مجلة غريان للتقنية

مجلة علمية محكمة

تصدر عن المعهد العالي للعلوم والتقنية غريان

Copyright © GJT حقوق الطبع محفوظة لمجلة غريان للتقنية

العدد الحادي عشر ديسمبر 2025 م.

الترقيم الدولي: ISSN (Print) 2518-5993

ISSN (Online) 2521-9308

رقم الإيداع القانوني للمجلة بدار الكتب الوطنية

(116 / 2016 دار الكتب الوطنية)

Copyright © GJT حقوق الطبع محفوظة لمجلة غريان للتقنية

تنويه

1- إن الآراء والأفكار والمعلومات العلمية وغيرها مما ينشر في المجلة بأسماء كتابها تكون على مسؤوليتهم ولا تتحمل المجلة المسؤولية عن ذلك.

2- توجه البحوث والمقالات العلمية والمراسلات الأخرى إلى هيئة تحرير مجلة غريان للتقنية على العنوان التالي :

البريد الإلكتروني : **info@gjt.scitech-gh.edu.ly**

هاتف : **0913506053.**

3- يتم الاتفاق على الإعلانات بالمجلة مع هيئة التحرير.

4- حقوق الطبع والنشر محفوظة ويسمح باستعمال ما ينشر في هذه المجلة بشرط الإشارة إلى مصدره.

مجلة غريان للتقنية

مجلة علمية محكمة تصدر سنوياً عن المعهد العالي للعلوم والتقنية غريان

هيئة التحرير :	
د. ميلود محمد يونس	المشرف العام
د. احمد رمضان خبيز	رئيس التحرير
أ. د. عبد العاطي الهادي العالم	عضواً
أ. محمد رجب بيوض	عضواً
أ. محمد محمود الغرياني	عضواً
أ. عبدالباسط محمد على	عضواً

فهرس المحتويات

الأوراق البحثية باللغة العربية	الصفحة
تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة تطبيقية على شركة تكافل للتأمين) ندى احمد العباني	39-10
أثر مكونات الصادرات والواردات والتضخم الاقتصادي على النمو الاقتصادي في الاقتصاد الليبي خلال الفترة (1990–2020) المشاط الصادق عبود، تهاني لاكشين	70-40
قراءة في المقاربات النظرية المفسرة للانتقال من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (دراسة تحليلية للمقاربة المبنية على الموارد والمقاربة التكنولوجية). عمر المبروك الطقي، طرفة محمد	86-71

Copyright © GJT حقوق الطبع محفوظة لمجلة غريان للتقنية

English Research Papers	Pages
Influence of Reactive Chemical Ions on the Solar-Induced Oxidative Degradation of Chlorophenols in Water Abdulbasit M. Abeish.	10-18
The Status of E-learning in Higher Education in Libyan Universities: A Case Study Amina R Shtewi	19-29
Modeling The performance Of Solar Stills Of The City Of Tripoli Nouralddeen A. Aboud	30-41
Impact of Rock Properties on Density Estimation Using Core Data Khaled Taleb	42-56
Exploring the key determinants contributing to the success of start-ups in the early stages of their establishment in the Libyan environment Adell Youniss Ali Ankoa	57-85

Copyright © GJT حقوق الطبع محفوظة لمجلة غريان للتقنية

مقدمة العدد الحادي عشر

الحمد الذي وفقنا و أعاننا لإصدار **العدد الحادي عشر** من **مجلة غريان للتقنية** ، فالحمد لله و الشكر له على ذلك ، و كما كان وعدنا لكم منذ البداية و مع صدور العدد الأول عام 2016 م، فقد واصلنا الالتزام بالحفاظ على مصداقية المجلة من خلال حرصنا على الأمانة العلمية و الاعتماد على محكمين من ذوي الخبرة الكافية في مجال تخصصهم ، ليكون ما ينشر بالمجلة متسماً بالرصانة و المنهجية العلمية ، دون مجاملة أو محاباة أو تساهل في نشر بحوث لا تتسم بقيمة علمية و بحثية ، فنحن ننشر في العدد الواحد من أعداد المجلة عددًا قليلاً من البحوث، بالرغم من استلامنا عددًا أكبر ، لكنها ترفض من المحكمين لعدم توافقها مع المعايير العلمية، و نتطلع إلى أن تكون البحوث المنشورة تسهم في تقديم المقترحات ووضع الحلول الناجعة للتغلب على المشاكل التي تواجه الجهات التي تتبعها شركات و مصانع و مستشفيات و قطاعات أخرى.

تسعى الدول إلى التقدم و بلوغ مكانة مرموقة بتحقيق النمو و مستوى اقتصادي و حياة كريمة لشعوبها ، و لعل البحث العلمي من الوسائل المهمة في بلوغ ذلك الهدف النبيل، إذ أنه من خلال توظيف البحوث في تطبيقات إبداعية لخدمة البشرية عمومًا، يمكن المساهمة في ذلك، و تخصص الدول المتقدمة مبالغ مهمة من مواردها المالية للوصول لهذا الهدف.

إننا ندرك حقيقة أن العمل في المجلات العلمية المحكمة يتصف بالصعوبة، خاصة في الظروف التي تشهدها بلادنا خصوصاً و العالم عموماً، لكننا قبلنا التحدي و كلنا ثقة في أن الله معيننا، حتى نقدم لكم عملاً جيداً، يفيد الباحثين و المتخصصين و المهتمين، و لتكون المجلة أحد المنابر العلمية للباحثين في عالم يشهد سباقاً محموماً في ركب الحضارة و مسيرة العلوم و البحوث و التقنية، و نسعى جاهدين في هذا الخضم أن نشق الطريق لننال مكانة مستحقة، مستفيدين من تجارب من سبقونا بمراحل في هذا الدرب الطويل، و على أن تكون الأعداد القادمة بإذن الله، بمستوى أفضل، و أن تتحصل مجلتنا على معامل تأثير يظهر قيمة البحوث المنشورة فيها، و ما يزيدنا عزماً و ثقة هو أن مجلة غريان للتقنية ، تصدر عن مؤسسة علمية عريقة، تجاوز عمرها ثلاثين عامًا ، لها

Copyright © GJT حقوق الطبع محفوظة لمجلة غريان للتقنية

بصمتها بكوادر من الخريجين الذين التحقوا بالعمل في مؤسسات عديدة في بلادنا، و أعطوا انطباعاً حسناً عن المؤسسة التعليمية التي أعدتهم طيلة وجودهم فيها.

يحفل **العدد الحادي** من مجلة غريان للتقنية ببحوث عديدة وورقات علمية تتصف بالإبداع و التنوع و بمشاركة من باحثين من مؤسسات تعليمية متعددة، كما تجدد هيئة تحرير المجلة الترحيب بالباحثين و كل الراغبين في المشاركة بورقات علمية و بحوث مبتكرة في مجلتكم مجلة غريان للتقنية، التي تسعى لتكون لها مكانة و تميزًا بين المجلات العلمية المحكمة، و نحن نفتح أمامكم المجال لتقديم مقترحاتكم و ملاحظاتكم و نقدكم البنّاء، إدراكًا منا بأن ذلك هو أفضل سبيل لتطوير المجلة ويزيد من القيمة العلمية لها ويدعم استمرارها.

هيئة تحرير المجلة

Copyright © GJT حقوق الطبع محفوظة لمجلة غريان للتقنية

بحوث ودراسات باللغة العربية

Copyright © GJT حقوق الطبع محفوظة لمجلة غريان للتقنية

Gharyan Journal of Technology (2025), 1(11), 10-39 مجلة غريان للتقنية
Issued by: Higher Institute of Sciences and Technology Gharyan تصدر عن المعهد العالي للعلوم والتقنية غريان
www.gjt.scitech-gh.edu.ly doi: 10.5281/zenodo.17944563

تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

(دراسة تطبيقية على شركة تكافل للتأمين)

ندى احمد العباني، محاضر مساعد

عضو هيئة تدريس بجامعة طرابلس /كلية الاقتصاد و العلوم السياسية (قسم التمويل و المصارف)

البريد الالكتروني NA.ELABANY@UOT.EDU.LY

تاريخ الاستلام : 19/08/2025 تاريخ القبول : 11/09/2025 تاريخ النشر : 10/12/2025

Abstract :

This study aimed to evaluate the financial performance of Takaful Insurance Company using the Balanced Scorecard (BSC) as a strategic tool. The problem stems from over-reliance on traditional financial metrics, leading to an incomplete evaluation. The study proposes the Balanced Scorecard as an integrated solution that combines financial and non-financial dimensions (customers, internal processes, learning and growth) to provide a comprehensive assessment, considering application challenges and the necessity of developing integrated evaluation models. The study seeks to answer how the Balanced Scorecard contributes to the comprehensive performance evaluation of Takaful Company, how it can be adapted for Takaful insurance companies, the company's financial performance according to the BSC dimensions, and recommendations for performance improvement. The study assumes that the Balanced Scorecard contributes to the comprehensive financial performance evaluation and aims to design a model suitable for Takaful insurance characteristics, including specialized dimensions such as Sharia compliance. The importance of the study lies in bridging the research gap in Takaful insurance, supporting the industry, and promoting social solidarity and the Islamic economy.

This study also concluded that its data is reliable and there is a strong positive perception within Takaful Insurance Company towards implementing the Balanced Scorecard as a strategic tool. The results showed a strong and direct positive correlation between the application of the Balanced Scorecard

and the improvement of the company's financial performance, as the BSC significantly contributes to explaining changes in financial performance, making it the primary and pivotal driver of this performance and not merely an auxiliary factor.

