، مستوى المعنوية $=0.239 < 0.05$). وبالتالي فقد أعطى أفراد العينة درجة موافقة منخفضة لعملية الربط والتركيز الاستراتيجي في شركات التأمين في سورية خصوصاً لجهة:

أ- فهم الموظفين للاستراتيجية وتنفيذ أعمالهم بالطريقة التي تساعد في نجاح تلك الاستراتيجية حيث نالت العبارة رقم 60 التي تتعلق بهذا الجانب أقل درجة موافقة بمتوسط قدره 2.24 (الجدول رقم 21).

ب- جعل صياغة واختبار ومراجعة الاستراتيجية عملية مستمرة حيث كان وسطي الإجابات عن العبارة رقم 65 والعبارة رقم 64 يبلغ 2.38 و 3.00 على التوالي (الجدول رقم 21)

ج- التنسيق بين استراتيجيات وحدات الدعم، وبينها وبين البرنامج الاستراتيجي للشركة ككل حيث نالت العبارة رقم 59 التي تتعلق بهذا الجانب درجة موافقة منخفضة بمتوسط قدره 2.76 (الجدول رقم 21)

د- ربط القدرات والإمكانات التكنولوجية والفردية مع متطلبات تنفيذ الاستراتيجية حيث كان وسطي الإجابات عن العبارتين رقم 56 و 62 يبلغ 2.76 و 2.90 على التوالي (الجدول رقم 21).

هـ- ربط الاستراتيجية بعمليات الموازنة التخطيطية بما يضمن تخصيص المبادرات الاستراتيجية بالأموال اللازمة لتنفيذها حيث كان وسطي الإجابات عن العبارة رقم 63 يبلغ 2.81 (الجدول رقم 21).

و- تحديد قطاعات الزبائن المستهدفة لتحقيق النمو والربحية حيث كان وسطي الإجابات عن العبارة رقم 54 يبلغ 3.00 (الجدول رقم 21).

وبالنتيجة نقبل الفرضية الثانية التي تنص:

"لا توجد استراتيجية عمل واضحة ومحددة في شركات التأمين في سورية."

ثالثاً: تحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة: "إن نظم المعلومات في شركات التأمين لا توفر البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن."

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم تطبيق اختبار ت للعينات الواحدة عند القيمة 3 التي تمثل وسط الاختبار، والجدول التالي يعرض نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم 27: نتائج تطبيق اختبارات على القسم الرابع

المفهوم	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى المعنوية
بناء نظم المعلومات على الاستراتيجية 66-70	3.30	0.43	3.13	0.005
بناء نظم المعلومات على الأنشطة 71-73	2.90	0.80	0.54-	0.593
منظور التعلم والنمو 74-81	2.75	0.54	2.10-	0.048
منظور العمليات الداخلية 82-91	2.57	0.71	2.76-	0.012
منظور الزبائن 92-99	2.89	0.55	0.89-	0.382
المنظور المالي 100-105	3.94	0.48	9.00	0.000
الفرضية الثالثة 66-105	3.06	0.45	0.61	0.547

درجة الحرية=20، قيمة الاختبار=3، العدد=21؛ الجدول من إعداد الباحث

نستنتج من النتائج المعروضة في الجدول أعلاه ما يلي:

1- بناء نظم المعلومات على الاستراتيجية

إن وسطي الإجابات (3.30) أكبر بشكل جوهري من وسطي الاختبار البالغ 3 (قيمة ت=3.13، مستوى المعنوية=0.005>0.05) وبالتالي حسب رأي أفراد العينة يمكن القول إجمالاً بأن شركات التأمين تبني نظم المعلومات لديها على الاستراتيجية ولكن من خلال تحليل إجابة أفراد العينة عن عبارات هذا المحور نلاحظ بأنه:

- أعطى أفراد العينة تقييماً مرتفعاً لاهتمام نظم المعلومات بتوفير البيانات والمعلومات عن المنافسين وتوزيع الحصص السوقية حيث كان وسطي الإجابات عن العبارة رقم 67 " تهتم إدارة الشركة بجمع البيانات والمعلومات عن أنشطة الشركات المنافسة لتحديد الفجوة بينها وبين المنافسين وتوزيع الحصص السوقية" يبلغ 3.71 (الجدول رقم 22)، كذلك أعطى أفراد العينة تقييماً مرتفعاً للعبارات التي تتعلق بسرعة توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار حيث

كان وسطي الإجابات عن العبارتين ذوات الأرقام 69 " توفر نظم المعلومات في الشركة جميع المعلومات المطلوبة بسرعة تخدم عملية اتخاذ القرار " و70 " لدى الشركة شبكة اتصالات داخلية توفر المعلومات اللازمة عند الحاجة إليها " يبلغ 3.29 و3.81 على التوالي (الجدول رقم 22).

- في حين قد أعطى أفراد العينة تقييماً منخفضاً للعبارات التي تتعلق باهتمام نظم المعلومات بتوفير البيانات والمعلومات حول الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية حيث كان وسطي الإجابات عن العبارتين ذوات الأرقام 66 " تقوم نظم المعلومات بمسح دائم للبيئة الخارجية لمتابعة أي مستجدات قد تشكل فرصاً أو مخاطر"، و68 " توفر نظم المعلومات البيانات الكافية حول نقاط القوة والضعف في الشركة " يبلغ 2.67 و3.00 على التوالي (الجدول رقم 22).

2- بناء نظم المعلومات على الأنشطة

لا توجد فروق جوهرية بين وسطي الإجابات عن هذا المحور (2.90) ووسطي الاختبار البالغ 3 (قيمة ت=-0.54، مستوى المعنوية=0.593 وهو أكبر 0.05)، وبالتالي فقد أعطى أفراد العينة درجة موافقة منخفض لبناء نظم المعلومات على الأنشطة وبناء عليه يمكن القول بأنه حسب رأي أفراد العينة لا يتم بناء نظم المعلومات على الأنشطة في شركات التأمين.

3- منظور التعلم والنمو

إن وسطي الإجابات عن هذا المحور (2.75) أقل بشكل جوهري من وسطي الاختبار البالغ 3 (قيمة ت=-2.10، مستوى المعنوية=0.048 وهو أكبر 0.05) وبالتالي حسب رأي أفراد العينة فإن نظم المعلومات في شركات التأمين لا توفر المعلومات التي تتعلق بمنظور التعلم والنمو. وبالعودة إلى الجدول رقم 22 نلاحظ بأن العبارة رقم 76 "توفر نظم المعلومات البيانات الكافية حول التعلم التنظيمي المولد داخلياً وخصوصاً حول مدى فهم العاملين وإدراكهم للرؤية المشتركة والاستراتيجية والقيم الثقافية المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية" نالت أقل درجة موافقة في هذا

المحور بمتوسط قدره 2.09 فيما نالت العبارة رقم 79 " توفر نظم المعلومات البيانات الكافية حول القيمة المضافة للعامل الواحد وإنتاجية العامل" أعلى درجة موافقة في هذا المحور بمتوسط قدره 2.86.

4- منظور العمليات الداخلية

إن وسطي الإجابات عن هذا المحور 2.57 أقل بشكل جوهري من وسطي الاختبار 3 (قيمة ت=-2.76، مستوى المعنوية=0.012>0.05)، وبالتالي حسب رأي أفراد العينة فإن نظم المعلومات في شركات التأمين لا توفر المعلومات التي تتعلق بمنظور العمليات الداخلية. وبالعودة إلى الجدول رقم 22 نلاحظ بأن العبارة رقم 89 "توفر نظم المعلومات البيانات حول عمليات اكتساب الزبائن مثل البيانات حول تكلفة كل زبون جديد مكتسب وقيمة العمر المقدر للزبون الجديد المكتسب وسرعة استجابة الزبائن للحملات الإعلانية وعدد الزبائن الذين امتنعوا عن الاكتتاب على البوليصة بعد مراجعة الشركة" نالت أقل درجة موافقة ضمن هذا المحور بمتوسط قدره 2.09، فيما نالت العبارة رقم 84 " توفر نظم المعلومات البيانات حول جودة عمل كل وكيل تأمين على حدا من الوكلاء العاملين معها" أعلى درجة موافقة ضمن هذا المحور بمتوسط قدره 3.33، وتلتها العبارة رقم 82 " توفر نظم المعلومات البيانات حول تكلفة كل نشاط وكل وحدة من المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة" بمتوسط قدره 2.76.

5- منظور الزبائن

لا توجد فروق جوهريّة بين وسطي الإجابات عن هذا المحور (2.89) ووسطي الاختبار (3) (قيمة ت=-0.89، مستوى المعنوية=0.382 وهو أكبر من 0.05)، وبالتالي حسب رأي أفراد العينة فإن نظم المعلومات في شركات التأمين لا توفر المعلومات التي تتعلق بمنظور الزبائن. وبالعودة إلى الجدول رقم 22 نلاحظ أن العبارة رقم 95 " تستخدم الشركة أساليب محاسبية لتحديد الربحية لكل فئة من فئات العملاء المرتبطين بنشاط معين حسب الفرد أو القطاع حسب الحال" والعبارة رقم 97 " توفر نظم المعلومات البيانات الكافية حول حاجات ومشتريات الزبائن من بوالص

التأمين وحصة الشركة منها (على مستوى كل زبون بالنسبة للزبائن المهمين نسبياً، وعلى مستوى القطاع للزبائن الأقل أهمية) " قد حازتا على أقل درجة موافقة ضمن هذا المحور بمتوسط قدره 2.62، فيما نالت العبارة رقم 96 " توفر نظم المعلومات البيانات الكافية حول عملاء الشركة وحصتها السوقية (من السوق ككل ومن القطاعات المستهدفة) وآفاق زيادتها والحصص السوقية للشركات المنافسة" أعلى درجة موافقة بمتوسط قدره 3.48 وتلتها العبارة رقم 99 " توفر نظم المعلومات البيانات الكافية حول الاحتفاظ بالزبائن من حيث عدد الزبائن المستمرين مع الشركة وتوزعهم على القطاعات ومدى التحسن في معدلات الاحتفاظ بالزبائن" بمتوسط قدره 3.19.

