



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

العدد التاسع/ الجزء الثالث تشرين الأول 2021

دور محاور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء لشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور.

(دراسة ميدانية على شركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور-مدينة نيالا).

The role played by the balanced score card axes in evaluating the financial performance of the insurance companies operating in the state of South Darfur-Nyala.

د/ زكريا عثمان أبكر آدم.

أستاذ المحاسبة المساعد.

قسم المحاسبة.

د/ آدم عبد الله الدوم آدم .

أستاذ المحاسبة المساعد .

قسم المحاسبة .

الملخص .

هدفت الدراسة الى معرفة الدور الذي تلعبه محاور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور- نيالا ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و توصلت الى عدد من النتائج منها تؤثر بطاقة الاداء المتوازن بمحاورها الاربعة على الأداء التشغيلي واداء العاملين، كما أوصت الدراسة بضرورة استخدام شركات التأمين بطاقة الاداء المتوازن لزيادة كفاءة أداء العاملين والأداء التشغيلي. الكلمات المفتاحية : بطاقة الأداء المتوازن ، الأداء المالي، بولاية جنوب دارفور- نيالا.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

Abstract.

The study aimed to know the role played by the balanced score card axes in evaluating the financial performance of the insurance companies operating in the state of South Darfur–Nyala. The study used the analytical descriptive approach and reached a number of results. The balanced score card affects the operational performance and employee performance as recommended Studying the need for insurance companies to use balanced score card to increase the efficiency of employees performance and operational performance.

Keyword ; balanced score card axes, financial performance, the state of South Darfur–Nyala.

تمهيد :

نتيجة للمنافسة الخارجية من قبل شركات التأمين العالمية وارتفاع نسب المخاطر التي تغطيها هذه الشركات لتلك العوامل أصبحت الشركات تسعى بتطبيق أساليب حديثة في تقويم الأداء المالي والتي تتمثل في أسلوب بطاقة الأداء المتوازن الذي يعتبر من أحدث الأساليب الإدارية الحديثة لتقويم الأداء ، حيث يساعد على التنبؤ بالمستقبل والتخطيط في الأجل القصير و الطويل والفهم الأفضل للأنظمة الداخلية وأداء أنشطة الأعمال مما يزود المنشأة بأفكار جديدة تقود إلي التحسين المستمر، و تجويد الأداء الكلي و كذلك يوفر معلومات عن انحرافات الأداء المالي باعتبارها أداة قياس وتقويم الأداء وإدارته.

مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم وجود مؤشرات ومقاييس وأساليب إدارية حديثة لقياس محركات الأداء وإدارته في شركات التأمين السودانية حتى تمكنها من تقويم الأداء الاستراتيجي لمواجهة المنافسة العالمية بدلاً من اعتمادها على الأساليب التقليدية لقياس الأداء التي أصبحت غير كافية



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

لتقييم الأداء في ظل التطورات والتغيرات السريعة ، وعدم استخدامها للأساليب الإدارية الحديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة لذلك تم طرح مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:
1/ هل يساهم المحور المالي في إطار بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز نجاح تقييم الأداء بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور؟.

2/ هل يعمل محور العملاء في إطار بطاقة الأداء المتوازن على دعم عملية تقييم الأداء بشركات التأمين بولاية جنوب دارفور؟.

3/ هل يعمل محور العمليات الداخلية في إطار بطاقة الأداء المتوازن على رفع قياس مؤشرات الأداء بشركات التأمين بولاية جنوب دارفور؟.

4/ هل يعمل محور النمو والتعلم في إطار بطاقة الأداء المتوازن على رفع قدرات أداء العاملين بشركات التأمين بولاية جنوب دارفور؟.

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى معرفة مفهوم وأهداف و أهمية إدارة و تقييم الأداء الاستراتيجي ومؤشرات ومحركات الأداء و دور محاور بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور ومن ثم تعميم نتائج الدراسة على الشركات، وتمثلت تلك الأهداف في الآتي:
1/ بيان مدى مساهمة المحور المالي في إطار بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز نجاح تقييم الأداء بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور .

2/ معرفة دور محور العملاء في إطار بطاقة الأداء المتوازن في دعم عملية تقييم الأداء بشركات التأمين بشركات التأمين بولاية جنوب دارفور .

3/ التعرف على دور محور العمليات الداخلية في إطار بطاقة الأداء المتوازن في رفع قياس مؤشرات الأداء بشركات التأمين بولاية جنوب دارفور .

4/ بيان مساهمة محور النمو والتعلم في إطار بطاقة الأداء المتوازن في رفع قدرات أداء العاملين بشركات التأمين بولاية جنوب دارفور .

5 / تحليل المرتكزات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن .



أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي : -

- 1 - تبرز دور محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على تقييم الأداء بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور بدلاً من اعتمادها على وسائل تقليدية في تقييم الأداء .
- 2 - التعرف على إيجابيات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين .
- 3 - توضيح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومدى قدرة تطبيقها بشركات التأمين في تقييم الأداء .

منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستنباطي والتاريخي والاستقرائي.
حدود الدراسة اقتصرت الدراسة على :

- 1- الحدود المكانية : تغطي هذه الدراسة شركات التأمين العاملة بمدينة نيالا ولاية جنوب دارفور .
- 2- الحدود الزمانية :اقتصر فترة الدراسة على الفترة 2021 م .

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى:** يساهم المحور المالي في إطار بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز نجاح تقييم الأداء بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور .
- الفرضية الثانية:** يعمل محور العملاء في إطار بطاقة الأداء المتوازن على دعم عملية تقييم الأداء بشركات التأمين بشركات التأمين بولاية جنوب دارفور .
- الفرضية الثالثة:** يلعب محور العمليات الداخلية في إطار بطاقة الأداء المتوازن على رفع قياس مؤشرات الأداء بشركات التأمين بولاية جنوب دارفور .
- الفرضية الرابعة:** يعمل محور النمو والتعلم في إطار بطاقة الأداء المتوازن على رفع قدرات أداء العاملين بشركات التأمين بولاية جنوب دارفور .
- الدراسات السابقة :**



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

استعرض الباحثان عدد من الدراسات المتعلقة بتطبيق نظام القياس المتوازن للأداء في منشآت الأعمال والخدمات .

دراسة (Kaplan & Norton 1992, pp 71-79) : تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي قدمت أسلوب قياس الأداء بتوضيح أهمية المقاييس غير المالية للأداء بالإضافة للمقاييس المالية وذلك وفقاً لقياس الأداء بالمنشأة مقارنة بالأهداف الاستراتيجية المخططة، وقد طرحت الدراسة الأبعاد التي يتكون منها مقياس الأداء المتوازن في جوانب وهي :
أ) الجانب المالي "Financial Perspective":

يعبر هذا الجانب عن نجاح المؤشرات المالية بالمنشأة في تحقيق أهدافها لصالح حملة الأسهم من خلال مدى تحقيق الاستمرارية والنجاح والربحية للمنشأة .

ب) جانب العملاء "Customer Perspective":
يعبر هذا الجانب عن كيفية كسب رضاء العملاء بتقديم منتجات جديدة ذات جودة وسعر مناسب واستمرارية العلاقات معهم بتحسينها على المدى الطويل .

ج) جانب العمليات الداخلية "Internal Business Perspective":
يعبر هذا الجانب عن قدرة المنشأة على التميز التشغيلي للعمليات الداخلية بإتباع نظم تشغيلية على مستوى يناسب البيئة الصناعية الحديثة وإظهار القدرة على تصميم المنتجات بشكل جيد وتقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية .

د) جانب التعلم والنمو "Learning & Growth Perspective":
يعبر هذا الجانب عن تحقيق المنشآت للتميز من خلال التعلم والنمو للعنصر البشري بالمنشأة ومدى انتماء العاملين ورضاهم عن المنشأة تحقيقاً للتميز التشغيلي وتحقيق كفاءة الأداء .

دراسة: (نوران، 2009م، ص267) ، تمثلت مشكلة الدراسة في أنها تناولت أهم مؤشرات التقدم أو التراجع لأداء المنظمات مثل الهيئة القومية للبريد بمصر، هدفت الدراسة إلى عرض وتحليل لأهمية استخدام مدخل قياس الأداء المتوازن وأهم خصائصه، وتوصلت الدراسة إلى جدوى بطاقة قياس الأداء المتوازن في المنظمات والأجهزة الحكومية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

دراسة : (فاطمة رشدي، 2009م، ص416) ، تناولت الدراسة البنوك المصرية ومدى اعتمادها على المؤشرات المالية في عمليات قياس الأداء وتقييمه حيث تتسم هذه المقاييس بالقصور لأنها ركزت على تقييم أداء الأصول الملموسة والأصول الثابتة و تجاهلت تقييم أداء الأصول غير الملموسة، و توصلت الدراسة إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازن أداة فعالة لتحقيق نجاح الاستراتيجية بالبنوك وتؤثر إيجاباً على أداء البنوك.

دراسة: (شوقي السيد ، 2011 م، ص406)، هدفت الدراسة إلى قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في قطاع الأعمال من خلال بطاقة الأداء المتوازن لأداء لبعض الشركات الصناعية و توصلت الي أن عملية قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لتنظيمات الأعمال تمثل في المقام الأول عملية مستمرة وتهدف الي الرقابة و اتخاذ القرار الرشيد في ظل البيئة التنافسية.

دراسة: (سمير ابو الفتوح وآخرون، 2012م، ص195): تناولت الدراسة عملية تقييم الاداء التي تمثل جوهر عملية الرقابة الإدارية بهدف دعم وترشيد القرارات من أجل البقاء واستمرار المنظمة ، توصلت الدراسة علي ان تقييم الاداء بشقيه المشتملات علي القياس والتصحيح يعد من أهم الأدوات التي يجب أن تستحوذ علي اهتمام الإدارة العليا علي نشر فكرة وثقافة الجودة والالتقان.