Keywords: Balanced Scorecard (BSC); Financial Performance; Takaful Insurance; Profitability; Sharia Compliance; Islamic Economy; Social Solidarity; Strategic Performance Measurement

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأداء المالي لشركة تكافل للتأمين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة استراتيجية. تنبع المشكلة من الاعتماد المفرط على المقاييس المالية التقليدية، مما يؤدي إلى تقييم غير شامل. تقترح الدراسة بطاقة الأداء المتوازن كحل متكامل يجمع بين الأبعاد المالية وغير المالية (العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) لتقديم تقييم شامل، مع الأخذ في الاعتبار تحديات التطبيق وضرورة تطوير نماذج تقييم متكاملة. تسعى الدراسة للإجابة على كيفية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الشامل لشركة تكافل، وكيفية تكييفها لشركات التأمين التكافلي، والأداء المالي للشركة وفقًا لأبعاد البطاقة، والتوصيات لتحسين الأداء. تفترض الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تقييم الأداء المالي الشامل، وتهدف إلى تصميم نموذج يلائم خصائص التأمين التكافلي، بما في ذلك أبعاد مخصصة مثل الالتزام الشرعي. تكمن أهمية الدراسة في سد الفجوة البحثية في التأمين التكافلي، ودعم الصناعة، وتعزيز التكافل الاجتماعي والاقتصاد الإسلامي.

كما توصلت هذه الدراسة تؤكد الدراسة على موثوقية بياناتها ووجود تصور إيجابي قوي داخل شركة تكافل للتأمين تجاه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ومباشرة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحسن الأداء المالي للشركة، حيث تساهم البطاقة بشكل كبير في تفسير التغيرات في الأداء المالي، مما يجعلها المحرك الرئيسي والمحوري لهذا الأداء وليست مجرد عامل مساعد.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن؛ تقييم الأداء المالي؛ شركة تكافل للتأمين؛ الربحية؛ الالتزام الشرعي؛ الاقتصاد الإسلامي؛ التكافل الاجتماعي؛ قياس الأداء الاستراتيجي

المقدمة:

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحسين أدائها المالي وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال تبني أدوات تقييم متقدمة. تعتبر بطاقة الأداء المتوازن واحدة من أبرز هذه الأدوات، حيث تقدم إطاراً شاملا يمكّن الشركات من قياس أدائها عبر مجموعة متنوعة من الأبعاد، بما في ذلك المالية، العملاء، العمليات

الداخلية، والتعلم والنمو. تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على فكرتين رئيسيتين؛ الأولى هي الربط بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والأداء اليومي، والثانية هي أهمية رؤية الأداء من زوايا متعددة بدلاً من التركيز فقط على الجوانب المالية التقليدية

يعدّ قطاع التأمين من الدعائم الأساسية للنشاط الاقتصادي، وقد شهد نمواً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، وذلك نتيجة لارتفاع وعي المؤسسات بأهمية هذا النشاط في حماية الأصول ورؤوس الأموال من المخاطر المتوقعة

بل إن صناعة التأمين وتقييم الاداء المالي باتت تُشكل إحدى أهم الركائز التي ترتكز عليها جميع القطاعات الصناعية والخدمية الأخرى، لكون التأمين يمثل الدرع الواقي والآلية الفعالة لتأمين الممتلكات من الأخطار، ويوفر الاستقرار والأمان، مما يعزز من قوة ومتانة الاقتصاد

لذا، فإن عملية تقييم الأداء المالي لهذه المؤسسات توفر نقطة انطلاق واضحة للتركيز على الخطة الاستراتيجية، وتقدم آلية محددة لرفع التقارير حول إنجازات برامج عملها إلى الإدارات العليا. كما أن تقييم الأداء يركز على الأولويات التي يجب إنجازها، ويسعى لتوفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم في تحسين جودة العمليات التأمينية و المالية و تحسين الاداء للعاملين في المؤسسة، و وتحسين جودة الخدمات التأمينية بالاتصالات الخارجية مع العملاء والجهات المتعاملة، فضلاً عن تلبية متطلبات المجتمع المحيط، والتوجه بشكل فعال نحو حل المشكلات عبر اتخاذ قرارات سليمة تتعلق بالعمليات الرئيسية للمؤسسة

يتمثل الهدف الرئيسي من استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق توازن بين الأبعاد المختلفة لأداء المؤسسة، مما يمكنها من تقييم تأثير السياسات والقرارات على كافة المجالات الحيوية. كما يعزز هذا النهج من قدرة المدراء على متابعة التقدم واتخاذ قرارات مستنيرة تساعد في صياغة استراتيجيات جديدة تتناسب مع المتغيرات في السوق. من خلال وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تتعلق بكل بُعد، يصبح بالإمكان تتبع الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

مشكلة الدراسة :

اعتماد المؤسسات بشكل مفرط على المقاييس المالية التقليدية (مثل الإيرادات والأرباح) لتقييم الأداء، مما يؤدي إلى تصور غير شامل ويُهمل الأبعاد غير المالية الحاسمة للأداء الاستراتيجي طويل المدى.

الحل المُقترح (والتحديات المرتبطة به) بطاقة الأداء المتوازن (BSC) تُقدم إطارًا متكاملاً يجمع بين الأبعاد المالية وغير المالية (العملاء، العمليات، الداخلية،،التعلم والنمو)لتقديم تقييم شامل.

لكن تواجه تطبيقها تحديات جوهرية، صعوبة مواءمة مؤشرات الأداء المتعددة (المالية وغير المالية) مع الأهداف الاستراتيجية: مما يُحد من فعاليتها في تحسين الأداء المالي، تعقيد دمج وتنسيق المجالات المالية وغير المالية: يتطلب تفاعلاً وتوافقاً بين الإدارات المختلفة.

كما تبين أهمية المعالجة لتطوير نماذج تقييم متكاملة: ضرورة حتمية لتعكس بيئة الشركة المالية واتخاذ قرارات شاملة، معالجة عدم التوازن بين الأبعاد تجنب القرارات الغير شاملة النتائج وعدم التركيز على جوانب، تعزيز القدرة التنافسية والاستدامة المالية لقطاعين العام والخاص على المدى الطويل ، تقليل الهدر وتحقيق نجاح مستدام: من خلال تجنب التقييمات الخاطئة وتعزيز الفهم الشامل للأداء المؤسسي.

مما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

كيف يمكن لبطاقة الأداء المتوازن أن تساهم في تقييم الأداء المالي الشامل (الربحية)لشركة تكافل للتأمين. ؟

أسئلة الدراسة

كما تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما هو مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها الرئيسية؟

2. كيف يمكن تكييف بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء المالي المتمثل في (الربحية) في شركات التأمين التكافلي؟

3. ما هو الأداء المالي لشركة تكافل للتأمين وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟

4. ما هي التوصيات التي يمكن تقديمها لتحسين الأداء الشامل لشركة تكافل للتأمين بناءً على نتائج

فرضيات الدراسة:

بناءً على أسئلة ومشكلة الدراسة. يمكن صياغة الفرضية التالية:

الفرضـية الرئيسـية: تسـاهم بطاقـة الأداء المتـوازن فـي تقيـيم الأداء المـالي الشـامل المتمثـل فـي(الربحية)لشركة تكافل للتأمين.

أهداف الدراسة:

1. تقييم قوة وموثوقية البيانات والأدوات المستخدمة في الدراسة.

2. تحديد تصور عينة الدراسة نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

3.تحليل العلاقة الارتباطية بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي لشركة تكافل للتأمين.

4.قياس التأثير المباشر لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي لشركة تكافل للتأمين.

5.تحديد القدرة التفسيرية لنموذج الدراسة في تفسير الأداء المالي لشركة تكافل للتأمين.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

1. سد الفجوة البحثية: معظم الدراسات ركزت على تطبيق BSC في شركات التأمين التقليدية ، بينما تقدم هذه الدراسة إطارًا متخصصًا للتأمين التكافلي، مع مراعاة أبعاد فريدة مثل "الالتزام بالمبادئ الإسلامية" و"التكافل الاجتماعي.

2. تطوير نماذج التقييم: دمج التقييم المالي والمتمثل في (الربحية) مع غير المالية (رضا العملاء عن الخدمات الشرعية) في نموذج موحد.

الأهمية العملية:

1. دعم صناعة التأمين التكافلي: تسهم النتائج في تعزيز قدرة شركة تكافل على تحقيق التوازن بين

الاستدامة المالية و زيادة الربحية عبر تحسين العمليات.

2. التميز التنافسي تفوقها في المؤشرات غير المالية كالالتزام الديني، الذي يميزها عن الشركات التقليدية .

3. تحسين جودة القرارات الإدارية : توفير بيانات شاملة تساعد المديرين في توزيع الموارد بكفاءة (مثال: توجيه الاستثمارات نحو تحسين رضا العملاء إذا أظهرت المؤشرات ضعفًا فيه).

4. تقليل مخاطر "التقييم الأحادي" المعتمد على المؤشرات المالية فقط، والذي يتجاهل عوامل مثل الولاء الوظيفي أو الابتكار .

الأهمية المجتمعية:

1. تعزيز التكافل الاجتماعي: أثبتت دراسات سابقة أن المؤشرات غير المالية مثل محور "البيئة المجتمعية" في BSC تسهم في دعم المسؤولية الاجتماعية لشركات التأمين .