6- المنظور المالي

إن وسطي الإجابات عن هذا المحور (3.94) أكبر بشكل جوهري من وسطي الاختبار (3) (قيمة ت=9.00، مستوى المعنوية >0.05)، وبالتالي حسب رأي أفراد العينة فإن نظم المعلومات في شركات التأمين توفر المعلومات التي تتعلق بالمنظور المالي. بالعودة إلى الجدول رقم 22 نلاحظ أن العبارة رقم 100 " توفر نظم المعلومات البيانات الكافية حول المقاييس المالية التي تنسجم مع الأهداف الاستراتيجية للشركة" نالت أقل درجة موافقة ضمن هذا المحور بمتوسط قدره 3.19، فيما نالت العبارة رقم 103 " يتم إعداد القوائم المالية بما ينسجم مع متطلبات إعداد التقارير المالية الدولية" والعبارة رقم 104 " توفر نظم المعلومات في الشركة المعلومات المالية الكافية لقياس فاعلية وكفاية الشركة في استخدام مواردها" أعلى درجة موافقة بمتوسط قدره 4.43.

أما فيما يتعلق بنتيجة القسم ككل نجد أنه لا توجد فروق جوهريّة بين وسطي الإجابات عن هذا القسم (3.06) ووسطي الاختبار (3) (قيمة ت=0.61، مستوى المعنوية =0.547 < 0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الثالثة التي تنص على ما يلي:

"إن نظم المعلومات في شركات التأمين لا توفر البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن."

الفصل الثالث:

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة السورية للتأمين

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة العامة السورية للتأمين

المبحث الثاني: تحليل واقع المؤسسة

- ✓ نقاط القوة الداخلية
- ✓ نقاط الضعف الداخلية
- ✓ الفرص الخارجية
- ✓ التهديدات أو التحديات الخارجية

المبحث الثالث: النموذج المقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة السورية

للتأمين

المبحث الأول

لمحة عن المؤسسة العامة السورية للتأمين

تأسست المؤسسة العامة السورية للتأمين بموجب المرسوم رقم /226/ تاريخ 1952/8/7. وأعطيت حق ممارسة جميع أنواع التأمين حصراً في أراضي الجمهورية العربية السورية بموجب قانون التأمين رقم /117/ لعام 1961، وتمت تسمية الشركة بالمؤسسة العامة السورية للتأمين بموجب المرسوم التشريعي رقم 1650 تاريخ 1977/8/4، وبموجب المرسوم رقم /155/ تاريخ 2002/5/19 أصبح مركزها الرئيسي (الإدارة العامة) في مدينة حمص، وترتبط بالسيد وزير المالية، وأعطيت الحق باستثمار أموال الاحتياطات الموجودة لديها ضمن قنوات استثمارية ذات ريعية والاستثمارات في رؤوس أموال شركات مشتركة تتشابه في طبيعة عملها مع أعمال المؤسسة بموجب المرسوم رقم 356 تاريخ 2004/9/30.

بعد صدور المرسوم التشريعي رقم 68 لعام 2004 والمرسوم التشريعي رقم 43 لعام 2005 أعيد إحداث المؤسسة بما يتفق مع أحكامهما بموجب المرسوم التشريعي رقم 46 لعام 2007 وأهم ما ورد فيه:

- 1- نصت المادة الأولى على أنه: "تعتبر المؤسسة العامة السورية للتأمين المحدثه بموجب المرسوم رقم 1650 لعام 1977 والمرسوم رقم 356 لعام 2004 مؤسسة عامة ذات طابع اقتصادي تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري وتعمل تحت العنوان التجاري (المؤسسة العامة السورية للتأمين)"
- 2- سمحت المادة الثالثة للمؤسسة بممارسة جميع أعمال التأمين وإعادة التأمين وفق أحكام القوانين والمراسيم الصادرة بهذا الشأن والمتعلقة بأعمال التأمين وإعادة التأمين ولاسيما المرسوم التشريعي /43/ لعام 2005"
- 3- حددت المادة الرابعة رأسمال المؤسسة بمبلغ 2 مليار ليرة سورية.

4- سمحت المادة السادسة للمؤسسة باستثمار أموال الاحتياطيّات الموجودة لديها ضمن قنوات استثمارية مدروسة والمشاركة في رؤوس أموال مؤسسات وشركات تتشابه في طبيعة عملها مع أعمال المؤسسة وذلك بناء على اقتراح مجلس الإدارة وموافقة وزير المالية، كما أجازت هذه المادة لها الاستثمار في قنوات استثمارية مختلفة أخرى بقرار من رئيس مجلس الوزراء وبناء على اقتراح وزير المالية وعلى دراسة جدوى اقتصادية.

5- أخضعت المادة 12 أعمال المؤسسة الفنية والتأمينية لأحكام المرسوم التشريعي رقم 43 لعام 2005 ولإشراف ورقابة هيئة الإشراف على التأمين حصراً.

وبعد أن استمرت المؤسسة منفردة بممارسة أعمال التأمين المباشر لما يزيد على نصف قرن وجدت نفسها منذ عام 2006 مجبرة على مواجهة المنافسة من الشركات الداخلة حديثاً إلى السوق حيث وصل عدد هذه الشركات إلى اثنتي عشرة شركة حتى نهاية عام 2010.

والجدول التالي يعرض تطور حجم أقساط التأمين لدى المؤسسة وحصلتها السوقية والتعويضات المستحقة والأرباح المحققة بين عامي 2005 و 2010:

الجدول رقم 28: حجم أقساط التأمين والحصة السوقية والتعويضات والأرباح لدى المؤسسة بين عامي 2005-2010

العام	حجم الأقساط (ل.س)	الحصة السوقية	التعويضات (ل.س)	الأرباح (ل.س)
2005	6,742,114,931	%100	2,788,565,415	2,471,953,637
2006	7,026,216,234	%99.86	2,494,098,398	1,818,338,326
2007	5,673,085,832	%61.07	3,322,321,925	1,516,417,782
2008	5,476,723,127	%43.80	3,433,285,039	696,859,674
2009	6,606,005,714	%46.17	6,657,943,528	761,288,411
2010	8,987,342,820	%47.75		2,264,582,365

الجدول من إعداد الباحث، البيانات في العمود الثاني والرابع والخامس مأخوذة عن المؤسسة العامة السورية للتأمين

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن حجم أقساط التأمين لدى المؤسسة العامة السورية للتأمين قد بدأ بالانخفاض بعد دخول المنافسة في نهاية عام 2006

واستمر بالانخفاض حتى نهاية عام 2008 ومن ثم ارتفع في عامي 2009 و 2010 والأمر نفسه ينطبق على الحصة السوقية للمؤسسة والأرباح التي حققتها ومن خلال تحليل تطور حجم أقساط التأمين لدى المؤسسة نلاحظ بأنها قد ارتفعت من 6,742,114,931 ل.س عام 2005 (قبل دخول المنافسة)، إلى 8987342820 ل.س عام 2010 أي بنسبة 33.3%، إلا أن حجم أقساط السوق قد نمت خلال الفترة نفسها من 6,742,114,931 ل.س إلى 18,822,203,419 ل.س أي بنسبة 179.17%، أي إن حصة المؤسسة من النمو في أقساط التأمين هي 2,245,227,889 ل.س من أصل 12,080,088,419 ل.س بنسبة 18.58% فقط، إن هذه النسبة المنخفضة تشير إلى ضعف القدرة التنافسية للمؤسسة ولاسيما إذا أخذنا بعين الاعتبار أن هذه الزيادة هي نتيجة ارتفاع أقساط التأمين الصحي في عام 2010 نتيجة التأمين على العاملين في الدولة حصراً لدى المؤسسة والجدول التالي يظهر حجم أقساط التأمين الإجمالي لدى المؤسسة ونسبتها من الإجمالي للسوق ككل وحجم أقساط التأمين الصحي لدى المؤسسة ونسبتها من أقساط التأمين الصحي للسوق ككل لعامي 2010-2009:

الجدول رقم 29: حجم أقساط التأمين الصحي والإجمالي لدى المؤسسة ونسبتها من السوق لعامي 2010-2009

الأقساط	2009 (الأرقام بالآلاف الليرات السورية)			2010 (الأرقام بالآلاف الليرات السورية)		
	المؤسسة	السوق	النسبة	المؤسسة	السوق	النسبة
إجمالي أقساط التأمين	6,606,006	14,308,365	46.17%	8,987,343	18,822,203	47.75%
أقساط التأمين الصحي	114,953	674,082	17.05%	2,872,216	3,536,765	81.21%
الإجمالي بدون صحي	6,491,053	13,634,283	47.61%	6,115,127	15,285,439	40.00%

الجدول من إعداد الباحث، البيانات في العمودين الثالث والسادس مأخوذة عن التقرير السنوي لعام 2010 الصادر عن هيئة الإشراف على التأمين والبيانات في العمودين الثاني والخامس مأخوذة عن المؤسسة العامة السورية للتأمين.

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن الحصة السوقية للمؤسسة من إجمالي أقساط التأمين ما عدا التأمين الصحي قد انخفضت بين عامي 2009 و 2010 من 47.61% إلى 40.00% أي بنسبة 15.98% وهذا يؤكد ما ذهبنا إليه أعلاه من ضعف القدرة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الثاني

تحليل واقع المؤسسة

سوف نقوم بتحليل واقع المؤسسة العامة السورية للتأمين بالاعتماد على تحليل SWOT الذي يقوم على تحديد نقاط القوة Strengths والضعف Weakness الداخلية والفرص Opportunities والتهديدات Threats الخارجية معتمدين في ذلك على:

- 1- الأرقام والبيانات المتوافرة عن المؤسسة والسوق من التقارير الصادرة عن هيئة الإشراف على التأمين والاتحاد السوري لشركات التأمين بالإضافة إلى بعض البيانات التي تنشرها المؤسسة العامة السورية للتأمين.
- 2- نتائج الدراسة الميدانية وإجابات المستجوبين من داخل المؤسسة على بطاقة الاستبيان المصممة في الفصل السابق.
- 3- نتائج الزيارات الميدانية إلى المؤسسة ومقابلة المعنيين فيها.