دراسة: (مبارك عبد القادر، 2016 م، ص187) هدفت الدراسة الي وضع حلول للمشاكل التي تواجه سوق التأمين وخلصت الدراسة الي عدة نتائج أهمها تركيز الاكتتاب في فرع السيارات و الاعتماد بشكل أساسي على إعادة التأمين وضعف الوعي التأميني أوصت الدراسة بضرورة فك الاحتكار وتنظيم المنافسة بين شركات التأمين ونشر الوعي التأميني .

دراسة: (محمد عبد المنعم، 2016م، ص210): هدفت الدراسة على الوقوف على مفهوم تحليلات الأعمال والوقوف على مفهوم القياس المتوازن للأداء ، توصلت الدراسة الي نتيجة مفادها أن التكامل بين أساليب إدارة التكلفة الاستراتيجية فيما بينها في إطار القياس المتوازن للأداء ودعمها باستخدام تحليلات الأعمال سوف يعمل على تعزيز التميز وتحسين العمليات وتحقيق قيمة وميزة تنافسية للمنظمة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

دراسة : (علي سماي ويلي أولاد إبراهيم ، 2016 م ، ص 141) ،هدفت الدراسة الي تقييم أداء شركات التأمين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، وقد استخدم المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي لإجراء الدراسة ، توصلت الدراسة الي وجود بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة في شركات التأمين محل ، حيث خلصت الدراسة الي مجموعة من التوصيات أهمها تكثيف دورات تدريبية لتدريب الموظفين على كيفية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة ، كمت اوصت الدراسة الي حث شركات التأمين على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة لتقييم الأداء الشامل .

دراسة : (راوية رضا ، 2017 م، ص361) ،هدفت الدراسة الي بيان تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة التعليم من خلال فلسفة الجودة الشاملة وانعكاس ذلك على دعم المركز التنافسي للجامعات السعودية ، تم التوصل الي نتائج منها وجود علاقة ذات دلالة معنوية موجبة بين ابعاد بطاقة الاربع وبين تحقيق جودة التعليم في الجامعات السعودية ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين كل من بطاقة الاداء المتوازن وجودة التعليم وبين الدعم التنافسي للجامعات السعودية و اوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة لجودة الأكاديمية و تشجيع ودعم الابتكارات والابداعات و تطوير قدرات اعضاء هيئة التدريس .

دراسة : (محمد سمير ، 2019 م ، ص) ، هدفت الدراسة الي تحديد وقياس فعالية البنوك المتداولة بالبورصة المصرية بمؤشرات خلق القيمة المضافة من وجهة نظر السوق ، وتفعيل فعالية البنوك التجارية من منظور استراتيجي من خلال بطاقة الأداء المتوازن و ايضاً تفسير فعالية البنوك التجارية من منظور تشغيلي من خلال معيار (CAMEL) ثم التوصل الي اطار مقترح لزيادة فاعلية البنك التجاري في ظل معيار (CAMEL) وبطاقة الأداء المتوازن ،وتقديم مجموعة من التوصيات لزيادة الفعالية في البنوك التجارية ، وقد الدراسة التطبيقية على أسلوب الحصر الشامل لكافة البنوك العاملة في السوق المصري والمتداولة ببورصة الأوراق المالية المصرية باستثناء البنوك الإسلامية .

دراسة : (عمري سامي و نوادي مهدي ، 2020 م ، ص 127) ، هدفت الدراسة الي ابراز دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الشامل من خلال بناء نموذج مقترح لمؤسسة اسمنت



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

عين الكبيرة ، وقد بينت النتائج المتوصل اليها ان المؤسسة تحقق أداة كلياً مرتفعاً لكن بطريقة غير متوازنة بين مكونات بطاقة الأداء المتوازن الأربعة ظن مما يوجب عليها إعادة النظر في استراتيجيتها من اجل ضمان نموها واستمرارها في ظل هذه البيئة المعقدة .

دراسة : (هبة حمادة وايمن سليمان ، 2020 م) ، يهدف البحث الي بيان مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة ومعرفة مدى تطبيقها في البلديات بالإضافة الي تقييم مستوى كفاءة الأداء المالي وصولاً لمعرفة تأثير بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي في البلديات في المحافظات الجنوبية من دولة فلسطين ، خلصت الدراسة الي نتائج منها تتوافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البلديات بوزن نسبي 75 % يتميز الأداء المالي بالبلديات بدرجة جيدة و بوزن نسبي 70 % و اخيراً يوجد موافقة حول أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في زيادة كفاءة الأداء المالي بوزن نسبي بلغ 67 % .

دراسة : (مروة احمد ، 2020 م) ،هدفت الدراسة الي معرفة اثر تطبيق بطاقات الأداء المستدامة على التحسين المستمر للخدمات الصحية والتعرف على طبيعة العلاقة بين ابعاد بطاقات الأداء المتوازن المستدامة والتحسين المستمر بأبعاده، ومدى الاستفادة من تطبيق بطاقات الأداء المتوازن المستدامة في تحسين جودة الخدمات الصحية ، توصلت الدراسة الي وجود تأثير معنوي وعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو والتحسين المستمر، ولكن تختلف درجة التأثير بين كل بعد وآخر ، اوصت الدراسة بتركيز الاهتمام من قبل المستشفيات المصرية على اسلوب بطاقة الأداء المتوازن ومحاولة تطبيقه بالشكل السليم لما له من نتائج إيجابية واهمية كبيرة قد تنعكس على صحة افراد المجتمع .