2. دعم الاقتصاد الإسلامي: توضيح كيفية تحويل المبادئ الإسلامية (مثل الزكاة) إلى مؤشرات أداء قابلة للقياس .

الدراسات السابقة:

1-دراسة ميرة (2023) على شركة ليبيا للتأمين:

الهدف : هدفت الدراسة إلى تقييم أداء شركة ليبيا للتأمين باستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، إدارة المخاطر، والبيئة المجتمعية)

المنهجية : تم استخدام استبانة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS

النتائج : أثبتت النتائج أن تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة بنسبة تقارب 60%. وفي دراسة أخرى لنفس الباحث (2021)، وجد أن بيئة قياس الأداء في الشركة مناسبة لتطبيق محاور البطاقة بنسبة عالية تصل إلى 83.5 .

2-دراسة منال موصلي دراسة مقارنة في سوريا (شركة العقيلة للتأمين التكافلي وشركة آروب للتأمين):

الهدف : تصميم بطاقة أداء متوازن لتقييم ومقارنة الأداء المالي والاستراتيجي بين شركة تأمين تكافلي وشركة تأمين تقليدية

النتائج : أظهرت الدراسة أن لكل شركة نقاط قوة مختلفة؛ فبينما قد تتفوق إحداهما في مؤشرات معينة، تتفوق الأخرى في مؤشرات مختلفة .

التوصية : أوصت الدراسة بضرورة تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم شاملة لتحقيق التوازن بين الأهداف المالية وغير المالية .

3-دراسة شركات التأمين في الجزائر:

الهدف : تقييم أداء شركات التأمين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

المنهجية : تم استخدام استبانة وزعت على عينة من الشركات، وتم تحليلها إحصائياً.

النتائج : وجدت الدراسة أن شركات التأمين تستخدم أبعاد البطاقة الأربعة، وأوصت بتكثيف الدورات التدريبية للموظفين لتشجيع التطبيق الكامل للبطاقة كأداة تقييم شاملة.

4-دراسة حمدي معمر حالة على شركة التكافل الراجحي (السعودية):

الهدف : استكشاف دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء شركات التأمين التعاوني (التكافلي).

النتائج : أكدت الدراسة على أهمية البطاقة كأداة للرقابة الاستراتيجية، وأشارت إلى أن معظم الدراسات السابقة ركزت على دور البطاقة في التقييم بشكل عام دون تخصيصها لشركات التأمين التعاوني، مما يجعل هذه الدراسة خطوة للتعريف بأهميتها في هذا القطاع المحدد .

5-دراسة Ronay Ak*في تركيا (2011):

الهدف : فحص آراء شركات التأمين في تركيا حول بطاقة الأداء المتوازن والتقنيات التي يستخدمونها لقياس الأداء .

النتائج : كشفت الدراسة أن 66.7% من شركات التأمين تفضل استخدام بطاقة الأداء المتوازن. كما لوحظ أن منظور "العملاء" و"المنظور المالي" كانا الأكثر أهمية بالنسبة لهذه الشركات، يليهما منظور "العمليات الداخلية" و"التعلم والنمو .

6-دراسة سحر رحمتي في إيران (2021):

الهدف : تقييم أداء شركات التأمين باستخدام نموذج هجين يجمع بين بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتقنيات اتخاذ القرار متعددة المعايير .

النتائج : أظهرت النتائج أن منظور "العملاء" كان الأكثر أهمية، يليه "النمو والتعلم"، ثم "المالي"، وأخيراً "العمليات الداخلية". وكان معيار "زيادة جودة الخدمة" هو الأهم في قياس الأداء .

7-دراسة شوهوا هسياو تايوانية (2011):

الهدف : تقييم أداء شركات تأمين الحياة وتحديد استراتيجيات التحسين باستخدام جوانب بطاقة الأداء المتوازن

النتائج : توصلت الدراسة إلى أن "صافي الأقساط المكتتبة إلى نسبة الأرباح" و"آلية إعادة شراء العملاء" يؤثران بشكل كبير على الأداء التشغيلي .

الإطار النظري للدراسة:

مقدمة:

تقييم الأداء المالي يعتبر أداة حيوية لمختلف المنظمات، نظرًا لدوره المحوري في تحديد مدى كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الأهداف الاقتصادية. من خلال تحليل البيانات المالية، يتمكن أصحاب القرار من رصد وتحليل القوائم المالية، مما يمكنهم من قياس الأداء مقارنة بمعايير مخططة سلفًا. هذا التقييم لا يقتصر فقط على الأرقام، بل يشمل أيضًا فهم الاتجاهات المالية، مما يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف في العمليات المالية.

علاوة على ذلك، يسهم تقييم الأداء المالي في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات. عن طريق توثيق وقياس الأداء، يمكن للإدارة تقديم تقارير دقيقة للمستثمرين والأطراف المعنية. هذا يعزز ثقة المساهمين ويدعم القرارات الاستراتيجية عبر تقديم صورة واضحة حول الوضع المالي للمؤسسة. كما يساعد هذا التقييم في تنمية الثقافة المالية داخل المنظمة، مما يمكن من تحليل التكاليف والإيرادات بشكل منهجي وأسلوب مستدام.

إن تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي يُعزز الفهم الشامل للأهداف المالية من خلال دمج مؤشرات الأداء المالي مع غيرها من المؤشرات الاستراتيجية. وهذا يتيح للمؤسسات توجيه جهودها نحو تحقيق استدامة على المدى الطويل. بفضل الربط بين الأداء المالي والأبعاد الأخرى، يصبح من الممكن تحديد التوازن بين التطلعات قصيرة الأجل والأهداف الاستراتيجية الطويلة الأمد، مما يُسهم في بناء أسس متينة للنمو والتطور المستدام .

مفاهيم أساسية في الأداء المالي

تُعتبر مفاهيم الأداء المالي حجر الزاوية في تقييم فعالية المؤسسات ونجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. يشمل الأداء المالي مجموعة من المؤشرات والعوامل التي تعكس قدرة الدولة أو المؤسسة

على إدارة مواردها المالية بكفاءة. من بين هذه المؤشرات، هناك الإيرادات، التكاليف، الأرباح، والعوائد على الاستثمار، إذ تمثل كل منها جزءًا من الصورة الكلية لصحة المؤسسة المالية. يُعتبر تحليل هذه المؤشرات ضروريًا لفهم مدى نجاح العمليات التجارية وفعالية استراتيجيات التمويل.(صباح و الزيتوني–2018)

مهارات تحليل الأداء المالي تتطلب الفهم العميق لمبادئ المحاسبة والاقتصاد، ذلك أن الأداء المالي لا يقتصر فقط على الأرقام الظاهرة، بل يتعمق في استيعاب العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة. من بين هذه العوامل، يمكن الإشارة إلى التغيرات في السوق، التوجهات الاقتصادية، والسياسات المالية للدولة. تُعتبر المعرفة بالمؤشرات الكمية مثل العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE) أدوات رئيسية تساعد في تقييم الأداء المالي، حيث يوضحان القدرة على تحقيق الأرباح بالنسبة للموارد المستخدمة. (الخطيب–2009)

علاوة على ذلك، يُعد مفهوم الموازنة التقديرية من العناصر الرئيسية في الأداء المالي، حيث يتيح للإدارة تقديم تقديرات دقيقة للإيرادات والنفقات في فترة زمنية معينة. إن القدرة على وضع موازنات دقيقة ومراجعتها بشكل دوري تمكن المؤسسات من ضبط استراتيجياتها المالية وتحقيق أهدافها بكفاءة. من خلال استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن، يمكن للمؤسسات أيضًا ضمان توازن بين الأبعاد المالية وغير المالية في قياس الأداء، مما يعزز التركيز على التحسين المستمر والتكيف مع المتغيرات السوقية. هذه المفاهيم الأساسية تشكل أساسًا لفهم كيفية قياس الأداء المالي وتقييم فعالية الاستراتيجيات المعتمدة، مما يساعد في توجيه قرارات الاستثمار والتطوير بالشكل الأمثل.(صباح والزيتزني–2018)

يعتبر الأداء المالي لشركات التأمين من المواضيع الهامة التي تعكس قوة هذا القطاع ومساهمته في الاقتصاد. يعتمد تقييم أداء هذه الشركات على مجموعة من المؤشرات المالية التي تساعد في فهم وضعها المالي وقدرتها على تحقيق الأرباح والوفاء بالتزاماتها.

أهم مؤشرات الأداء المالي لشركات التأمين:

يمكن تقسيم المؤشرات المالية الرئيسية التي تستخدم لتقييم أداء شركات التأمين إلى عدة فئات:

1. نسب الربحية : تقيس هذه النسب قدرة الشركة على تحقيق الأرباح من عملياتها واستثماراتها. ومن أهمها:

2. **هامش الربح** :** يوضح كفاءة الإدارة في تحقيق الأرباح ومراقبة التكاليف.

3. **العائد على الأصول (ROA)** : يقيس مدى كفاءة الشركة في استخدام أصولها لتوليد الإيرادات.

4. **العائد على حقوق الملكية (ROE)** : يوضح العائد الذي يحققه المساهمون من استثماراتهم في الشركة.

5. **نسب السيولة** : تعبر عن قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

6. **نسب الملاءة المالية** : تهدف إلى تحليل السياسة التمويلية للشركة ومدى اعتمادها على الديون في تمويل أصولها. ومن المؤشرات الهامة في هذا السياق:

7. **نسبة حقوق المساهمين إلى إجمالي الأصول** :** تشير إلى مدى قوة القاعدة الرأسمالية للشركة.