أولاً: نقاط القوة الداخلية:

1- الانتشار الواسع للمؤسسة العامة السورية للتأمين في جميع أنحاء القطر حيث لدى المؤسسة ثلاثة عشر فرعاً وأحد عشر مكتباً وثمانية مراكز في المنافذ الحدودية بالإضافة إلى مجمعات التأمين المنتشرة في المدن الصناعية. وإذا عدنا للجدول رقم 8 نلاحظ بأنه لدى المؤسسة أكبر شبكة فروع من بين جميع شركات التأمين العاملة في سورية.

2- رأس مال كبير نسبياً حيث يبلغ رأس مال المؤسسة ملياري ليرة سورية وهي مع شركة العقيلة للتأمين التكافلي تملك أكبر رأس مال من بين جميع الشركات العاملة في سورية. ويدعم رأس مال المؤسسة الاحتياطيات الضخمة التي بلغت 13,365,342,433 ل.س في عام 2010.

3- الدعم الحكومي الكبير للمؤسسة خصوصاً في مجال إجراء عمليات التأمين المتعلقة بالقطاع الحكومي لدى المؤسسة ففي مجال التأمين الصحي كانت حصة المؤسسة من إجمالي أقساط التأمين الصحي في عام 2010 تبلغ 2,872,215,679 ل.س من أصل 3,536,764,788 ل.س بنسبة 81.21%.

ثانياً: نقاط الضعف الداخلية:

1- عدم وجود استراتيجية عمل واضحة ومحددة للمؤسسة، وهذا ما تم التحقق منه بنتيجة اختبار الفرضية الثانية في الفصل السابق والتي تنص على أنه: "لا توجد استراتيجية عمل واضحة ومحددة في شركات التأمين" كما أنه من خلال زيارتنا لمقر الشركة في مدينة حمص وإلى فرع دمشق ومن خلال تصفح موقعها الإلكتروني على الشبكة العنكبوتية العالمية لم نلاحظ وجود ما يشير إلى رؤية أو رسالة لدى المؤسسة.

2- تخلف وعدم كفاية نظم المعلومات في المؤسسة وعدم قدرة هذه النظم على توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار عن مختلف جوانب النشاط في المؤسسة بما يساعد متخذ القرار على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وبما يسمح بتطبيق الأساليب الإدارية الاستراتيجية الحديثة، وهذا ما تم التحقق منه بنتيجة اختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه: "لا توفر نظم المعلومات في شركات التأمين السورية البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن." هذا بالإضافة إلى عدم إعداد التقارير المالية لديها بما ينسجم مع متطلبات إعداد التقارير المالية الدولية.

3- ضعف اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إنجاز أعمالها حيث مازالت المؤسسة تعتمد بشكل كبير على التعاملات اليدوية والمعاملات الورقية في إنجاز أعمالها.

4- ضعف معايير حوكمة العمل في المؤسسة نتيجة ترهل الهيكل التنظيمي (من حيث تداخل السلطات وعدم وضوح المسؤوليات).

5- عدم كفاية أساليب تقييم الأداء في المؤسسة وهذا ما تم التحقق منه بنتيجة اختبار الفرضية الأولى والتي تنص على: " إن الأساليب المستخدمة في شركات التأمين في سورية حالياً غير كافية لتقييم الأداء بشكل ملائم." كما أنه من خلال اطلاعنا على الواقع الفعلي لاحظنا بأن نظام تقييم الأداء في المؤسسة يقتصر على استخدام بعض النسب المالية لتقييم أداء المؤسسة.

6- قلة تنوع مصادر الدخل في المؤسسة وتتمثل هذه النقطة في جانبين الجانب الأول هو تركيز معظم أقساط التأمين في مجال التأمين على السيارات والتأمين الصحي والتأمين ضد الحريق حيث إن حجم أقساط التأمين لهذه الفروع الثلاثة لدى المؤسسة في عام 2010 بلغ 7,729,685,604 ل.س بنسبة 86.006% من إجمالي حجم أقساط التأمين لديها، والجانب الثاني هو ضعف عملية استثمار رأس مال المؤسسة واحتياطياتها خصوصاً في ظل عدم وجود خطة استثمارية واضحة وقلة الخبرة في مجال الاستثمار.

ثالثاً: الفرص الخارجية

- 1- الثقة الكبيرة التي يوليها المتعاملون للمؤسسة والناجمة عن ضمان الدولة لها.
- 2- إحداث سوق دمشق للأوراق المالية ما يوفر للمؤسسة فرصة لاستثمار جزء من احتياطياتها.
- 3- إمكانات النمو الكبيرة للسوق وهذا ما تعكسه نسب النمو المرتفعة في حجم أقساط التأمين خلال السنوات الماضية (الجدول رقم 9)

رابعاً: التهديدات أو التحديات الخارجية

- 1- ضعف الوعي التأميني لدى مختلف شرائح المجتمع في سورية.
- 2- ضعف مستويات الدخل ما يجعل أغلبية الناس ينحصر همها في تأمين لقمة العيش.

- 3- المنافسة من القطاع الخاص في مجال جذب العملاء واستقطاب الموارد البشرية التي تتمتع بكفاءة عالية.
- 4- التطور التكنولوجي المتسارع مما يفرض على المؤسسة مواكبة هذا التطور من خلال تحديث تقنياتها المستخدمة بشكل مستمر وتطوير الكادر الوظيفي القادر على التعامل مع هذه التقنيات.
- 5- محدودية قنوات الاستثمار.
- 6- المشكلات الاقتصادية المحلية والأزمات العالمية وانعكاساتها على المستوى المحلي.

المبحث الثالث

النموذج المقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في

المؤسسة العامة السورية للتأمين

كما أشرنا في بداية الفصل الثالث من القسم الأول فإن هناك ثلاثة أجيال لبطاقة الأداء المتوازن، وبالإضافة إلى ذلك هناك أيضاً ما يعرف ببطاقة مؤشرات الأداء الرئيسية والتي لا تنطلق من ترجمة رؤية واستراتيجية المنشأة وإنما تقوم على استخدام مؤشرات عامة ضمن مناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة¹.

إن جيل أو نوع بطاقة الأداء المتوازن التي سوف يتم تطبيقها بداية في أي شركة يعتمد على درجة تطور هذه الشركة من حيث وضوح الاتجاه الاستراتيجي وتطور نظم المعلومات وكفاءة الكادر الإداري والوظيفي، والأهم في هذا المجال هو أن تدرك الإدارة بأن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن ليس عملية ساكنة تعتمد على اختيار مجموعة من المقاييس وفق مناظير البطاقة ومن ثم الاستمرار في قياس الأداء وفق هذه المقاييس وإنما هي عملية ديناميكية تفاعلية تطور الشركة وتتطور معها.

من خلال تحليل SWOT في المبحث السابق لواقع المؤسسة وخصوصاً نقاط الضعف فيها نرى أنه في ظل الواقع الحالي للمؤسسة لا يمكن تطبيق سوى بطاقة مؤشرات الأداء الرئيسية نظراً لعدم وجود رؤية واستراتيجية عمل واضحة لدى المؤسسة وعدم كفاية نظم المعلومات لديها.

والجدول التالي يعرض النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة السورية للتأمين بعد الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتحديات في البيئة الخارجية للمؤسسة ومع التركيز على إعادة بناء وتوزيع الطاقات والإمكانات المادية والبشرية في المؤسسة وإعادة هيكلة العمل فيها من خلال إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وآلية الإشراف والرقابة على أدائها وتوزيع السلطات والمسؤوليات ما يساعد على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ويساعدها على جذب زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين.

¹ Anthony A. Atkinson (2004), op. cit., p376.

الجدول رقم 30: النموذج المقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة السورية للتأمين