دراسة : (Rawnaq Ziad & others 2020, p654) ،هدفت هذه الدراسة الي تحديد تأثير بطاقة الأداء المتوازن وتطبيق لوجهات نظرها الأربعة كمتغير مستق ، مالي ، عميل ، عمليات داخلية ، نمو و تطور على الأداء المالي المقاس بواسطة متوسط سعر سوق الأوراق المالية للبنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان ، توصلت الدراسة الي ان هنالك تأثير ذا دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن للبعاد الأربعة (المالية ، العمليات الداخلية ، والنمو والتطور ،



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

العملاء) معاً او بشكل منفصل على الأداء المالي للبنوك ، اوصت الدراسة بأن يتوجب على إدارة البنوك التجارية ان تتبنى وتطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن بسبب تأثيرها الإيجابي على الأداء المالي للبنوك والتركيز أكثر على احتياجات العملاء المتغيرة .

دراسة : (حسين ذيب و عبدالغني دادان ، 2021 م ، ص 768) ، هدفت هذه الدراسة الي التعرف على مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات في صناعة مواد البناء بالجزائر حيث خلصت الدراسة الي ان مؤسسات صناعة البناء تتوفر على كل المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي و ان ابعادها تساهم بشكل فعال في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات محل الدراسة ، واخيراً اوصت الدراسة بتعميم استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها على جميع مؤسسات قطاع صناعة مواد البناء لما له من اثر إيجابي على تطويرها واستمرارها .

دراسة : (زبير عياش و آخرون ، 2021 م) ، هدفت هذه الدراسة الي معرفة دور الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن و من اجل الهدف تم تصميم استبيان و توزيعه على افراد عينة الدراسة وتم تحليل النتائج باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط و خلصت الدراسة الي عدة نتائج منها استراتيجية المؤسسات الاقتصادية تساهم بشكل كبير في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن .

دراسة : (فاطمة الزهراء ، 2021 م) ، تعتبر عملية قياس وتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية من اهم آليات مراقبة التسيير واتخاذ القرارات الرشيدة بالمؤسسة و نتيجة لقصور الأدوات التقليدية في قياس وتقييم أداء المؤسسات ن أدى بالكثير من الباحثين و المفكرين الي تطوير أدوات قياس حديثة حتى تتمكن من خلالها المؤسسات الاقتصادية من قياس وتقييم أدائها بشكل عام وادائها المالي بشكل خاص ، مثل بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الربعة ، و ليه اوصت الدراسة بضرورة تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف مقاييس الأداء في المؤسسات وعدم تركيز نجاحها على المؤشرات المالية في تحديد الأهداف .

ثانياً : الإطار النظري للدراسة



أولاً: بطاقة الأداء المتوازن

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن .

عرفت بطاقة قياس الاداء المتوازن بانها نظام إداري يهدف الي مساعدة الملاك والمديرين علي ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم الي مجموعة من الاهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة . وذلك من خلال الاعتماد علي محاور بطاقة الاداء المتوازن ، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم انشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية(عبد الحميد المغربي، 2007م، ص57) .

كما عرف العالمان Kaplan and Norton مدخل الاداء المتوازن ذا الابعاد المتعددة علي انه مدخل شامل لقياس الاداء وتقييمه من خلال منظور استراتيجي ، يتم بواسطته ترجمة استراتيجية المنشأة الي اهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية من اجل تحقيق اهداف المنشأة(نبيل عبد المنعم، 2010م، ص6) .

حيث تم اختيار تسمية بطاقة الأداء المتوازن لأنه يحقق التوازن بين : التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل ، التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية ، التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق و مؤشرات قياس الأداء المستقبلي (وهيبة مقدم ، 2020 م ، ص 129)

مما تقدم من التعريفات السابقة لبطاقة قياس الأداء المتوازن يمكن للباحثان أن يعرفها : (بانها اسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة التي تعمل علي ترجمة رؤية واهداف واستراتيجيات المنشأة على ارض الواقع عن طريق استخدام محاورها الأربعة بهدف مساعدة الملاك والمديرين لفهم رؤية واستراتيجيات شركاتهم واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة) .

أهداف و مقومات بطاقة الأداء المتوازن .

يستنتج بعض الباحثين على أن بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية لقياس مدى نجاح الشركة في تحديد رؤيتها ، وفعالية الاستراتيجية المطبقة من قبلها لتحقيق تلك الرؤية ، من خلال مقاييس



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

شاملة لكافة ابعاد الأداء الإداري والمالي حيث توجد مقومات عديدة يجب توفرها في المؤسسة حتى يمكن تطبيق حتى يمكنها تطبيق الأداء المتوازن بنجاح و تتمثل في الآتي (محمد الفاتح محمود ، 2020 م ،ص 142):-

1-تحديد واضح للأهداف الاستراتيجية : المحور الأساسي في استخدام بطاقة المتوازن في اختيار الأهداف الاستراتيجية .