8. **نسبة الاحتفاظ بأقساط التأمين:** توضح مدى اعتماد الشركة على شركات إعادة التأمين.

9. **مؤشرات فنية** : تتعلق بالنشاط الأساسي لشركة التأمين، ومنها:

1.9 **نسبة تكلفة الحوادث:** كلما انخفضت هذه النسبة، كان ذلك أفضل للشركة.

2.9 **معدل تطور إجمالي الأقساط المكتتبة:** يعكس نمو الشركة وقدرتها على جذب عملاء جدد.

التحديات التي تواجه قطاع التأمين:

يواجه قطاع التأمين العالمي تحديات عديدة تؤثر على أدائه المالي. ففي السنوات الأخيرة، تخطى النمو الاقتصادي العالمي نمو أقساط التأمين، مما يشير إلى أن شركات التأمين لم تواكب وتيرة النمو الاقتصادي. كما أن انخفاض أسعار الفائدة يؤثر على عوائد الاستثمار لشركات التأمين.

تحليل الأداء المالي:

يعد التحليل المالي أداة أساسية لتقييم أداء شركات التأمين، حيث يساعد على فهم نقاط القوة والضعف في سياساتها المالية واتخاذ القرارات المناسبة. ويتم ذلك من خلال دراسة القوائم المالية للشركة وتحليل النسب والمؤشرات المختلفة.

بشكل عام، يعتبر الأداء المالي لشركات التأمين مؤشراً حيوياً لصحة القطاع المالي والاقتصاد ككل. ومن خلال التحليل الدقيق للمؤشرات المالية، يمكن للمستثمرين والجهات الرقابية تقييم أداء هذه الشركات واتخاذ القرارات الصائبة.

بطاقة الأداء المتوازن: تعريف ومكونات

تُعدُّ بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية تستخدم لتقييم أداء المؤسسات بشكل شامل، حيث تم تطويرها من قبل روبرت كابلان وديفيد نورتون في أوائل التسعينيات. فبدلاً من الاعتماد فقط على المؤشرات المالية التي تقيس النجاح الاقتصادي، تتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة مجالات رئيسة: التمويل، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو. تسعى هذه الأبعاد إلى توفير رؤية متكاملة حول أداء المؤسسة، مما يساعد في توجيه الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف بعيدة المدى.

تعتبر الأبعاد الأربعة المرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن مترابطة بشكل متين. فالبعد المالي يقيس العائد المالي على الاستثمارات، بينما يركز بعد العملاء على رضا العملاء وتكاليف جذبهم واحتفاظهم. من ناحية أخرى، توفر عمليات الأعمال الداخلية معلومات حول الكفاءة وجودة العمليات، بما في ذلك الابتكار وتقليل الفاقد. وأخيرًا، يتناول بعد التعلم والنمو تنمية مهارات وكفاءات الموظفين، التي تعد ضرورية لضمان استمرارية المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات في السوق. إن هذا التنوع في الأبعاد يساعد القادة على تقييم الأداء بطريقة شاملة ويشجع على اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة، بدلاً من القرارات المرتجلة المبنية على الأنشطة المالية البحتة.

يتضح من خلال هذه التوجهات المتكاملة أن بطاقة الأداء المتوازن لا تقتصر فقط على قياس الأداء، بل تعزز أيضًا من الفهم العميق لتفاعلات العوامل المختلفة التي تؤثر على النجاح المؤسسي. من خلال دمج الآراء من مختلف المستويات داخل المؤسسة، يمكن تحقيق توافق أكبر حول الأهداف الاستراتيجية وتحديد الأولويات بشكل أكثر وضوحًا. بالتالي، تتجاوز بطاقة الأداء المتوازن كونها مجرد تقنية قياس لتصبح إطارًا إداريًا شاملًا يسهم في ضمان تحقيق الأهداف الحيوية بأسلوب متوازن يناسب التحديات والمعوقات المتزايدة في بيئات الأعمال الحديثة.

•الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية قائمة على تقييم الأداء عبر أربعة أبعاد رئيسية، تم تصميمها لتعزيز الفهم الشامل للأداء المؤسسي وتوجيه القرارات الاستراتيجية. يمثل البعد المالي أحد

هذه الأبعاد، حيث يركز على المؤشرات المالية المهمة مثل الإيرادات، الربحية، والعائد على الاستثمار. تقييم الأداء المالي يمكّن المؤسسات من قياس فعالية استراتيجياتها المالية الحالية، ويُعتبر مؤشراً على الصحة المالية العامة للمؤسسة. يتمثل الهدف الرئيس من هذا البعد في ضمان استدامة العوائد وتحقيق أهداف النمو المالي المنشود.(محروس–2016)

يمثل بُعد العملاء جانبًا آخر يتناول كيفية تأثير الأداء المؤسسي على تجربة العملاء ورضاهم. ينشئ هذا البعد مجموعة من المعايير التي تقيس نجاح المؤسسة في جذب عملائها الحاليين والإبقاء عليهم، بالإضافة إلى اكتساب عملاء جدد. تشمل المؤشرات نمو قاعدة العملاء، ونسبة الاحتفاظ بالعملاء، ومدى الرضا العام. تعزيز هذا البعد يعكس قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء وتعزيز علاقاتها بقاعدة واسعة من المستهلكين.

أما بعد العمليات الداخلية، فيركز على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية التي تؤثر مباشرة على الأداء العام للمؤسسة. يتطلب هذا البعد التحليل الدقيق للعمليات المختلفة، مثل الإنتاج، التوزيع، وجودة الخدمة. يُنظر في هذا السياق إلى أهمية الابتكار وتبني أفضل الممارسات التشغيلية لضمان تفوق المؤسسة على منافسيها. من خلال تقييم الأداء في هذا البعد، يمكن تحديد مكامن القوة والضعف وتحقيق تحسين مستمر.

أخيرًا، يركز بُعد التعلم والنمو على تطوير الأفراد والقدرات التنظيمية. يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري، من خلال التدريب والتطوير، ضروريًا لتعزيز الإبداع والابتكار. تشكل معايير مثل معدل التعليم والتدريب، ورضا الموظفين، والتوجه نحو تعزيز ثقافة التعلم، حجر الزاوية لتحقيق الأداء المستدام. إذًا، يتمثل الهدف من هذا البعد في بناء بيئة عمل تفاعلية تدعم نمو الأفراد وتضع المؤسسات في مصاف المنافسة المستقبلية.

1–البعد المالي

يعد البعد المالي واحدًا من الأبعاد الأساسية في بطاقة الأداء المتوازن، حيث يركز على تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة وضمان استدامتها على المدى الطويل. يعكس هذا البعد الأداء المالي من خلال مجموعة من المؤشرات، مثل العائد على الاستثمار، وتكلفة رأس المال، وهوامش الربح، والسيولة. تعكس هذه المؤشرات مدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح، وإدارة الأصول بكفاءة، وقياس نجاح الاستراتيجيات المتبعة. وبناءً على ذلك، فإن إرساء أهداف مالية واضحة يُعتبر خطوةً حيوية، إذ تسهم

هذه الأهداف في توجيه كل من القرارات قصيرة وطويلة المدى التي تُتخذ ضمن إطار علاقتها بأداء المؤسسة.

لتحقيق النجاح المالي، يُنصح بتحديد مؤشرات الأداء المالية المناسبة التي تتماشى مع رؤية ورؤية المؤسسة. على سبيل المثال، يمكن أن تتضمن بعض الأهداف المالية خفض التكاليف، وزيادة الإيرادات، أو تحسين العائدات من الاستثمارات. تشمل هذه العمليات أيضًا إجراء تحليلات مالية دورية، مع التركيز على التوقعات المستقبلية، وقياس الأداء مقارنة بالمنافسين والسوق ككل. من خلال تقنيات مثل تحليل العائد على الاستثمار، يمكن للمؤسسات تقييم جدوى المبادرات الاستراتيجية وتحديد المجالات التي تتطلب تحسينات. علاوة على ذلك، يُتيح قياس الأداء المالي للمؤسسة فهمًا أفضل للموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة.