المنظور	الهدف	المقاييس
المنظور المالي	- زيادة الإيرادات - تحسين مزيج العوائد - تحسين العائد من عمليات التأمين.	- نسبة زيادة صافي الأقساط. - نسبة زيادة صافي الربح. - نسبة العائد على الاستثمار. - صافي الأقساط / صافي التعويضات. - هامش الملاءة (قيمة موجودات المؤسسة الفعلية (أصولها)/مجموع التزاماتها (مطلوباتها))
منظور الزبائن	- الاحتفاظ بالزبائن الحاليين. - اكتساب زبائن جدد. - زيادة الحصة السوقية للشركة في مجال تأمينات الحياة.	- رضا الزبائن بالخدمة المقدمة (مسح) - نسبة الزبائن الذين قاموا بتجديد عقودهم مع الشركة. - نسبة زيادة عدد الزبائن الجدد. - نسبة أقساط تأمينات الحياة لدى الشركة إلى إجمالي أقساط تأمينات الحياة في السوق.
منظور العمليات الداخلية	- تحسين سرعة إجراء العمليات. - تحسين جودة العمليات وتخفيض الهدر. - اكتساب زبائن جدد. - تخفيض وقت دورة تطوير منتجات فعالة.	- متوسط الوقت اللازم لإصدار وثيقة التأمين (من لحظة تقديم الطلب إلى لحظة تسليم الوثيقة). - متوسط الوقت اللازم لمعالجة عمليات التعويض (من لحظة تقديم الطلب إلى لحظة دفع التعويض). - متوسط عدد مرات مراجعة المستفيد للشركة حتى الحصول على التعويض. - عدد الشكاوى المقدمة من قبل الزبائن. - نسبة الدعاوى القضائية التي خسرتها الشركة من إجمالي عدد الدعاوى القضائية المرفوعة على الشركة. - حجم التكاليف المتكبدة نتيجة خطأ في ممارسة أعمال الشركة مثل التعويض المدفوع نتيجة قبول خطر مرتفع جداً أو نتيجة تلاعب المؤمن عليه أو نتيجة عدم الالتزام بسياسات الشركة والإجراءات المتبعة فيها أو نتيجة عدم فهم بنود عقد التأمين ... - نسبة الزبائن الذين وصلوا عن طريق قنوات توزيع جديدة. - معدل سرعة الاستجابة للحملات الإعلانية. - وقت دورة التطوير (معدل طرح منتجات جديدة). - الإيرادات من المنتجات الجديدة.
منظور التعلم والنمو	- رفع مستوى كفاءة الكادر ورفع مستوى ملائمة كفاءات ومهارات وخبرات العاملين مع متطلبات تنفيذ العمل الموكل إليهم. - زيادة ولاء العاملين - تحديث نظم المعلومات - زيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. - تحسين حوكمة العمل داخل الشركة	- مدى تلاؤم مؤهلات ومهارات وخبرات العاملين مع متطلبات العمل الموكل إليهم. - نسبة نفقات التدريب إلى عدد العمال. - رضا العاملين (مسح) - نسبة الالتزام بالدوام. - مدى تطبيق الأساليب الحديثة في مجال نظم المعلومات. - معدل سرعة استجابة نظم المعلومات. - نسبة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إنجاز أعمال المؤسسة. - عدد المرات التي تمت فيها مخالفة القوانين والأنظمة النافذة (النظام الداخلي للشركة، سياسة الاكتتاب، قرارات هيئة الإشراف على التأمين، القوانين 2004/68 و 2005/43

الجدول من إعداد الباحث

يجب على إدارة المؤسسة تحديد القيم المستهدفة لكل مقياس من المقاييس الواردة في البطاقة، والمبادرات التي سوف تقرها لتحقيق هذه القيم المستهدفة حيث يعرض الجدول رقم 31 أمثلة لهذه المبادرات التي ننصح بتطبيقها خصوصاً في منظور التعلم والنمو ومنظور العمليات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك على إدارة الشركة العمل على وضع بطاقات الأداء الخاصة بالفروع والأقسام والأنشطة في ضوء بطاقة الأداء الرئيسية المقدمة في هذا الفصل.

الجدول رقم 31: أمثلة لبعض المبادرات في منظور التعلم والنمو ومنظور العمليات الداخلية

الأهداف	المقاييس	المبادرات
- رفع مستوى كفاءة الكادر ورفع مستوى ملائمة كفاءات ومهارات وخبرات العاملين مع متطلبات تنفيذ العمل الموكل إليهم.	- مدى تلاؤم مؤهلات ومهارات وخبرات العاملين مع متطلبات العمل الموكل إليهم. - نسبة نفقات التدريب على عدد العمال.	- إجراء دورات تدريبية للعاملين تزيد من كفاءتهم في ممارسة العمل الموكل إليهم. - إعادة توزيع المهام والوظائف والمسؤوليات بما يتلاءم مع إمكانيات العاملين.
- زيادة ولاء العاملين	- رضا العاملين (مسح)	- ربط الحوافز بأداء العاملين.
- تحديث نظم المعلومات	- مدى تطبيق الأساليب الحديثة في مجال نظم المعلومات.	- تطبيق محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة وتطبيق معايير إعداد التقارير المالية الدولية.
- تحسين حوكمة العمل داخل الشركة	- عدد المرات التي تمت فيها مخالفة القوانين والأنظمة النافذة (النظام الداخلي للشركة، سياسة الاكتتاب، قرارات هيئة الإشراف على التأمين، القوانين 2004/68 و 2005/43.....)	- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. - إجراء دورات تدريبية للعاملين حول القوانين والأنظمة النافذة وآخر التطورات فيها.
- تحسين سرعة إجراء العمليات	- متوسط الوقت اللازم لإصدار التأمين (من لحظة تقديم الطلب إلى لحظة تسليم الوثيقة). - متوسط الوقت اللازم لمعالجة عمليات التعويض (من لحظة تقديم الطلب إلى لحظة دفع التعويض).	- إعادة النظر في آليات وإجراءات العمل والاعتماد بشكل أكبر على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- اكتساب زبائن جدد.	- نسبة الزبائن الذين وصلوا عن طريق قنوات توزيع جديدة. - معدل سرعة الاستجابة للحملات الإعلانية.	- تسويق عقود التأمين عبر المصارف والانترنت.
- تحسين جودة العمليات	- عدد الشكاوى المقدمة من قبل الزبائن. - نسبة الدعاوى القضائية التي خسرتها الشركة من إجمالي عدد الدعاوى القضائية المرفوعة على الشركة. - حجم التكاليف المتكبدة نتيجة خطأ في ممارسة أعمال الشركة.	- العمل على وضع سياسة اكتتاب واضحة وصياغة عقود التأمين بعبارات بسيطة ومفهومة.

الجدول من إعداد الباحث

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

1- لا تمثل نظم تقييم الأداء في شركات التأمين السورية نظاماً متكاملاً وشاملاً لقياس الأداء يعكس رؤية واستراتيجية الشركة، وتفتقر هذه النظم للعديد من مقومات نظم تقييم الأداء الحديثة خصوصاً لجهة بناء هذه النظم على الاستراتيجية والأنشطة، وهذا ما يجعل هذه النظم غير قادرة على قياس مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية للشركة ولا تساعد على ترجمة هذه الأهداف إلى أهداف تفصيلية على مستوى الفروع والأنشطة، بالإضافة إلى ذلك تعتمد أغلبية نظم تقييم الأداء في شركات التأمين السورية على المقاييس المالية التي تمثل نتائج الأداء وتغفل المقاييس التي تتعلق بالعمليات الداخلية والتعلم والنمو والزيائن وأصحاب المصالح الآخرين التي تمثل محركات الأداء المستقبلي.

2- ضعف وضوح الاستراتيجية والاتجاه الاستراتيجي في شركات التأمين في سورية و عدم إشراك جميع أفراد الإدارة العليا والعاملين في الشركة في صياغة واختبار ومراجعة رؤية ورسالة واستراتيجية الشركة.

3- ضعف عملية الربط والتركيز الاستراتيجي في شركات التأمين السورية وخصوصاً لجهة:

أ- عدم فهم الموظفين للاستراتيجية وتنفيذ أعمالهم بالطريقة التي تساعد في نجاح تلك الاستراتيجية.

ب- عدم جعل صياغة واختبار ومراجعة الاستراتيجية عملية مستمرة.

ج- عدم التنسيق بين استراتيجيات وحدات الدعم، وبينها وبين البرنامج الاستراتيجي للشركة ككل.

د- عدم ربط القدرات والإمكانات التكنولوجية والفردية مع متطلبات تنفيذ الاستراتيجية.

- ه- عدم ربط الاستراتيجية بعمليات الموازنة التخطيطية بما يضمن تخصيص المبادرات الاستراتيجية بالأموال اللازمة لتنفيذها.
- و- عدم تحديد قطاعات الزبائن المستهدفة لتحقيق النمو والربحية.

4- ضعف كفاءة وفعالية نظم المعلومات في شركات التأمين السورية نتيجة عدم بناء هذه النظم على الاستراتيجية والأنشطة، الأمر الذي يجعل هذه النظم غير قادرة على توفير قاعدة بيانات استراتيجية تتضمن بيانات عن البيئة الخارجية وما توفره من فرص أو تهديدات للشركة والبيئة الداخلية وما تتضمنه من نقاط قوة وضعف، وتقتصر معظم البيانات والمعلومات التي تقدمها نظم المعلومات في شركات التأمين السورية على الجانب المالي، وهذا ما يجعل هذه النظم غير قادرة على توفير البيانات والمعلومات عن مختلف جوانب الأداء في المنشأة سواء على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي، ولا توفر البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق الأساليب الإدارية الاستراتيجية الحديثة خصوصاً بطاقة الأداء المتوازن، وكما أنها لا تساعد في ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تفصيلية على مستوى الأنشطة.

ثانياً: التوصيات

من خلال النتائج المبينة أعلاه يقترح الباحث تقديم التوصيات التالية:

1- يجب على شركات التأمين في سورية أن تعيد النظر في نظم تقييم الأداء لديها بما ينسجم مع التطورات الحديثة في مجال تقييم الأداء، بحيث يتحول نظام تقييم الأداء لديها إلى نظام متكامل وشامل لقياس الأداء يعكس مختلف جوانب الأداء في الشركة، ويجمع بين المستوى الاستراتيجي والمستوى التشغيلي، ويستخدم كلاً من المقاييس التي تمثل نتائج الأداء والمقاييس التي تمثل محركات الأداء بالاعتماد على استخدام كل من المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية).

2- العمل على صياغة واختبار ومراجعة رؤية ورسالة واستراتيجية الشركة ونقلها من الحالة النظرية إلى الحالة التطبيقية من خلال:

أ- تقييم واقع الشركة وتحليل الظروف المحيطة بها وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية.

ب- مناقشة رؤية ورسالة واستراتيجية الشركة في ضوء تقييم واقع المؤسسة، وتحديد الأولويات الاستراتيجية على مستوى الشركة ككل.

ج- تحديد الأهداف الاستراتيجية للشركة.

د- الربط والتركيز الاستراتيجي من خلال ترجمة الاستراتيجية إلى بنود تشغيلية وربط المنظمة وجميع عملياتها بالاستراتيجية ومشاركة جميع العاملين في عملية تطبيق واختبار مراجعة استراتيجية الشركة بما يساعد العاملين على فهم الاستراتيجية وعلى إنجاز أعمالهم في الطريقة التي تساعد في نجاح تلك الاستراتيجية.