2 - الأخذ بمنهج النظام : تتوقف إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام .

3- وجود الدافعية لاختيار بطاقة الأداء المتوازن : استجابةً لتغيرات البيئة والضغط التي تتعرض لها المؤسسة .

مما تقدم يلاحظ الباحثان في أن قوة بطاقة الاداء المتوازن تتمثل في توازن الأبعاد الأربعة بصورة متكاملة بحيث لا يطغي جانب علي الجانب الآخر وذلك بهدف تحقيق المزيد من الأرباح والعائد علي الاستثمار بصورة يرضي طموحات وآمال اصحاب الاسهم .
أهمية بطاقة الأداء المتوازن .

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن في الآتي(محمد كمال الدين محمد، 2007م، ص171):
1- ضرورة تحديث تكامل في مقاييس المحاسبية لتصبح ملائمة لكل تطور تقني في البيئة الحديثة لتصنيع وما يستلزمه ذلك من معلومات مالية وغير مالية لتكامل اساليب القياس والتقييم.
2- يمكن تحقيق تكامل في مقاييس تقويم الاداء من خلال منظورات بطاقة مقاييس الاداء المتوازنة .

3- يمكن تنظيم أهمية هذا البحث من خلال الدراسة الميدانية لتحديد مدي اعتماد بيئة الاعمال المصرية علي بطاقة مقاييس الاداء المتوازنة كأحد الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية التي ظهرت في بيئة الاعمال المصرية .

4- أن قياس الاداء يوفر الفرصة لكي يدرك العاملون مستوى الاداء المطلوب منهم ، وهل كان أدائهم في المستوى المناسب ام العكس(جودة عبد الرؤوف، 2003م،ص 323).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مما تقدم يلاحظ الباحثان أن أهمية بطاقة الاداء المتوازن تشمل هذه النقاط الواردة ادناه والتي تشكل في مجملها أهمية تطبيقية قصوي لها خاصة في ظل المنافسة الحادة والانفتاح والحرية التجارية وهي:

- 1- تسعي لأجراء التعديلات والتغيرات المستمرة بهدف المواكبة .
- 2- تسعي لقياس كفاءة أداء شركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور .
- 3- تسعي لبناء القدرات التنافسية الناجحة من أجل تطوير العمليات .

فوائد بطاقة الأداء المتوازن:

تحقق بطاقة الأداء المتوازن عدة فوائد منها(حنان جابر، 2012م،ص 706) :

- 1 - تساعد على تكوين مقاييس الأداء الحاكمة المتفقة مع الاستراتيجية على كل مستويات المنشأة .
- 2- تعتبر البطاقة بمثابة حجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للإدارة ، على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تقيد بعرض ما حدث في الماضي دون الإشارة الي كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً.
- 3- توضح الرؤيا وتضع تسلسلاً للأهداف و توفر التغذية العكسية للاستراتيجية و تربط المكافآت للعاملين بالمنشأة بمعايير تقويم الأداء .

ثالثاً : مفهوم الأداء .

إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة Performance التي تعني إعطاء وذلك بأسلوب كلي، الشكل لشيء ما، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة Performance وأعطتها معناها ويرى بعض الباحثين فيه ما يلي : "أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها. الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق الأهداف ، الإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك ، أن الأداء يتمثل في عنصرين هما الفعالية والإنتاجية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يرى بعض الباحثين في الأداء على أنه "مستوى تحقيق الأهداف" وهذا المستوى يقاس باستخدام المؤشرات. هذا التعريف يحصر الأداء في نسبة إنجاز الأهداف أي أن الأداء هو الفعالية ، هذا صحيح لكن غير كاف، لأنه لا يمكن الحكم على المؤسسة بأنها تحقق أداءً جيداً بمجرد تحقيقها للأهداف المناطة بها ، فالمؤسسة قد تتمكن من ذلك ولكن بالاستغلال المفرط للموارد (قرين ربيع، 2009م، ص 3).

حيث ذكر بعض الباحثين أن مصطلح تقييم الأداء ومصطلح تقويم الأداء بمعنى قياس الأداء والمعنى واحد في كليهما وان كان تعبير تقويم الأداء أشمل لأنه يعني عملية (تقييم) ، ومن ثم تحديد نقاط الضعف وبالتالي معالجتها (كريم عبدالحميد محمود ، 2020 م، ص 380) . يعرف تقويم الأداء على أنه التعرف على مدى تحقيق الأهداف المتوقعة والمرسومة ضمن الخطة الموضوعية بشكل مسبق لاكتشاف أوجه القصور والضعف في التنفيذ والعمل على تصحيحها (يونس عليان، 2011م، ص 45).

2- أهداف الأداء :

تتمثل أهداف الأداء في الآتي (محمد الزنقراني، 1992م، ص267):

أ- **الحكم على مستوى كفاءة الأداء**: الكفاءة هي " نسبة أو معدل قياس مادي للمخرجات "سُلع أو خدمات" الناتجة من العمليات التشغيلية للنشاط أو البرنامج منسوبة إلى تكلفة الاثنين معاً، فإن كان الأداء وفق الخطة المرسومة، بمعنى أن العاملين في مراكز المسؤولية قد أدوا ما عليهم فيكافئون على ذلك، وأن كان العكس فيعاقبون على التقصير كلٌّ في حدود ما كُلف به (نعيم حسني، 1985م، ص 224).