بفضل ربط البعد المالي ببقية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، يمكن للمؤسسات خلق رؤية شاملة تساعدها على فهم كيفية تأثير أداءها المالي على محاور أخرى مثل رضا العملاء أو كفاءة العمليات. تُسهم هذه العملية في تطوير استراتيجيات أكثر تكاملًا وتوازنًا، مما يضمن عدم تقويض النمو المالي من خلال قرارات العلاقات العامة أو العمليات التشغيلية. في نهاية المطاف، يعكس البعد المالي الأسس التي ترتكز عليها نجاحات المؤسسة من خلال تحقيق توازن متناسق بين الأهداف المالية والأبعاد الأخرى.(ابوماظي–2018)

ويقيس هذا المحور مدى تلبية مصالح الملاك وحملة الأسهم وذلك من خلال تحديد ربحية المؤسسة: لأن تحقيق الأرباح يمثل المحرك للمبادرات الاستراتيجية التي تمارسها المؤسسة ويعتمد الجانب المالي على الدخل التشغيلي والعوائد المحققة» لأن بقاء المؤسسة واستمراريتها مرهون بمدى العوائد والأرباح التي تحققها ومن أهم هذه المقاييس:

1. العائد على الاستثمار– صافي الربح بعد الضريبة / مجموع الموجودات

2. العائد على حقوق الملكية – صافي الربح بعد الضريبة / حقوق الملكية

3. نسبة نمو إيراد الخدمات – إيراد الخدمات للسنة الحالية – إيراد الخدمات للسنة السابقة /إيراد الخدمات للسنة الحالية

4. نسبة السيولة السريعة = الموجودات المتداولة – المخزون/ المطلوبات المتداولة

5. ربحية المبيعات (الخدمات) – صافي الربح بعد الضريبة / صافي إيراد الخدمات (المبيعات)

2- بعد العملاء

يمثل بعد العملاء أحد الأبعاد الأساسية في بطاقة الأداء المتوازن، حيث يركز هذا البعد على تقييم العلاقة بين المؤسسة وعملائها لضمان تلبية احتياجاتهم وتحقيق رضائهم. يفحص هذا الجانب كيفية إدراك العملاء للمنتجات والخدمات المقدمة من الشركة، ويقيس مدى تحقيق الزبائن لقيمة مضافة تجذبهم للاستمرار في التعامل مع المؤسسة. من خلال دراسة ممارسات العملاء، يمكن للمؤسسات تحديد احتياجاتهم المتغيرة وتطوير استراتيجيات فعالة للتفاعل معهم.

تتعدد مؤشرات الأداء ذات الصلة بعد العملاء، مثل مؤشرات الرضا والولاء العميل، فضلاً عن مدى احتفاظ الشركة بعملائها الحاليين وكسب عملاء جدد. يُستخدم استقصاء آراء العملاء كأداة لجمع البيانات الضرورية حول تجربتهم مع المنتجات أو الخدمات، مما يوفر معلومات قيمة عن نقاط القوة والضعف في الخدمة المقدمة. بناءً على هذه المعلومات، يمكن للمؤسسات صياغة تحسينات وتنفيذ استراتيجيات مبتكرة تضيف قيمة للعملاء، مما يسهم في تعزيز دخل الشركة على المدى البعيد.

يتحقق نجاح المؤسسات في هذا البعد من خلال فهم عميق لما يدفع العملاء للاختيار والبقاء، بالإضافة إلى التركيز على بناء علاقات طويلة الأمد معهم. للقيام بذلك بفعالية، يجب على الشركات الاستثمار في أنظمة CRM (إدارة علاقات العملاء)، مما يسهل جمع المعلومات وتحليلها. يقدم هذا التحليل رؤى تسمح للشركات بتخصيص عروضها وتقديم خدمة متميزة تتماشى مع توقعات العملاء. ومن ثم، فإن هذا البعد لا يسهم فقط في تحقيق الرضا بل أيضاً في رفع ولاء العملاء ودفع نمو الإيرادات، مما يجسد أهمية العلاقة المتبادلة بين الشركات وعملائها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.(مؤيدة-2017)

3- بعد العمليات الداخلية

تعتبر العمليات الداخلية أحد الأبعاد الحيوية في إطار بطاقة الأداء المتوازن، حيث تعكس كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية التي تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. يشمل هذا البعد مجموعة من النشاطات والعمليات التي تُنفذ داخل المنظمة، بدءًا من إدارة سلسلة التوريد إلى تحسين الإنتاجية وتطوير الخدمات. من خلال تقييم هذه العمليات، تستطيع المؤسسات تحديد النقاط القوية والضعيفة، مما يسمح لها بتعزيز كفاءتها وتقليل التكاليف.(ابتسام-2014)

يتطلب تحليل العمليات الداخلية استخدام مؤشرات أداء رئيسية، مثل مدة دورة الإنتاج، تكلفة الوحدة المنتجة، ونسبة الأخطاء أو العيوب في المنتجات النهائية. إلى جانب ذلك، يُمكن أن يُسهل استخدام التقنيات الحديثة، مثل نظام إدارة العمليات، تحسين تتبع الأداء وتحقيق التواصل الفعال بين القطاعات المختلفة. تعتبر الابتكارات التقنية، كالأجهزة الذكية وتحليل البيانات الكبير، أدوات أساسية في تحسين العمليات، مما يؤدي إلى تقديم منتجات ذات قيمة أعلى للعملاء وتخفيف المخاطر.

علاوة على ذلك، يشمل البعد الداخلي تقدير قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق ورغبات العملاء. التحسين المستمر وجعل العمليات أكثر مرونة أمران ضروريان لضمان أن تبقى المؤسسة قابلة للتنافس. بالمثل، يُعزز الوعي الثقافي داخل المؤسسة من تفاعل الموظفين مع الأهداف التشغيلية، مما يسهم في بناء فرق عمل متعاونة وفعالة. في النهاية، ترتبط جميع هذه العوامل ارتباطًا وثيقًا بهدف تحسين الجودة العامة وإطار الكفاءة داخل المنظمة، مما يعكس أهمية العمليات الداخلية في تحقيق النجاح الشامل.(نديم–2013/2012)

4 – بعد التعلم والنمو

يمثل بعد التعلم والنمو أحد الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، حيث يركز هذا البعد على أهمية تطوير قدرات الموظفين وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة. يُعتبر الاستثمار في رأس المال البشري أداة رئيسية لتحقيق التميز، إذ إن تحسين مهارات الموظفين ورفع كفاءاتهم يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء العام للمؤسسة. يهدف هذا البعد إلى إنشاء بيئة عمل تحفز على التعلم المستمر والتطور، مما يسهل تكيف المؤسسة مع التغييرات السريعة في السوق ويعزز قدرتها التنافسية.(على و اولاد ابراهيم–2016)

تكمن أحد العناصر الجوهرية في بعد التعلم والنمو في تقييم كفاءة التدريب والتطوير ضمن المؤسسة. تتطلب هذه الاستراتيجية تحديد احتياجات التدريب الخاصة بالعاملين، وقياس فعالية البرامج التعليمية المطبقة. من خلال تحليل النتائج، يمكن للمؤسسة التأكد من أن الموظفين لا يكتسبون فقط مهارات جديدة، بل أيضًا يحسنون الأداء الوظيفي ويساهمون بشكل إيجابي في تحقيق أهداف الشركة. علاوة على ذلك، يتيح هذا التقييم توجيه الموارد بشكل أكثر فاعلية إلى المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مما يؤدي إلى تحسين العائد على الاستثمار في رأس المال البشري.(الركابي –2014)

تتضمن المبادرات المتعلقة بهذا البعد أيضًا تعزيز ثقافة الابتكار وتشجيع المبادرات الشخصية من قبل الموظفين. من خلال توسيع نطاق التحفيز والتمكين لهم، يتم تشجيع الأفراد على تقديم الأفكار الجديدة والممارسات العملية التي تؤدي إلى تحسين الأداء والعمليات. هذا النوع من البيئة يعمل على تنمية قدرة المؤسسة على الابتكار والتكيف، مما يحسن استجابتها لتحديات السوق المستقبلية. في هذا الصدد، يتضح كيف أن بناء أسس التعلم والنمو لا يسهم فقط في تحسين الأداء الفردي، بل يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة بشكل عام.(سليحات – 2018)

•العناصر الأساسية لآلية عمل بطاقة الأداء المتوازن:

الرؤيـة المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة: وما هي الهيئة التي يجب أن تكون عليها مستقبلاً.

الاستراتيجية: والتي تمثل مجموعة الأفعال والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف أو هي خطط تحقيق الأهداف التي عملت مؤسسات الأعمال على تحديدها.

المحاور: والتي تمثل المكون نحو أية استراتيجية حيث تحلل لتدفع باتجاه

التنفيذ: من خلال أربعة محاور أساسية ومحورين إضافيين أو أكثر حسب الأحوال.

الأهداف: والتي تبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة» ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.(ميرة–2021)

المقاييس: والتي تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف» ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي: بحيث توصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية» فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي» وهي التي تدعم تحقيق الأهداف.

المستهدفات: والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

ارتباطات السبب والنتيجة: وهي تمثل علاقات الأهداف أحدهما بالآخر بحيث تكون مترابطة ومكملة لبعضها البعض للوصول الهدف المحدد.

المبادرات الاستراتيجية: وهي تمثل برامج العمل التي توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والانجاز على المستويات التنظيمية. .(ميرة–2021)

الجانب العملي

جدول (1) متغيرات الدراسة

المتغير التابع (Y)		بطاقة الأداء المتوازن - (X) المتغيرات المستقلة
		X1: منظور العملاء
Y: الربحية	(الأثر على <big>→</big>	X2: منظور العمليات الداخلية
		X3: منظور التعلم والنمو
		X4: المنظور المالي

أولا: نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (Reliability Test)

للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ودرجة الاتساق الداخلي لفقراتها، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بواسطة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). يهدف هذا الاختبار إلى قياس مدى موثوقية الأداة وقدرتها على إعطاء نتائج متسقة لو تم إعادة تطبيقها في ظروف مماثلة. ويوضح الجدولان التاليان نتائج التحليل.

جدول (2) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

جدول (3)

Cronbach's Alpha **احصائية الموثوقية**	N of Items
.923	2

يتضح من جدول (2) أن حجم العينة التي خضعت للتحليل بلغ (58) استبانة صالحة، وبنسبة (100%) من إجمالي العينة، مع عدم وجود أي حالات مستبعدة، مما يشير إلى اكتمال البيانات التي تم تحليلها وصلاحيتها.