3- العمل على تطوير نظم المعلومات لجعلها أكثر كفاءة وفاعلية من خلال:

أ- بناء هذه النظم على الاستراتيجية لجعلها قادرة على تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لصياغة واختبار ومراجعة الاستراتيجية، والبيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق الأساليب الإدارية

الاستراتيجية الحديثة، ولاسيما البيانات والمعلومات التي تتعلق بالبيئة الخارجية وما تتيحه من فرص أو تهديدات والبيانات والمعلومات التي تتعلق بالبيئة الداخلية للمنشأة وما تتضمنه من نقاط قوة أو ضعف.

ب- بناء نظم المعلومات على الأنشطة ما يسمح لنظم المعلومات بتقديم معلومات وافية عن العمليات والأنشطة وهذا ما يساعد في ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تفصيلية على مستوى الأنشطة. ونوصي في هذا المجال في البدء بتطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة، الأمر الذي يساعد في إعادة بناء المعلومات الصادرة عن نظم المعلومات المحاسبية خصوصاً في مجال العمليات الداخلية بحيث تصبح قائمة على نوعي المعلومات المالية والتشغيلية.

ج- زيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإعادة بناء نظم المعلومات بحيث تكون قادرة على التعامل مع البيانات والمعلومات المالية وغير المالية.

4- على شركات التأمين السورية أن تعمل على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال العمل على ترجمة رؤية واستراتيجية الشركة إلى أهداف استراتيجية وفق مناهير بطاقة الأداء المتوازن ورسم خارطة الاستراتيجية ووضع مقاييس لكل هدف ومن ثم وضع القيم المستهدفة لهذه المقاييس والمبادرات اللازمة لتحقيق هذه القيم. ولا يقتصر وضع بطاقة الأداء المتوازن على مستوى الشركة ككل وإنما يجب أن يتعدى ذلك إلى وضع البطاقة على مستوى الفروع والأقسام والأنشطة والعاملين عبر شبكة مترابطة من بطاقات الأداء.

5- على شركات التأمين السورية أن تعقد اجتماعات دورية لمتابعة مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة من خلال مناقشة نتائج قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ومناقشة دورة إثبات الفرضيات.

- 6- إن التطبيق الناجح لبطاقة الأداء المتوازن لا يمكن أن يتم من دون الدعم الكامل للإدارة العليا مع التأكيد على مشاركة جميع العاملين في مختلف مراحل تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن.
- 7- التدريب والتأهيل المستمر للعاملين بهدف خلق الكوادر الفنية والإدارية اللازمة، لردم الفجوة بين إمكانات العاملين ومتطلبات تطبيق استراتيجية الشركة، بالإضافة إلى التدريب والتأهيل في مجال تطبيق الأساليب الإدارية الاستراتيجية الحديثة وتوضيح المفاهيم الاستراتيجية.
- 8- العمل على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيق استراتيجيات مختلفة بما يساعد على الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة وتلبية احتياجات مختلف الشرائح في السوق، الأمر الذي يساعد في تطوير السوق ككل.
- 9- العمل على زيادة الوعي التأميني والتعريف بمنتجات الشركة عن طريق تنظيم حملات إعلانية للتعريف بمنتجات الشركة.
- 10- توزيع الاهتمام على جميع فروع التأمين مع التركيز على فروع التأمين الأقل مساهمة في إجمالي أقساط التأمين خصوصاً تأمينات الحياة.
- 11- يجب على المؤسسة العامة السورية للتأمين أن تعمل على إعادة بناء وتوزيع الطاقات والإمكانات المادية والبشرية في المؤسسة وإعادة هيكلة العمل فيها من خلال إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وآليات الإشراف والرقابة على أدائها وتوزيع السلطات والمسؤوليات بما يساعد على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ويساعدها على جذب زبائن جدد والحفاظ على الزبائن الحاليين مع التركيز على تطبيق النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن مع العمل على تطويره باتجاه النماذج الأكثر تطوراً خصوصاً بعد أن تكتمل عملية إعادة الهيكلة وبعد وضع رؤية ورسالة واستراتيجية المؤسسة مع التأكيد على إشراك جميع العاملين في المؤسسة في مختلف مراحل إعداد وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

المراجع العربية والأجنبية

أولاً: المراجع العربية

• الكتب

- الأفندي، سجي مصطفى (2003)، مدى استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في منشآت القطاع العام، رسالة ماجستير، جامعة حلب، سورية.
- آل آدم، يوحنا عبد وسليمان اللوزي (2000)، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- الحسنية، سليم (2006)، نظم المعلومات الإدارية إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الدهراوي، كمال الدين مصطفى (2007)، نظم المعلومات المحاسبية في ظل تكنولوجيا المعلومات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- الراوي، خالد وهيب (2000)، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، دار المسيرة، عمان.
- العناتي، رضوان محمد (2005)، محاسبة التكاليف المفاهيم والمبادئ والتطبيقات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الكسم، عبد الرحيم (2002)، المحاسبة الإدارية، ترجمة عن الفرنسية، دار الرضا للنشر، دمشق، سورية.
- حنان، محمد رضوان وجبرائيل جوزيف كحالة (1996)، المحاسبة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن.
- مكليود، رايموند Raymond McLeod وجورج شيل George Schell (2006)، نظم المعلومات الإدارية، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- فرنسواز جيرو، أوليفيه سولبيك، جيرارنولوماري-ايلين دولون، بيير-لوران بسكو (2007)، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء، ترجمة وردية واشد، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.

- فلوح، صافي وإبراهيم ميده وراغب الغصين (2010-2011)، **المحاسبة الإدارية**، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سورية.
- فلوح، صافي وإسماعيل إسماعيل وعبد الرحمن مرعي ومحي الدين حمزة (2009)، **تحليل القوائم المالية**، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سورية.
- لجنة التأليف والترجمة (2007)، **الإحصاء باستخدام SPSS**، شعاع للتأليف والترجمة، حلب، سورية.
- مجلس معايير المحاسبة الدولية (2004)، **المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية**، ترجمة جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، الأردن.
- مرعي، عطية (2008)، **في المحاسبة الإدارية: أساسيات التخطيط واتخاذ القرارات وتقييم الأداء**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- مصطفى، علي (2006)، **نظم المعلومات وإدارة المؤسسات**، دار الرضا للنشر، دمشق، سورية.
- مطيع، ياسر صادق وطارق سعيد أبوعقاب وعبد الله أحمد الشوابكة (2007)، **نظم المعلومات المحاسبية**، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- ياسين، سعد غالب (2006)، **نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

• الرسائل العلمية

- الخلف، حمد الحسن (2007)، **استخدام المقاييس غير المالية في تقييم كفاءة أداء شركات القطاع العام الصناعي في سورية**، رسالة ماجستير جامعة حلب، سورية.
- الزرير، رانيا محمد نزيه (2008)، **إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية (حالة عملية مقارنة)**، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة، جامعة دمشق، سورية.
- العثمان، محمد نادر (2005)، **تطوير تقارير المحاسبة الإدارية في ضوء متطلبات بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر.

- المطري، خالد صالح علي (2010)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن بهدف تدعيم استراتيجيات الشركات اليمنية لصناعة الأدوية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة، جامعة دمشق، سورية.
- تاتفي، احمد محمد (2005)، نظام محاسبة التكاليف في المصارف السورية الواقع وآفاق التطوير وفقا لنظام التكاليف على أساس الأنشطة، رسالة ماجستير، جامعة حلب، سورية.
- شهيد، رزان حسين كمال (2007)، التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء (دراسة تطبيقية على قطاع تصنيع المنتجات الزراعية في سورية)، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- عبد الرحمن، عبد العزيز (2004)، تقويم أداء أقسام شركة الحديد والصلب في حماه في ظل استخدام نظام تكاليف الأنشطة، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سورية.

● المجالات العلمية ومصادر أخرى

- البشتاوي، سليمان حسين (2004)، إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد الأول، دمشق.
- العامري، صالح مهدي محسن وطاهر محسن منصور الغالبي (2007)، بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر، عمان الأردن.
- الغالبي، طاهر محسن منصور ووائل صبحي إدريس (2007)، الاستراتيجية: المفهوم وإشكالية المصطلح، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- الغالبي، طاهر محسن منصور ووائل محمد صبحي إدريس (2007)، بطاقة الأهداف الموزونة ... منظور استراتيجي، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- الغالبي طاهر محسن منصور ووائل محمد صبحي إدريس (2007)، **علاقة الاتجاه الاستراتيجي بالأداء التنظيمي**، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الغالبي، طاهر محسن منصور ووائل محمد صبحي إدريس (2007)، **نظام بطاقة الأداء المتوازن: نظام متكامل لربط تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الأعمال**، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الغالبي، طاهر محسن منصور ووائل صبري عبادي (2003)، **تحليل أثر تكنولوجيا المعلومات على نماذج صياغة الاستراتيجية في منظمات الأعمال**، بحث من واقع المؤتمر العلمي السنوي لجامعة الزيتونة الأردنية 2003، منشور في كتاب دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بدراوي، عبد الرضا فرج ووائل محمد صبحي إدريس (2005)، **بطاقة التقديرات المتوازنة**، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- جبل، علاء الدين وعبد الرحمن ددم (2002)، **استقصاء أهمية تطوير مقاييس الأداء في شركات الإنشاءات العامة**، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 31، 2002، حلب.
- حسين، زينب أحمد عزيز (2001)، **نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء – إطار مقترح**، منشورات لجنة الأمم المتحدة للإدارة العاملة.
- زيود، لطيف وماهر أمين ومنيرة المهندس (2005)، **تقويم أداء المصارف باستخدام أدوات التحليل المالي**، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4 لعام 2005.
- شيخ محمد، حسين وحسان قيطيم وزيدون شحادة (2007)، **دور النسب المالية في تقويم أداء المشروعات الاقتصادية دراسة ميدانية على الشركة العربية السورية للصناعات الإلكترونية**، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد 29، العدد 2 لعام 2007، اللاذقية، سورية.