ب- مساعدة الإدارة، للتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطة الموضوعية (ثابت وجمال الدين، 2003م، ص 430).

4 - أهمية الأداء :

أهمية تقويم الأداء تظهر من خلال تحقيقه الآتي (احمد محمد، 1974، ص 67):



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أ- عملية تقويم الأداء تساعد على أظهار فاعلية العمليات والتركيز على مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلى إجراء تصحيحي.

ب - تساعد عملية تقويم الأداء في اكتشاف الانحرافات وأوجه القصور والصعوبات التي تواجه عملية تنفيذ الخطط ، وتشخيص أسبابها، وربطها بمراكز الأشراف والمسؤولية، من أجل اتخاذ الإجراءات المصححة لمعالجتها وتفاديها مستقبلاً .

تعتبر عملية تقويم الأداء إحدى الوسائل الأساسية التي تزود متخذي القرار بالبيانات والمعلومات المتعلقة بكفاءة أداء الأعمال والنشاطات (أحمد حسين 1988 م ، ص 15).

5 - أنواع الأداء :

أنواع الأداء :

تتمثل أنواع تقويم الأداء في الآتي (محمد المعتر وآخرون، 2018م، ص121) :

أ- تقويم الأداء المخطط : ويراد به تقويم أداء الوحدة في مدى تحقيقها للأهداف وذلك عن طريق مقارنة المؤشرات الواردة بالخطط والسياسات الموضوعة مع المؤشرات الفعلية وفق فترات زمنية دورية كأن تكون شهرية و فصلية و سنوية وربما لفترات متوسطة المدى (3-5 سنوات).

ب - تقويم الأداء الفعلي : ويقصد به تقويم كفاءة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية .

ج - تقويم الاداء المعياري (القياسي) : ويراد به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية .

د- تقويم الأداء العام (الشامل) : ويقضي هذا النوع من تقويم الأداء شمول كل جوانب النشاط في الوحدة .

يلاحظ الباحثان ان تقويم الاداء العام(الشامل) يحوى على تعميم التقييم لكل جوانب النشاط في المنشأة النوعي والكمي مما يتوافق مع الرؤية الاستراتيجية التي تسعى اليها بطاقة الاداء المتوازن بمحاورها الاربعة.

6 - - نشأة التأمين وتطوره في العالم والسودان :



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

نشأ التأمين في إيطاليا بعد ازدهار التجارة بها في العصور الوسطى وانتشار المراباة وانتقال مراكز التجارة من الشرق الأوسط الى غرب أوروبا ساعد التخصص وتقسيم العمل على ظهور الثورة الصناعية في أوروبا التي أعقبت بثورات متتالية ولم يطبق التأمين من حيث الصيغ لحظة واحدة مرس التأمين البري أولاً على البضائع المنقولة والسفن الناقلة لها عبر البحار ، ظهر التأمين البري بعد الحريق الذي شب بلندن والذي قضى على الجانب الأكبر من المدينة ، كما ظهر من خلال القرن التاسع عشر صورة جديدة من التأمين أهمها التأمين من المسؤولية قبل الغير ، اما التأمين على الحياة فقد تأخر في الظهور الى اقتراب القرن التاسع عشر ولم يعرف من قبل هذا التاريخ كتأمين مستقل إنما عرف كتابع للتأمين البحري كالتأمين على حياة الملاحين و القراصنة ولكن ذلك التأمين كان وقتئذ لأجل قصير كمرحلة واحدة مثلاً ، شهد القرن العشرين في بدايته حربين عالميتين تسارعت بمقتضاها عمليات التصنيع الحربي والبحث عن نوعيات جديدة من الغذاء أدى كل ذلك الى التخلي عن نظام الذهب واعتناق قاعدة النقود الورقية الالزامية التي ساهمت كثيراً في توسيع النشاط الاقتصادي الذي أدى للتوسع في العمليات التأمينية بالسودان ، ولكنه ظهر وعرف بشكل مباشر مع الاستعمار البريطاني حيث بدأت هيئات في صورة توكيلات تابعة للبيوتات التجارية الأجنبية التي كانت قائمة بالسودان وظلت هذه التوكيلات تباشر أعمال التأمين وازداد عددها حتى صارت سبعين توكيلاً ، ولكن أنخفض عدد التوكيلات الى اقل من ستة وثلاثين توكيلاً عام 1970 م بسبب ايقاف أعمال التوكيلات التابعة للشركات الأجنبية وعندما أوقف عمل هذه التوكيلات كانت شركات تأمين وطنية تعمل قبل الاستقلال وزاد نصيبها في السوق المحلي للتأمين نتيجة تحويل وثائق التأمين الى هذه الشركات العاملة كما أسست شركة لإعادة التأمين عام 1974 م ، وفي عام 1978 م تم إنشاء مؤسسة التأمين التعاوني وشركة التأمين الاسلامي التابعة لبنك فيصل الإسلامي السوداني ثم أنشئت شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين الإسلامية في العام 1991 م حيث بلغت عدد الشركات العاملة في السودان في العام 1992 م حوالي 21 شركة تناقص هذا العدد ليصل الى 16 شركة في العام 1998 م (عثمان يعقوب 2006 م) ، ص ص 121،131.