أما جدول (3)، فيوضح نتيجة اختبار الموثوقية، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.923). وهي قيمة مرتفعة جداً وأكبر من الحد الأدنى المقبول في الأبحاث العلمية والذي يتراوح عادةً عند (0.70). مما يدل على درجة ممتازة من الموثوقية والثبات والاتساق الداخلي بين الفقرات التي خضعت للتحليل، ويمكن الاطمئنان إلى أن أداة القياس تعطي نتائج مستقرة وثابتة.

ثانيا: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (Descriptive Statistics)

للوقوف على الخصائص الأساسية لبيانات الدراسة وتكوين فهم أولي لاتجاهات إجابات أفراد العينة، تم حساب مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي) ومقاييس التشتت (الانحراف المعياري) لمتغيرات الدراسة الرئيسية. ويوضح الجدول التالي هذه النتائج.

جدول رقم(4) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (Descriptive Statistics)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الأداء_المالي	3.6692	.87155	58
بطاقة_الأداء_المتوازن	3.9397	.53624	58

تحليل الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

يتناول هذا الجزء تحليل الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة الرئيسية، بهدف تكوين فهم أولي لتصورات عينة الدراسة تجاه كل من بطاقة الأداء المتوازن (المتغير المستقل) والأداء المالي (المتغير التابع)، كما هو موضح في الجدول (4).

فيما يتعلق بالمتغير المستقل، بطاقة الأداء المتوازن، كشفت النتائج عن متوسط حسابي مرتفع بلغ (3.9397). وهي قيمة تتجاوز بشكل واضح نقطة الحياد على المقياس (3)، وتتجه بقوة نحو درجة

الموافقة (4). ويشير ذلك إلى وجود تصور عام إيجابي وقناعة قوية لدى أفراد العينة بأهمية وفعالية تطبيق ممارسات بطاقة الأداء المتوازن في الشركة. ويُعزز هذا الاستنتاج انخفاض قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (0.53624)، مما يدل على وجود درجة عالية من التجانس والتقارب في وجهات نظر المستجيبين، ويعكس شبه إجماع على هذا التقييم المرتفع.

أما بالنسبة للمتغير التابع، الأداء المالي، فقد أظهرت النتائج متوسطاً حسابياً بلغ (3.6692). وهي أيضاً قيمة إيجابية تتخطى درجة الحياد، وتعكس ميلاً عاماً نحو الموافقة على أن الأداء المالي للشركة يُعد جيداً من وجهة نظر العينة. إلا أن قيمة الانحراف المعياري لهذا المتغير كانت أعلى نسبياً، حيث بلغت (0.87155)، مما يشير إلى وجود تشتت أكبر وتنوع أوسع في آراء أفراد العينة حول مستوى الأداء المالي مقارنةً بآرائهم حول بطاقة الأداء المتوازن.

بشكل عام، تكشف القراءة الأولية للبيانات عن وجود اتجاهات إيجابية لدى عينة الدراسة نحو متغيري الدراسة كليهما. غير أن الملاحظة الجوهرية تكمن في أن مستوى التقييم كان أعلى درجة، والاتفاق في الرأي كان أكثر قوة وتجانساً فيما يخص المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن). هذا التباين قد يمهد الطريق لفهم كيف يمكن أن يؤثر المتغير الأكثر استقراراً وإيجابية (بطاقة الأداء المتوازن) على المتغير الذي يحمل تبايناً أكبر في الآراء (الأداء المالي)، وهو ما ستكشف عنه اختبارات الفرضيات لاحقاً.

ثالثا: تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة (اختبار الفرضية الرئيسية)

لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) والمتغير التابع (الأداء المالي)، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation). يهدف هذا التحليل إلى تحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، بالإضافة إلى التأكد من دلالتها الإحصائية. ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل.

جدول رقم (5) تحليل العلاقة الارتباطية بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي

Correlations

		الاداء_المالي	بطاقة_الأداء_المتوازن
Pearson Correlation	الاداء_المالي	1.000	.960
	بطاقة_الأداء_المتوازن	.960	1.000
Sig. (1-tailed)	الاداء_المالي	.	.000
	بطاقة_الأداء_المتوازن	.000	.
N	الاداء_المالي	58	58
	بطاقة_الأداء_المتوازن	58	58

في خطوة محورية لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، تم قياس طبيعة وقوة العلاقة بين المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) والمتغير التابع (الأداء المالي) باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation). يهدف هذا التحليل إلى تحديد ما إذا كان هناك ترابط إحصائي جوهري بين المتغيرين، كتمهيد لفحص العلاقة السببية لاحقاً.

وقد أظهرت نتائج التحليل، كما هي موضحة في الجدول رقم (5)، وجود معامل ارتباط (r) بلغ (0.960). تعبر هذه القيمة المرتفعة عن وجود علاقة طردية قوية جداً بين المتغيرين. ويُفسر هذا الاتجاه الطردي بأنه كلما ارتفع مستوى تبني وتطبيق ممارسات بطاقة الأداء المتوازن داخل الشركة، فإن ذلك يترافق بشكل مباشر مع تحسن ملحوظ في مستوى الأداء المالي.

وللتأكد من أن هذه العلاقة ليست وليدة الصدفة، تم فحص مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.)، الذي بلغت قيمته (0.000). وبما أن هذه القيمة تقل بشكل كبير عن مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha = 0.05$)، فإن ذلك يمنح ثقة إحصائية عالية في أن العلاقة المرصودة هي علاقة حقيقية وجوهرية وليست مجرد نتيجة لخطأ في العينة.

بناءً على ما سبق، فإن الدليل الإحصائي يدعم بقوة قبول الفرضية البديلة للدراسة، ورفض الفرضية الصفرية. وعليه، يمكن الاستنتاج بوجود علاقة ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية عالية بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي. هذه النتيجة لا تقتصر على إثبات وجود ترابط إحصائي فحسب، بل تشير إلى وجود علاقة تكاملية ومنطقية بين التخطيط الاستراتيجي المنهجي (المتمثل في

بطاقة الأداء المتوازن) والنتائج المالية المحققة، مما يمهد الطريق لتحليل الانحدار لفحص مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

رابعاً: تحليل أثر بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي (تحليل الانحدار البسيط)

بعد التأكد من وجود علاقة ارتباطية قوية بين متغيري الدراسة، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار مدى تأثير المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) على المتغير التابع (الأداء المالي)، وتحديد القدرة التفسيرية لنموذج الدراسة. يهدف هذا التحليل إلى بناء معادلة رياضية يمكن من خلالها التنبؤ بقيمة الأداء المالي بناءً على بطاقة الأداء المتوازن. ويوضح الجدول التالي ملخصاً لنموذج الانحدار.

جدول (6) تقييم جودة نموذج الانحدار (Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R the Estimate	Std.Error of the Estimate	R Square	F Change	df1	df2	Sig F change	Durbin-watson
1	0.960	0.921	0.920	0.24721	0.921	652.466	1	56	0.000	0.871

A.Predictors(constant)بطاقة الاداء المتوازن
B.dependent variable: الأداء المالي

للحكم على مدى جودة وملاءمة نموذج الانحدار في تفسير العلاقة بين المتغيرين، تم تحليل المؤشرات الرئيسية الموضحة في الجدول رقم (6).

أولاً، بلغ معامل الارتباط المتعدد (R) قيمة (0.960)، مؤكداً مرة أخرى على وجود علاقة طردية قوية جداً بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي، وهي نتيجة تتسق تماماً مع تحليل ارتباط بيرسون السابق.

إلا أن المؤشر الأهم في هذا السياق هو معامل التحديد (R^2)، الذي يقيس القدرة التفسيرية للنموذج. وقد بلغت قيمته (0.921)، وهي قيمة مرتفعة للغاية وذات دلالة عملية كبيرة. تُفسر هذه النتيجة بأن 92.1% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الأداء المالي) يمكن أن يُعزى إلى تأثير المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن). هذه النسبة التفسيرية العالية تبرهن على أن بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد متغير مرتبط، بل هي متغير محوري وأساسي في تحديد مستوى الأداء المالي للشركة. أما النسبة المتبقية، وقدرها 7.9%، فتعود لعوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة الحالي.

وللتأكد من أن هذه القدرة التفسيرية ليست وليدة الصدفة، تم فحص المعنوية الإحصائية للنموذج ككل من خلال قيمة (F) المحسوبة في تحليل التباين (ANOVA). حيث بلغت قيمتها (652.466)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000). هذه النتيجة تؤكد أن نموذج الانحدار صالح إحصائياً، وأن العلاقة التي يصفها هي علاقة جوهرية وحقيقية.

ضمن فحوصات جودة النموذج، تم تقييم اختبار الارتباط الذاتي للبواقي (Durbin–Watson). وقد بلغت قيمة الاختبار (0.871)، وهي قيمة تقع خارج النطاق المقبول إحصائياً (1.5 – 2.5)، مما قد يشير إلى وجود ارتباط ذاتي موجب بين حدود الخطأ، وهو ما يمثل إحدى محددات النموذج الحالي.

خامساً: تحليل التباين لنموذج الانحدار (ANOVA)

يُستخدم تحليل التباين (ANOVA) في سياق الانحدار لاختبار المعنوية الكلية لنموذج الدراسة، أي للتأكد مما إذا كان المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) يساهم بشكل جوهري في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع (الأداء المالي).