- عبد اللطيف، عبد اللطيف وحنان تركمان (2006)، بطاقة التصويب المتوازن كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول 2006، اللاذقية، سورية.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف وحنان تركمان (2005)، الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد 27، العدد 4 لعام 2005، اللاذقية، سورية.
- عبد المنعم، هيثم أحمد حسين (2001)، نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، منشورات لجنة الأمم المتحدة للإدارة العاملة، [www. Unpan.org](http://www.Unpan.org).
- نادر، نهاد وماهر أمين وحسين جواد بزون (2006)، المؤشرات المالية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية دراسة ميدانية على شركة الخيوط القطنية في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد 28، العدد 3 لعام 2006، اللاذقية، سورية.

● القوانين والمراسيم والقرارات

1. القوانين والمراسيم

- المرسوم التشريعي رقم 226 لعام 1952 القاضي بإحداث شركة الضمان السورية (المؤسسة العامة السورية للتأمين حالياً).
- قانون التأمين رقم 117 لعام 1961 بخصوص تأمين شركة الضمان السورية (المؤسسة العامة السورية للتأمين حالياً) واعطائها الحق بممارسة جميع أنواع التأمين حصراً في جميع أراضي الجمهورية العربية السورية.
- المرسوم التشريعي رقم 155 لعام 2002 بخصوص تعديل بعض مواد قانون إحداث المؤسسة العامة السورية للتأمين.
- المرسوم التشريعي رقم 68 لعام 2004 بخصوص إحداث هيئة الإشراف على التأمين.
- المرسوم التشريعي رقم 43 لعام 2005 بخصوص فتح التأمين للقطاع الخاص.
- المرسوم التشريعي رقم 46 لعام 2007 بخصوص إعادة إحداث المؤسسة العامة السورية للتأمين.

2. القرارات الصادرة عن هيئة الإشراف على التأمين

- القرار رقم 100/27 تاريخ 2006/6/4 القاضي بمنح رخصة مزاولة المهنة للشركة المتحدة للتأمين.
- القرار رقم 100/29 تاريخ 2006/6/22 القاضي بمنح رخصة مزاولة المهنة للشركة السورية العربية للتأمين.
- القرار رقم 100/32 تاريخ 2006/7/6 القاضي بمنح رخصة مزاولة المهنة للشركة السورية الدولية للتأمين.
- القرار رقم 100/35 تاريخ 2006/8/6 القاضي بمنح رخصة مزاولة المهنة للشركة الوطنية للتأمين.
- القرار رقم 100/44 تاريخ 2006/10/10 القاضي بمنح رخصة مزاولة المهنة للشركة السورية الكويتية للتأمين.
- القرار رقم 100/60 تاريخ 2006/11/12 القاضي بمنح رخصة مزاولة العمل لشركة المشرق العربي للتأمين.
- القرار 65/م أ تاريخ 2006/12/26 المتضمن النظام الأساسي للاتحاد السوري لشركات التأمين.
- القرار رقم 100/45 لعام 2006 القاضي بمنح رخصة مزاولة المهنة لشركة ثقة للتأمين.
- القرار رقم 100/199 تاريخ 2008/10/8 القاضي بمنح رخصة مزاولة المهنة للشركة الإسلامية السورية للتأمين.
- القرار رقم 100/140 لعام 2008 القاضي بمنح رخصة مزاولة المهنة لشركة أدونيس للتأمين.

● مصادر أخرى

- التقرير السنوي الصادر عن هيئة الإشراف على التأمين لعام 2009.
- التقرير السنوي الصادر عن هيئة الإشراف على التأمين لعام 2010.

ثانياً: المراجع الأجنبية

• الكتب

- Anthony A. Atkinson, Robert S. Kaplan and S. Mark Young (2004), **Management Accounting**, Pearson Education International.
- Charles T. Horngren, Srikant M.Datar and George Foster (2003), **Cost Accounting: A management Emphasis**, 13th ed, Printice- Hall, New Jersey.
- Charles T. Horngren, Walter T. Harrison Jr and Linda Smith Bamber (2005), **Accounting**, 6th ed, Pearson Education Hall, New Jersey.
- Charles W. L. Hill (2008), **Global Business Today**, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Marshall B .Romney, Paul John Steinbart (2000) - **accounting information systems**- prentice-Hall International, New Jersey.
- Peter C. Brewer, Ray H. Garrison and Eric W. Noreen (2007), **introduction managerial accounting**, McGraw-Hill Irwin, New York, USA.
- Robert S. Kaplan and David P. Norton (2001), **the Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**, Harvard Business School Press, Boston.

• المجلات العلمية ومصادر أخرى

- Carmine Bianchi and Giovan Battista Montemaggiore (2008), **Enhancing strategy design and planning in public utilities through “dynamic” balanced scorecards: insights from a project in a city water company**, System

Dynamics Review Volume 24 Number 2 Summer 2008, Italy.

- Christopher D. Ittner, David F. Larcker and Marshall W. Meyer (2003), **Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard**, the Accounting Review, Vol. 78, No 3, USA.
- Clara Xiaoling Chen (2009), **Who Really Matters? Revenue Implications of Stakeholder Satisfaction in a Health Insurance Company**, The Accounting Review, Vol. 84, NO. 6, 2009, pp. 1781-1804, USA.
- David F. Larcker, Scott A. Richardson and İrem Tuna, **Corporate Governance, Accounting Outcomes, and Organizational Performance**, The Accounting Review, Volume: 82, Issue: 4, July 2007, Page(s): 963-1008, American Accounting Association, USA.
- Eiko IBUKI (2001), **Adopting Balanced Scorecard Methodologies to Build Strategy and Evaluation Systems**, Nomura Research Institute, No 38, December 1, 2001, Tokyo.
- Gregory Wegmann (2008), **The Balanced Scorecard as a Knowledge Management Tool: A Franch Experience in a Semi-Public Insurance Company**, The Icfai Journal of Knowledge Managemet, Vol. VI, No. 3, 2008, France. P24.
- Laurie Burney and Sally K. Widener (2007), **Strategic Performance Measurement Systems, Job-Relevant Information, and Managerial Behavioral Responses -- Role Stress and Performance**, Behavioral Research in Accounting, Volume: 19, Issue: 1, January 2007, Page(s): 43-69, American Accounting Association, USA.

- Marlys Gascho Lipe and Steven E. Salterio (2000), **The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures**, The Accounting Review, Volume: 75, Issue: 3, July 2000, Page(s): 283-298, American Accounting Association, USA.
- Mary A. Malina and Frank H. Selto (2001), **Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard**, Journal of Management Accounting Research, vol 13 issue 1, 2001, p 47-90.
- Michael E. Porter (1996), **Competitive Strategy**, , Harvard Business Review, November-December 1996.
- Michael L. Roberts, Thomas L. Albright and Aleecia R. Hibbets (2004), **Debiasing Balanced Scorecard Evaluations**, **Behavioral Research in Accounting**, Volume: 16, Issue: 1, 2004, Page(s): 75-88, American Accounting Association, USA.
- Rajiv D. Banker, Hsihui Chang and Mina J. Pizzini (2004), **The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy**, The Accounting Review, Volume: 79, Issue: 1, January 2004, Page(s): 1-23, American Accounting Association, USA.
- Robert S. Kaplan (2009), **Lead and Manage Using the Balanced Scorecard**, Leadership Excellence, October 2009.
- Robert S. Kaplan and David P. Norton (2001), **Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management part I**, Accounting Horizon, Vol. 15 No. 1, American Accounting Association, the USA.

- Robert S. Kaplan and David P. Norton (2001), **Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II**, Accounting Horizons, Vol. 15 No. 2 June 2001, the USA.
- Robert S. Kaplan and David P. Norton (1996), **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard Business Review, January February 1996.
- Robert S. Kaplan and David P. Norton (1996), **Linking the Balanced scorecard to Strategy**, California Management Review, Volume 39. No 1., 1996, the USA.
- Robert S. Kaplan and David P. Norton(1993), **Putting the Balanced Scorecard to Work**, Harvard Business Review, September-October 1993, the USA.
- Robert S. Kaplan and David P. Norton (1992), **The Balanced Scorecard -Measures That Drive Performance**, HARVARD BUSINESS REVIEW, January-February 1992.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton, and Bjarne Rugelsjoen (2010), **Managing Alliances with the Balanced Scorecard**, Harvard Business Review, January-February 2010, USA.
- Stephen Covey (2005), **Building a Balanced Scorecard (BSC) Performance Systems**, publications of united nations system staff college, www.unpan.org..
- Teresa Libby and Steven E. Salterio and Alan Webb (2004), **The Balanced Scorecard: The Effects of Assurance and process Accountability on Managerial Judgment**, The Accounting Review, Volume 79, Issue 4, October 2004, P: 1075-1094.

- Toru MORISAWA & Hiroshi KUROSAKI (2003), **Using the Balanced Scorecard in Reforming Corporate Management Systems**, Nomura Research Institute, No 71, December 1, 2003, Tokyo.
- Toru MORISAWA (2002), **Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach**, Nomura Research Institute, No 45, April 1, 2002, Tokyo.
- Wim A. Van der Stede, Chee W. Chow and Thomas W. Lin (2006), **Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance**, Behavioral Research in Accounting, Volume: 18, Issue: 1, 2006, Page(s): 185-205, American Accounting Association, USA.

● مصادر أخرى

- Swiss Reinsurance Company Ltd (2011), **sigma No 2/2011 World insurance in 2010 –Premiums back to growth**, Authors: Daniel Staib & Lucia Bevere, Editor; Thomas Hess, p 31, Zurich, Switzerland.
- Swiss Reinsurance Company Ltd (2011), **sigma No 2/2010: world insurance in 2009** – Statistical Appendix, P5, Zurich, Switzerland.