2 - مفهوم التأمين :

عرف التأمين عقد بمقتضاه يلتزم المؤمن أن يؤدي المؤمن له أو المستفيد مبلغاً من المال أو عوضاً مالياً آخر في حالة وقوع الحادث أو تحقيق الخطر المبين في العقد وذلك مقابل قسط أو أية دفعيه مالية أخرى يؤديها المؤمن له للمؤمن (بخته طاهر وعلي عرقوب ، 2018 م).
أيضاً تعرف شركات التأمين على انها نوع من المؤسسات المالية التي تمارس دوراً مزدوجاً ، فهي مؤسسة للتأمين تقدم خدمة (المنتج التأميني) لمن طلبها ،كم انها مؤسسة مالية تحصل على الأموال من المؤمن له لتعيد استثماراتها (محمد تومي و مصطفى بن ميري ، 2018 م).

3 - أهداف التأمين :

التأمين من الأنشطة الربحية ذات الأهداف المتعددة والتي من بينها(عبد الماجد عبد الله، مرجع سابق، ص ص 233 ، 234:

أ- توفير حجم ملائم من المدخرات التي يمكن الاعتماد عليها كأحد مصادر استثمارات التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

ب - المحافظة على الموارد القومية (الثروة القومية) و استعراض ما يتلف منها نتيجة تعرضها للأضرار التي تؤدي إلى نفاذها أو جزء منها .

ج - التأمين أيضاً نشاط خدمي واقتصادي يهدف الي تقديم خدمات مقابلة خسائر الخطر سواء كانت بشرية أو مادية و تأخذ هذه الخدمات شكل التعويض .

4 - أهمية التأمين :

للتأمين أهمية تتمثل في الآتي (بروية الهام و سعودي عبدالصمد ، 2018 م ، ص 4) :

أ- الأهمية الأخلاقية : للتأمين عدة فضائل أخلاقية تكمن فيما يلي :-

- الاحتياطي المستقبلي : هو ان يتحمل المؤمن له بعض التضحيات المالية في الحاضر

ليسد الحاجة في المستقبل فهي وسيلة محذرة لأخطار المستقبل .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- التعاون والتضامن : هو جوهر التأمين و الأساس الذي يقوم عليه ، ويتمثل في توزيع اثر
الخطر على الجميع .

- تنمية الشعور بالمسؤولية : أي ينمي الإحساس بالمسؤولية تجاه نفسه واسرته و من يهمهم
من خلال شرائه لوثيقة التأمين يضمن لهم عدم التعرض لضائقة اقتصادية .

ب - الأهمية الاجتماعية : فهي تكمن في حماية الطبقات الضعيفة في المجتمع من اخطار قد
يتعرضون لها

ج- الأهمية الاقتصادية : والتي تتمثل في زيادة وارتفاع الإنتاج ووسيلة لتكوين رأس المال .
المحور الثالث: الدراسة الميدانية.

تمهيد :

تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت المتدرج والذي يتكون من خمسة مستويات على النحو
التالي " اوافق بشدة، اوافق، محايد، لا اوافق، لا اوافق بشدة " حيث تم اعطاء الاوزان في عملية
التحليل علي النحو التالي: الرقم (1) يقابل اوافق بشدة، الرقم (2) يقابل اوافق، الرقم (3) يقابل
محايد، الرقم (4) يقابل لا اوافق، الرقم (5) يقابل لا اوافق بشدة، نسبة لقله شركات التأمين بولاية
جنوب دارفور مدينة نيالا والتي تمثل مجتمع الدراسة لذا كان عدد المبحوثين قليل فقد تم توزيع
عدد (25) استبانة على العاملين بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور وبمساعدة مقدره
ومشكورة من الزملاء تمكن الباحثان من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة وتم استرجاع 22
استبانة بنسبة 88 % اما الفاقد بنسبة (12%).

مجتمع و عينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور ، أما عينة البحث
فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة حيث بلغت (25) فرداً تم توزيع (25) استبانة
لهم، وتم ملأ (22) ما يمثل نسبة (88%). وللخروج بنتائج دقيقة حرص الباحثان على تنوع أفراد



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

عينة الدراسة (المبحوثين) وإن هذا التنوع في خصائص المبحوثين له علاقة بأرائهم حول دور محاور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء لشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور. صدق وثبات الإستبانة:

الجدول رقم: (1) يوضح صدق وثبات الإستبانة .

رقم	الفرضيات	عدد الاسئلة	معامل ألفا	معامل الثبات
1	الفرضية الاولى	3	0.917	0.841
2	الفرضية الثانية	3	0.896	0.803
3	الفرضية الثالثة	3	0.920	0.846
4	الفرضية الرابعة	3	0.951	0.904
	مجموع الاسئلة	12	0.921	0.848

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2021 م.
الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

الجدول رقم: (2) يوضح التوزيع التكراري لمتغير العمر.