الفرضية الصفرية (H_0) لهذا الاختبار هي: نموذج الانحدار غير معنوي (أي أن المتغير المستقل لا يفسر أياً من التباين في المتغير التابع).

الفرضية البديلة (H_1) هي: نموذج الانحدار معنوي (أي أن المتغير المستقل يفسر جزءاً معنوياً من التباين في المتغير التابع).

جدول (7): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لمعنوية نموذج الانحدار

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39.875	1	39.875	652.466	.000[b]
	Residual	3.422	56	.061		
	Total	43.297	57			

a. Dependent Variable: الاداء_المالي

b. Predictors: (Constant), بطاقة_الأداء_المتوازن

تحليل التباين (ANOVA) واختبار المعنوية الكلية للنموذج

يُستخدم تحليل التباين (ANOVA) كأداة إحصائية حاسمة للحكم على المعنوية الكلية لنموذج الانحدار، وذلك من خلال اختبار الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود أي قدرة تفسيرية للنموذج

(أي أن $R^2 = 0$). يقوم التحليل على مبدأ تجزئة التباين الكلي في المتغير التابع إلى مصدرين أساسيين: التباين الذي يفسره النموذج، والتباين المتبقي (الخطأ).

وكما يتضح من الجدول، فإن التباين الكلي في متغير "الأداء المالي"، والمتمثل في "مجموع المربعات الكلي" (Total Sum of Squares)، بلغ (43.297). وقد نجح نموذج الانحدار في تفسير جزء كبير جداً من هذا التباين، حيث بلغ "مجموع مربعات الانحدار" (Regression Sum of Squares) قيمة (39.875). في المقابل، كان الجزء من التباين الذي لم يتمكن النموذج من تفسيره، أي "مجموع مربعات المتبقي" (Residual Sum of Squares)، ضئيلاً جداً بقيمة (3.422).

ويتبلور هذا الاستنتاج في قيمة (F) المحسوبة، التي تمثل النسبة بين متوسط التباين المفسّر ومتوسط التباين غير المفسّر. وقد بلغت هذه القيمة (652.466)، وهي قيمة مرتفعة للغاية تشير إلى أن القدرة التفسيرية للنموذج تفوق بشكل هائل حجم الخطأ العشوائي.

إن الحكم النهائي على معنوية النموذج يأتي من مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.) المرتبط بقيمة (F). وقد بلغت هذه القيمة (0.000)، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha = 0.05$).

بما أن مستوى الدلالة المحسوب (Sig. = 0.000) يقع ضمن منطقة الرفض الإحصائي، فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن النموذج غير معنوي. وعليه، نستنتج بثقة عالية أن نموذج الانحدار ككل معنوي إحصائياً، وأن المتغير المستقل "بطاقة الأداء المتوازن" يمتلك قدرة حقيقية وجوهرية على تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "الأداء المالي". هذه النتيجة تمنح الصلاحية والمصداقية للنموذج وتؤكد على جودة توفيقه للبيانات (Goodness of Fit)، مما يسمح بالانتقال إلى تحليل المعاملات الفردية للنموذج بثقة.

سادسًا: تحليل معاملات الانحدار وتفسير معادلة النموذج (Coefficients)

بعد التأكد من المعنوية الكلية لنموذج الانحدار، يهدف هذا الجزء إلى تحديد حجم واتجاه تأثير المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) على المتغير التابع (الأداء المالي) بشكل دقيق، بالإضافة إلى صياغة معادلة الانحدار التي يمكن استخدامها للتنبؤ. ويوضح الجدول التالي معاملات النموذج.

جدول رقم (8) تحليل معاملات الانحدار وتفسير معادلة النموذج (Coefficients)

MODEL	Unstandardized Coeffcients		Coefficients Beta	T	Sig	Correlation			Collinearity Statistics	
	B	Std.Error				Zero-order	Partil	Part	Tolerance	VIF
1(CONSTANT)	-2.476	.243		-10.199	.000					
بطاقة الأداء المتوازن	1.560	.061	.960	25.543	.000	.960	.960	.960	1.00	1.00

A.Dependent Variable:(الاداء المالي)

تحليل معاملات الانحدار وتفسير أثر المتغير المستقل

بعد التأكد من جودة ومعنوية نموذج الانحدار ككل، يتم في هذه المرحلة الانتقال إلى تحليل المعاملات الفردية للنموذج (Coefficients) بهدف تحديد اتجاه وقوة ومعنوية الأثر الذي يُحدثه المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) على المتغير التابع (الأداء المالي).

1. **معنوية الأثر (t-test)**:

أظهرت النتائج أن معامل الانحدار الخاص بالمتغير المستقل "بطاقة الأداء المتوازن" دال إحصائياً بشكل كبير، حيث بلغت قيمة اختبار (t) المحسوبة (25.543)، بمستوى دلالة (Sig. = 0.000). وبما أن مستوى الدلالة هذا يقل عن المستوى المعتمد ($\alpha = 0.05$)، فإن ذلك يقدم دليلاً قاطعاً على أن الأثر الذي تُحدثه بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي هو أثر جوهري وحقيقي، وليس مجرد علاقة عشوائية ناتجة عن الصدفة. كما أظهرت النتائج أيضاً معنوية "الثابت" (Constant)، مما يؤكد أهميته كجزء أساسي في هيكل المعادلة التنبؤية.

2. حجم واتجاه الأثر (Unstandardized Coefficient – B):

لتحديد الطبيعة الكمية للأثر، تم فحص معامل الانحدار غير المعياري (B)، الذي بلغت قيمته (1.560). تشير الإشارة الموجبة للمعامل إلى وجود أثر طردي، وهو ما يتسق مع نتائج تحليل الارتباط. ويمكن تفسير هذه القيمة بشكل دقيق كالتالي: كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى تطبيق "بطاقة الأداء المتوازن"، يُتوقع أن يصاحبها زيادة في مستوى "الأداء المالي" بمقدار 1.560 وحدة، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

وبناءً على هذه المعاملات، يمكن صياغة معادلة خط الانحدار النهائية التي تصف هذه العلاقة وتستخدم للتنبؤ:

الأداء المالي = −2.476 + 1.560 * (بطاقة الأداء المتوازن)

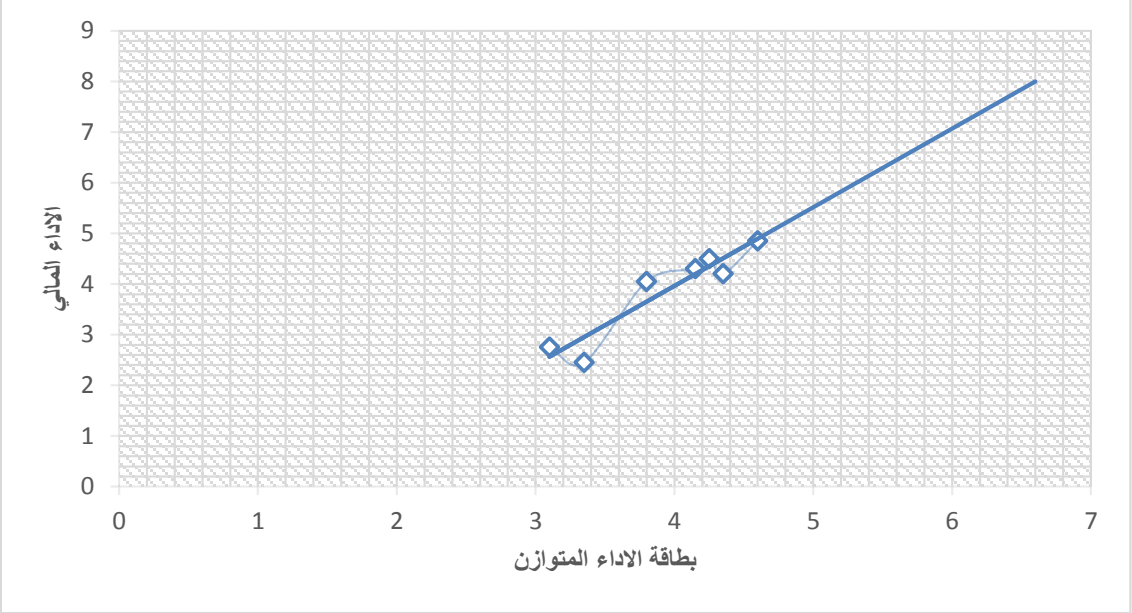
3. قوة الأثر المعيارية (Standardized Coefficient – Beta):

للحكم على قوة الأثر بشكل معياري، بلغت قيمة معامل "بيتا" (Beta) (0.960). تفسر هذه القيمة المرتفعة جداً بأن كل زيادة بمقدار انحراف معياري واحد في المتغير المستقل، يتبعها زيادة بمقدار 0.960 انحراف معياري في المتغير التابع. وتؤكد هذه النتيجة على القوة الاستثنائية للأثر الذي تمتلكه بطاقة الأداء المتوازن.

4. فحص استقرار النموذج (Collinearity Statistics):

كإجراء تشخيصي، تم فحص مؤشرات الارتباط الخطي المتعدد. بلغت قيمة معامل تباين التضخم (VIF) (1.000) وقيمة معامل التسامح (Tolerance) (1.000). وبما أن النموذج يحتوي على متغير مستقل واحد فقط، فإن هذه القيم المثالية تؤكد عدم وجود أي مشكلة ارتباط خطي متعدد، مما يعزز الثقة في استقرار تقديرات المعاملات وصحتها.