الملحق /أ/ استمارة الاستبيان

السيد الكريم
نود إعلامكم بأن الباحث يقوم بإعداد بحث بعنوان:
" إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين في سورية"
وذلك للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة من كلية الاقتصاد
بجامعة دمشق.
ويعتمد الباحث على أسلوب تحليل استمارة الاستبيان الموجهة للمدراء
المعنيين في شركات التأمين السورية لإثبات أو نفي الفرضيات
الموضوعة.
يرجو الباحث الإجابة عن أسئلة الاستبيان بأكبر قدر ممكن من الدقة
والوضوح ليتمكن من تقديم نتائج صادقة عن واقع نظم تقييم الأداء في
شركات التأمين وضرورة تطويرها وإمكانية تطبيق نظام بطاقة الأداء
المتوازن في شركات التأمين السورية، علماً بأن المعلومات ستعامل
بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الطالب
زماخ مهنا شريف

أولاً: معلومات عامة
يرجى وضع إشارة ☐ في المربع المناسب
1- الشهادة الأكاديمية

- ☐ دكتوراه
- ☐ ماجستير
- ☐ دبلوم عالٍ
- ☐ إجازة جامعية
- ☐ أخرى

2- التخصص الأكاديمي

- ☐ محاسبة
- ☐ إدارة
- ☐ اقتصاد
- ☐ مصارف وتأمين
- ☐ أخرى

3- المنصب الإداري

- ☐ مدير عام
- ☐ معاون مدير عام
- ☐ مدير
- ☐ أخرى

4- الخبرة العملية

- ☐ من سنة إلى أقل من خمس سنوات
- ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
- ☐ من 10 سنوات إلى 15 سنة
- ☐ أكثر من 15 سنة

المجموعة الثانية:

الرقم	السؤال	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1-	إن نظام تقييم الأداء في الشركة نظام متكامل وشامل يعكس رؤية وإستراتيجية الشركة.					
2-	إن نظام تقييم الأداء في الشركة يركز على الأهداف الإستراتيجية للشركة مثل رضا العميل والمرونة.					
3-	إن نظام تقييم الأداء في الشركة يربط الأهداف الإستراتيجية بالأهداف التشغيلية.					
4-	إن نظام تقييم الأداء في الشركة يتناسب ويتكامل مع الأساليب الإدارية الإستراتيجية الحديثة مثل تحليل ربحية العميل والتكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة.					
5-	إن نظام تقييم الأداء في الشركة يأخذ بعين الاعتبار احتياجات أصحاب المصالح مع الشركة (الموردين والعملاء وحملة الأسهم ...)					
6-	إن نظام تقييم الأداء في الشركة يوفر البيانات في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات و اقتناص الفرص المتاحة.					
7-	إن نظام تقييم الأداء في الشركة يراعي الأولويات الإستراتيجية للشركة عند قياس الأداء على مستوى الفروع والأقسام والأنشطة.					
8-	إن نظام تقييم الأداء في الشركة يستهدف التحفيز والتحسين المستمر للأداء.					
9-	إن نظام تقييم الأداء في الشركة يربط تقييم أداء الموظفين بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة.					
10-	إن نظام تقييم الأداء في الشركة يعكس الأعمال التي تسهم في تحسين القيمة لأصحاب المصالح.					
11-	إن نظام تقييم الأداء في الشركة يستخدم مقاييس مالية وغير مالية.					
12-	إن نظام تقييم الأداء في الشركة يستخدم مقاييس تمكن المدراء من القيام بتحديد وتشخيص المشكلة.					
13-	إن نظام تقييم الأداء في الشركة يستخدم مقاييس					

				تعبر عن نتائج الأداء الماضي من جهة، ولها القدرة على استشراف المستقبل وتعطي نظرة على الأمد الطويل من جهة أخرى.	
				إن نظام تقييم الأداء في الشركة يركز على النتائج فقط ولا يركز على مسببات الأداء.	14-
				إن نظام تقييم الأداء في الشركة يستخدم مقاييس تقيس تطور الكفاءات والإمكانات والتكنولوجيا المستخدمة.	15-
				إن نظام تقييم الأداء في الشركة يستخدم مقاييس تقيس كفاءة استخدام أنظمة وتقانات المعلومات في الشركة.	16-
				إن نظام تقييم الأداء في الشركة يستخدم مقاييس تقيس درجة الوعي لدى العاملين وتطور مهاراتهم وكفاءاتهم.	17-
				إن نظام تقييم الأداء في الشركة يستخدم مقاييس تقيس جميع العمليات التي تنفذها الشركة مع التركيز على العمليات التي تتلاءم مع الإستراتيجية.	18-
				إن نظام تقييم الأداء في الشركة يستخدم مقاييس تعبر عن مدى تطور وكفاءة الخدمات المقدمة للعملاء.	19-
				إن نظام تقييم الأداء في الشركة يستخدم مقاييس تهتم بزمان تقديم الخدمة للعملاء ونوعيتها.	20-
				إن نظام تقييم الأداء في الشركة يستخدم مقاييس تهتم بعمليات تحديث وتطوير وخلق خدمات جديدة للعملاء.	21-
				إن نظام تقييم الأداء في الشركة يستخدم مقاييس تعكس الأداء على المستوى المالي وعلى مستوى العملاء.	22-
				إن نظام تقييم الأداء في الشركة يستخدم مقاييس تهتم بتحليل ربحية العملاء المتعاملين مع الشركة.	23-
				إن نظام تقييم الأداء في الشركة يستخدم مقاييس تقيس مستوى الرضا الذي يبديه العميل تجاه الخدمات المقدمة له من قبل الشركة.	24-
				إن نظام تقييم الأداء في الشركة يستخدم مقاييس تهتم بالمحافظة على العملاء ومحاولة استقطاب عملاء جدد من خلال مستوى الخدمات المقدمة لهم.	25-
				إن نظام تقييم الأداء في الشركة يستخدم مقاييس تقيس الحصة السوقية للشركة ونصيبها من البوالص المشتراة من قبل الزبائن.	26-
				إن نظام تقييم الأداء في الشركة يستخدم مقاييس تقيس مدى تحسن وتطور إنتاجية العاملين.	27-

					28-	إن نظام تقييم الأداء في الشركة يستخدم مقاييس تقيس مقدار الانخفاض في تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء.
					29-	إن نظام تقييم الأداء في الشركة يقوم بترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف تفصيلية على مستوى الأنشطة.
					30-	إن نظام تقييم الأداء في الشركة يقيم أداء كل نشاط من أنشطة الشركة على أساس مساهمته في تحقيق الأولويات الإستراتيجية للشركة.
					31-	إن نظام تقييم الأداء في الشركة يغذي الإستراتيجية بمعلومات عن العمليات.
					32-	إن نظام تقييم الأداء في الشركة مقسم طبقا للأقسام لا للأنشطة.

المجموعة الثالثة:

الرقم	الأسئلة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
33-	إن رؤية ورسالة الشركة محددة ومكتوبة بشكل واضح ومفهوم ويمكن للجميع الاطلاع عليها.					
34-	يشترك جميع أفراد الإدارة العليا والعاملين في الشركة في مراجعة وتطوير رؤية ورسالة الشركة والإستراتيجية اللازمة لتحقيقها.					
35-	تعطي رسالة الشركة دفعا قويا للعمل وتوفير ميزات تنافسية ضرورية لا يوجد من يستطيع تقليدها أو أن يقدم شبيها لها.					
36-	إن أساسيات الميزة التنافسية الفريدة التي تركز عليها الشركة في بيان رسالتها محددة بشكل واضح.					
37-	تؤكد رسالة الشركة على العوامل ذات الأهمية الإستراتيجية في انجاز أعمالها مثل التكنولوجيا والإبداع.					
38-	تتصف رؤية الشركة بالتماسك و الوضوح وإدراك صورة مستقبل الشركة.					
39-	تولي رؤية الشركة أهمية كبيرة لحاجات وطموحات الإدارة والعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.					
40-	تمثل رؤية الشركة حالة ايجابية لكونها سهلة الفهم والتذكر وطموحة وموجزة وبسيطة تعكس تفرد الشركة.					
41-	تحدد الرؤية أهداف الشركة على المدى الطويل والمتوسط.					
42-	لدى الشركة أهدافاً تترجم نتائج محددة يراد تحقيقها خلال فترة زمنية محددة.					
43-	تتصف أهداف الشركة بأنها واقعية وطموحة وقابلة للقياس.					
44-	تتصف أهداف الشركة بالمرونة والشمولية وتشكل إطاراً عاماً لتحديد الأهداف التشغيلية وأولويات العمل على مستوى الوحدات الوظيفية.					
45-	تعرض الشركة منتجات وخدمات متناعمة ومناسبة وذات تكلفة منخفضة وجودة عالية بشكل متنسق.					
46-	تسعى الشركة للتفوق في سرعة الوصول إلى أوسع شريحة من الزبائن المستهدفين.					
47-	تسعى الشركة إلى التفوق في عمليات التشغيل مع					