تقدم نتائج تحليل معاملات الانحدار دليلاً إحصائياً حاسماً يدعم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة. فقد ثبت بشكل قاطع وجود أثر إيجابي، قوي، وذي دلالة إحصائية عالية لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي. ولم يقتصر التحليل على إثبات وجود الأثر، بل نجح في تكميمه من خلال معادلة الانحدار، التي توضح كيف أن كل تحسن في الممارسات الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن يُترجم إلى مكاسب مباشرة وملموسة في الأداء المالي للشركة



شكل (1) يبين شكل الانتشار بين بطاقة الأداء المتوازن الأداء المالي

التفسير البياني للعلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي

يقدم الشكل البياني تصوراً مرئياً للعلاقة الخطية بين المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) والمتغير التابع (الأداء المالي)، حيث يعمل كمصادقة بصرية للنتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها. يكشف مخطط الانتشار عن نمط واضح، حيث تتجمع نقاط البيانات بشكل متقارب وتصاعدي من أسفل اليسار إلى أعلى اليمين، مما يوفر دليلاً بصرياً أولياً على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

ويتوسط هذه النقاط خط الانحدار، الذي يمثل أفضل تمثيل رياضي لهذه العلاقة، وقد تمت صياغته في المعادلة $y = -2.48 + 1.56x$. عند تطبيقها على متغيرات الدراسة، تُفسر هذه المعادلة بأن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى تطبيق "بطاقة الأداء المتوازن" ترتبط بزيادة متوقعة قدرها 1.56 وحدة في "الأداء المالي". هذا الميل الموجب الكبير يؤكد كمياً على حجم واتجاه الأثر الإيجابي.

وتتعزز قوة هذا النموذج من خلال معامل التحديد (R^2)، الذي بلغت قيمته (0.921) كما هو موضح بالشكل. تشير هذه القيمة المرتفعة إلى أن 92.1% من التباين الملحوظ في الأداء المالي يمكن أن يُعزى بشكل مباشر إلى التباين في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، مما يدل على قدرة تفسيرية استثنائية للنموذج.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

1. قوة وموثوقية بيانات الدراسة: مما يؤكد على درجة عالية من التناسق الداخلي والموثوقية لأداة الدراسة، ويعزز الثقة في جميع النتائج المستخلصة.
2. تصور إيجابي نحو بطاقة الأداء المتوازن: كشفت الإحصاءات الوصفية عن وجود تصور إيجابي مرتفع لدى عينة الدراسة نحو تطبيق "بطاقة الأداء المتوازن يدل هذا على وجود قناعة راسخة وشبه إجماع داخل الشركة على أهمية وفعالية هذا النظام كأداة استراتيجية.
3. علاقة ارتباط استثنائية: أثبت تحليل ارتباط بيرسون وجود علاقة طردية قوية جدًا وإيجابية بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي، أنه كلما زاد الاهتمام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، انعكس ذلك بشكل مباشر وإيجابي على تحسن الأداء المالي.
4. تأثير مباشر وإيجابي: يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية عالية لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي. وقد حددت معادلة الانحدار هذا التأثير كميًا.
5. قدرة تفسيرية فائقة: يمتلك نموذج الدراسة قدرة تفسيرية هائلة "الأداء المالي". تؤكد هذه النسبة أن بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد عامل مساعد، بل هي المحرك الرئيسي والمحوري للأداء المالي في شركة تكافل للتأمين.

ثانيا: مناقشة النتائج

تنسجم نتائج هذه الدراسة بقوة مع الأدبيات النظرية التي تؤكد على فعالية بطاقة الأداء المتوازن كأداة تتجاوز التقييم المالي التقليدي لتقديم رؤية استراتيجية شاملة. إن النتيجة القاطعة التي تشير إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تفسر 92.1% من أداء شركة تكافل للتأمين المالي هي نتيجة ذات دلالة عملية عميقة.

يعني هذا أن النجاح المالي للشركة لم يعد يُنظر إليه على أنه مجرد نتاج لقرارات مالية بحتة، بل هو ثمرة مباشرة لمنظومة استراتيجية متكاملة تهتم بالعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو. إن القناعة العالية لدى الموظفين بأهمية البطاقة (كما ظهر في الإحصاء الوصفي) تشير إلى نجاح الإدارة في نشر هذه الثقافة الاستراتيجية، وهو ما انعكس بشكل مباشر على النتائج المالية.

وعليه، يمكن القول إن شركة تكافل للتأمين قد نجحت في ترجمة أهدافها الاستراتيجية غير المالية (العملاء، العمليات، النمو) إلى نتائج مالية ملموسة، مما يثبت أن الاستثمار في هذه الجوانب ليس تكلفة، بل هو محرك أساسي للربحية والاستدامة المالية.

ثالثاً: التوصيات

بناءً على النتائج القاطعة التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة إدارة شركة تكافل للتأمين بما يلي:

1. الاستثمار المستمر وتعميق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن نظراً للتأثير الهائل والمثبت للبطاقة على الأداء المالي، توصي الدراسة ليس فقط بالمحافظة على النظام الحالي، بل بتعميقه وتطويره بشكل مستمر ليكون هو المحور الأساسي لعملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات في الشركة.
2. استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتواصل والتحفيز يجب استخدام مؤشرات البطاقة كوسيلة فعالة لتوصيل استراتيجية الشركة لجميع الموظفين، وربط أهدافهم الفردية بالأهداف الاستراتيجية الكلية. ويوصى بربط أنظمة المكافآت والحوافز بتحقيق المستهدفات المحددة في أبعاد البطاقة الأربعة، لضمان المواءمة الكاملة بين أداء الأفراد وأداء الشركة.
3. التركيز على تحليل الأبعاد غير المالية بما أن الأداء المالي هو نتيجة، توصي الدراسة بالتركيز على تحليل وتحسين مؤشرات الأبعاد الأخرى (العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) بشكل استباقي، لأنها تمثل المحركات الحقيقية التي ستقود إلى النتائج المالية المستقبلية.
4. التدريب والتطوير عقد ورش عمل ودورات تدريبية دورية لجميع المستويات الإدارية والتنفيذية لتعزيز فهمهم لفلسفة بطاقة الأداء المتوازن وكيفية مساهمة أدوارهم في تحقيق أهدافها، مما يضمن استدامة نجاح هذا النظام.

المراجع:

[1] محمد محمود الخطيب ، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، الطبعة1» دار الحامد للنشر والتوزيع» الأردن» 2009.

[2] كامل احمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم الاداء المؤسسات الحكومية وغير حكومية– الطبعة1– مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع فلسطين 2018.

[3] د عبد الحفيظ فرح ميرة مدى ملاءمة قياس أداء قطاع التأمين لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن – المجلة الجامعية– العدد الثالث و العشرون– المجلد الاول –مارس– 2021

[4] مريم شكري محمود نديم، تقسم الأداء_المالي_باستخدام بطاقة_الأداء_المتوازن (دراسة_اختبارية في_شركة طيران محاسبة» قسم المحاسبة والتمويل؛ كلية الأعمال؛ جامعة الشرق الأوسط الأردن» 2012_2013 ص 27.

[5] الركابي علي وجليلة لذهب 2014, استعمال بطاقة العلامات المتوازنة لدعم التنمية المستدامة ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي السنوي الأول: واقع مهنة المحاسبة بين التحديات والطموح 16- 17 إبريل بغداد العراق.

[6] زروخي ، صباح وكمال زيتوني وفاطمة الزهراء عماري 2018 أهمية دراسة المؤشرات المالية والتقنية لشركات التأمين في الجزائر: دراسة حالة 5868 مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة؛ المجلد (3)؛ العدد (1)؛ جامعة المسيلة» الجزائر.

[7] سدايرية ابتسام ، 2014 تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية» رسالة ماجستير غير منشورة» جامعة أم البواقي الجزائر.

[8] سليحات نمر و أ. سعود المحاميد، 2013: أثر ممارسة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال» المجلد (9)؛ العدد (1)؛ الجامعة الأردنية.

[9] السعدون هدى مؤيد، 2017 استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية» رسالة ماجستير غير منشورة» كلية الإدارة الاقتصادية؛ جامعة القادسية» العراق.

[10] سماي ، علي وليلى أولاد إبراهيم 2016» تقييم أداء شركات التأمين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية» مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد (7) العدد (3)» سبتمبر» جامعة الأغواط.

[11] سلامة محمد محروس ، 2016 استخدام بطاقات الأداء المتوازن لتحسين الأداء في المؤسسات الصحفية: دراسة تطبيقية على قطاع مطابع أكتوبر في مؤسسة أخبار اليوم

المراجع الاجنبية:

[1] Shu-Hua Hsiao Performance improvements of life insurers in.. balanced scorecard (BSC) aspects March 2012AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT 6(4):1685-1693

[2] Trie Nadilla (Comparing Performance Using Balance Scorecard Method: Evidence of Conventional vs Shariah Insurance Firms) Fazli Syam Bz-

December 2020 Journal of Accounting Research Organization and Economics 3(3):273-291 -Muslim Djalil

[3] Sahar Rahmati Performance evaluation of insurance sector using balanced scorecard and hybrid BWM-TOPSIS: evidence from Iran

[4] Ronay Ak* PERFORMANCE MEASUREMENT OF INSURANCE COMPANIES BY USING BALANCED SCORECARD AND ANPIstanbul Technical University, Faculty of Management Istanbul, Turkey