					الاستمرار في تحسين العمليات الثلاث المتبقية (الإبداع، إدارة العلاقات مع الزبائن، المجتمع)	
					تسعى الشركة لأن تكون الأولى في السوق ولاختراق قطاعات جديدة عبر طرح منتجات وخدمات جديدة.	48-
					تسعى الشركة لأن تتفوق في طرح منتجات وخدمات ذات جودة عالية تنقلها إلى مصاف المنتجات المرغوبة جداً.	49-
					تسعى الشركة للتفوق في عمليات الإبداع مع الاستمرار في تحسين العمليات الثلاث المتبقية (التشغيل، إدارة العلاقات مع الزبائن، المجتمع)	50-
					تسعى الشركة إلى التفوق في تقديم منتجات وخدمات متكاملة وملائمة وذات جودة عالية للزبائن.	51-
					تسعى الشركة إلى زيادة إيراداتها من عمليات التأمين عبر زيادة عدد المنتجات والخدمات المباعة للزبون الواحد.	52-
					تسعى الشركة إلى التفوق في عمليات إدارة علاقاتها مع الزبائن التي تتضمن تقديم خدمات استثنائية مع الاستمرار في تحسين العمليات الثلاثة المتبقية (التشغيل، الإبداع، المجتمع).	53-
					تحدد إستراتيجية الشركة بشكل واضح قطاعات الزبائن المستهدفة لتحقيق النمو والربحية.	54-
					تحدد إستراتيجية الشركة العمليات الداخلية الأساسية التي تسعى للتفوق في أدائها لتحقيق أهدافها.	55-
					تحدد إستراتيجية الشركة القدرات والتكنولوجيا والأفراد المطلوبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.	56-
					إن الأولويات الإستراتيجية الإجمالية للشركة مُحددة بشكل واضح.	57-
					تُحدد الاستراتيجيات الخاصة بالفروع في ضوء الأولويات الإستراتيجية الإجمالية للشركة ككل.	58-
					تُطور وحدات الدعم استراتيجياتها بما يساهم في خلق التعاون بين وحدات الأعمال في ضوء البرنامج الاستراتيجي للشركة ككل.	59-
					يفهم جميع الموظفين الإستراتيجية ويديرون أعمالهم يوماً بيوم في المسارات التي تساعد في نجاح تلك الإستراتيجية.	60-
					تربط الشركة نظام الحوافز لديها فقط بالتزام العاملين بالدوام وبالتعليمات العامة المتعلقة بالعمل.	61-

					62-	يتم وضع خطط تدريب وتأهيل العاملين بناء على متطلبات تنفيذ إستراتيجية الشركة.
					63-	يتم ربط الإستراتيجية بعمليات الموازنة التخطيطية بما يضمن تخصيص المبادرات الإستراتيجية بالأموال اللازمة لتنفيذها.
					64-	تتبع الأفكار ومجالات التعلم بشكل مستمر من داخل الشركة.
					65-	عملية صياغة واختبار و مراجعة الإستراتيجية عملية مستمرة.

المجموعة الرابعة:

الرقم	الأسئلة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
66-	تقوم نظم المعلومات بمسح دائم للبيئة الخارجية لمتابعة أي مستجدات قد ت شكل فرصاً أو مخاطر.					
67-	تهتم إدارة الشركة بجمع البيانات والمعلومات عن أنشطة الشركات المنافسة لتحديد الفجوة بينها وبين المنافسين وتوزيع الحصص السوقية.					
68-	توفر نظم المعلومات البيانات الكافية حول نقاط القوة والضعف في الشركة.					
69-	توفر نظم المعلومات في الشركة جميع المعلومات المطلوبة بسرعة تخدم عملية اتخاذ القرار.					
70-	لدى الشركة شبكة اتصالات داخلية توفر المعلومات اللازمة عند الحاجة إليها.					
71-	توفر نظم المعلومات البيانات الكافية حول التكاليف التي يتكبدها كل نشاط من الأنشطة التي تؤديها الشركة أو فروعها و الوقت الذي يستغرقه كل منها.					
72-	توفر نظم المعلومات البيانات الكافية حول مدى تحقيق كل نشاط للأهداف الإستراتيجية للشركة ككل.					
73-	توفر نظم المعلومات البيانات الكافية حول القيمة التي يحققها كل نشاط من أنشطة الشركة ومدى ربحيته.					
74-	توفر نظم المعلومات في الشركة المعلومات حول					

					مدى انسجام قدرات العاملين مع المتطلبات الإستراتيجية والتأهيل المطلوب للعاملين للوفاء بمتطلبات الإستراتيجية.	
					هناك بيانات حول مدى قدرة الإمكانيات التكنولوجية على الوفاء بمتطلبات الإستراتيجية.	-75
					توفر نظم المعلومات البيانات الكافية حول التعلم التنظيمي المولد داخليا وخصوصا حول مدى فهم العاملين وإدراكهم للرؤية المشتركة والإستراتيجية والقيم الثقافية المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية.	-76
					توفر نظم المعلومات البيانات الكافية حول رضا وولاء العاملين ومدى تلبية العمل الذي يمارسونه لأهدافهم الخاصة.	-77
					توفر نظم المعلومات البيانات الكافية حول معدل دوران العاملين نسب التغيب عن العمل.	-78
					توفر نظم المعلومات البيانات الكافية حول القيمة المضافة للعامل الواحد وإنتاجية العامل.	-79
					توفر نظم المعلومات البيانات الكافية حول معدل القرارات الجيدة من إجمالي القرارات.	-80
					توفر نظم المعلومات البيانات الكافية حول عدد الأفكار والآراء والمقترحات المقدمة من قبل العاملين التي تساهم في زيادة الإيرادات أو تخفيض التكاليف.	-81
					توفر نظم المعلومات البيانات الكافية حول تكلفة كل نشاط وكل وحدة من المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة.	-82
					توفر نظم المعلومات البيانات الكافية حول عمليات التحسين المستمر مثل عدد الأخطاء في تقدير قيمة المطالبات وعدد الدعاوي القضائية المرفوعة على الشركة، ومعدل الضياع في الوقت وتكلفة كل ذلك.	-83
					توفر نظم المعلومات البيانات الكافية حول جودة عمل كل وكيل تأمين على حدا من الوكلاء العاملين معها.	-84

					85-	توفر نظم المعلومات البيانات اللازمة حول سرعة تنفيذ العملية وسرعة تسليم المنتجات والخدمات للزبائن.
					86-	توفر نظم المعلومات البيانات حول خدمة الزبائن مثل تكلفة خدمة الزبائن ونسبة الزبائن الذين وصلوا عن طريق قنوات توزيع منخفضة للخدمة وعدد الزبائن الذين وصلوا من كل وكيل.
					87-	توفر نظم المعلومات البيانات حول جودة عمليات الاكتتاب وعمليات دفع التعويض أو تقديم الخدمة.
					88-	توفر نظم المعلومات البيانات حول عمليات اختيار الزبون مثل فهم قطاعات الزبائن وتوزيع الربح وفق القطاعات ونسبة الزبائن غير المربحين ونسبة الزبائن المستهدفين.
					89-	توفر نظم المعلومات البيانات حول عمليات اكتساب الزبائن مثل البيانات حول تكلفة كل زبون جديد مكتسب وقيمة العمر المقدر للزبون الجديد المكتسب وسرعة استجابة الزبائن للحملات الإعلانية وعدد الزبائن الذين امتنعوا عن الاكتتاب على البوليصة بعد مراجعة الشركة.
					90-	توفر نظم المعلومات البيانات حول عمليات الاحتفاظ بالزبائن، وحل شكاواهم والرد على مخاوفهم ومستوى الخدمة المقدمة لهم ومتطلباتهم المستقبلية.
					91-	توفر نظم المعلومات البيانات حول عمليات الإبداع مثل وقت دورة التطوير وعدد مشاريع التطوير وربحياتها ورضا أو تدمير الزبائن حول المنتجات أو الخدمات الجديدة والتكلفة.
					92-	توفر نظم المعلومات البيانات اللازمة حول الأسواق والزبائن و قطاعات الزبائن والخصائص المميزة لكل قطاع على حدا.
					93-	توفر نظم المعلومات البيانات الكافية حول قطاعات الزبائن المستهدفة وحجم هذه القطاعات من إجمالي السوق وتكوين القيمة الملائمة لهذه القطاعات.

94-	تقوم الشركة بشكل دوري بمسح لآراء العملاء لمعرفة مدى ولاءهم للشركة وإدراكهم لمستوى جودة الخدمة التي تقدمها لهم ومدى رضاهم عن الخدمة المقدمة.				
95-	تستخدم الشركة أساليب محاسبية لتحديد الربحية لكل فئة من فئات العملاء المرتبطين بنشاط معين حسب الفرد أو القطاع حسب الحال.				
96-	توفر نظم المعلومات البيانات الكافية حول عملاء الشركة و حصتها السوقية (من السوق ككل ومن القطاعات المستهدفة) وآفاق زيادتها والحصص السوقية للشركات المنافسة.				
97-	توفر نظم المعلومات البيانات الكافية حول حاجات ومشتريات الزبائن من بوالص التأمين وحصصة الشركة منها (على مستوى كل زبون بالنسبة للزبائن المهمين نسبيا، وعلى مستوى القطاع للزبائن الأقل أهمية).				
98-	توفر نظم المعلومات البيانات الكافية حول إعداد الزبائن الجدد المكتسبين وتوزعهم على القطاعات والقنوات الذين أتوا من خلالها ومعدلات زيادتهم.				
99-	توفر نظم المعلومات البيانات الكافية حول الاحتفاظ بالزبائن من حيث عدد الزبائن المستمرين مع الشركة وتوزعهم على القطاعات ومدى التحسن في معدلات الاحتفاظ بالزبائن.				
100-	توفر نظم المعلومات البيانات الكافية حول المقاييس المالية التي تتسجم مع الأهداف الإستراتيجية للشركة.				
101-	توفر نظم المعلومات البيانات الكافية حول إيرادات المنتجات الجديدة.				
102-	توفر نظم المعلومات البيانات الكافية لحساب القيمة الاقتصادية المضافة على مستوى الفروع والأقسام وعلى مستوى الشركة ككل.				
103-	يتم إعداد القوائم المالية بما ينسجم مع متطلبات إعداد التقارير المالية الدولية.				

					توفر نظم المعلومات في الشركة المعلومات المالية الكافية لقياس فاعلية وكفاية الشركة في استخدام مواردها.	104-
					توفر نظم المعلومات في الشركة المعلومات اللازمة حول مدى التوافق بين الإيرادات و الالتزامات المتوقعة من عمليات التأمين على المدى الطويل والقصير.	105-