النوع	بيان	العدد	النسبة %
العمر	اقل من 30 سنة	2	9.1
	30 وأقل من 35 سنة	5	22.7
	35 وأقل من 40 سنة	3	13.6
	40 وأقل من 45 سنة	4	18.2
	45 واقل من 50 سنة	6	27.3



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

4.5	1	50 و اقل من 60 سنة	
4.5	1	أكثر من 60 سنة	
100	22		المجموع

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2021 م .

الجدول رقم (3) يوضح التوزيع التكراري لمتغير المؤهل العلمي .

النوع	بيان	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	بكالوريوس	13	61.9
	دبلوم عالي	2	9.5
	ماجستير	6	28.6
	دكتوراه	0	0
	حالات غير مستوفاة	1	4.5
	المجموع	22	100

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2021 م .

الجدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري لمتغير المؤهل المهني.

النوع	بيان	العدد	النسبة %
المؤهل المهني	زمالة بريطانية	0	0
	زمالة أمريكية	0	0
	زمالة عربية	0	0



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

0	0	زمالة سودانية
22.7	5	أخرى
77.3	17	حالات غير مستوفاة

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2021 م .

الجدول رقم (5) يوضح التوزيع التكراري لمتغير المركز الوظيفي.

النوع	بيان	العدد	النسبة %
المركز الوظيفي	محاسب	6	27.3
	مراجع داخلي	1	4.5
	مدير مالي	2	9.1
	مدير إدارة	7	31.8
	مراجع خارجي	1	4.5
	أخرى	5	22.7
	المجموع		22

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2021 م .

الجدول رقم (6) يوضح التوزيع التكراري لمتغير سنوات الخبرة .

النوع	بيان	العدد	النسبة %
	أقل من 5 سنوات	4	18.2



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

18.2	4	5 وأقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
36.4	8	10 واطل من 15 سنة	
18.2	4	15 واطل من 20 سنة	
9.1	2	20 واطل من 25 سنة	
0	0	25 سنة فأكثر	
100	22	المجموع	

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2021 م .
التوزيع النسبي لفقرات فرضيات الدراسة:

الجدول رقم: (7) التوزيع النسبي لفقرات الفرضية الاولى.

م	الفقرة	النسبة %			
		موافق بشدة	موافق	محايد	لا وافق بشدة
1	يعمل المحور المالي على استقلال الموارد والامكانيات المتاحة بآليات تمكن من نجاح تقويم الأداء المالي بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور .	68.2	31.8	0	0
2	تعمل بطاقة قياس الاداء المتوازن في إطار المحور المالي على ربط مقاييس النتائج بمحركات الأداء مما يساهم في زيادة فاعلية الاداء المالي بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور .	50	40.9	9.1	0
3	يعمل اسلوب بطاقة الأداء المتوازن في اطار المحور المالي على توفير مقاييس تحقق تحسين الاداء المالي بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور .	50	36.4	13.6	0

المصدر : اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2021 م.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

1 - من الجدول رقم: (7) يتضح ان نسبة 68.2 % من افراد العينة يوافقون بشدة على ان المحور المالي يعمل على استغلال الموارد والامكانيات المتاحة بأليات تمكن من نجاح الاداء المالي لشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور ، بينما 31.8 % يوافقون على هذه العبارة ، يتضح للباحثان ان كل افراد العينة يوافقون على العبارة الاولى من الفرضية الاولى مما يدل ان العبارة أعلاه تعبر بصدق وثبات الفرضية.

2 - ان 50% من افراد العينة يوافقون بشدة على ان بطاقة قياس الاداء المتوازن تعمل في اطار المحور المالي على ربط مقاييس النتائج بمحركات الاداء مما يساهم في زيادة الاداء المالي بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور ، وان نسبة 40.9 % من هذه العينة يوافقون على هذه العبارة ، بينما بلغت نسبة المحايدون 9.1 % ويتضح للباحثان ان نسبة 90.9 من افراد العينة المبحوثة توافق على العبارة الثانية من الفرضية الاولى مما يدل على قوة عبارة الفرضية .

3- ان 50% من افراد العينة يوافقون بشدة على ان اسلوب بطاقة الاداء المتوازن يعمل في اطار المحور المالي على توفير مقاييس تحقق تحسين الاداء المالي بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور ، وان نسبة 36.4 % من هذه العينة يوافقون على هذه العبارة ، بينما بلغت نسبة المحايدون 13.6 % ويتضح للباحثان ان نسبة 86.4 % من افراد العينة المبحوثة توافق على العبارة الثالثة من الفرضية الاولى وهذا مؤشر على قوة العبارة .

الجدول رقم: (8) يوضح التوزيع النسبي لفقرات الفرضية الثانية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

م	الفقرة	النسبة %			
		موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق بشدة
1	تطبيق محور العملاء في اطار بطاقة الاداء المتوازن يسهم في رفع رضا العملاء مما يزيد كفاءة الاداء بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور .	50	45.5	0	4.5
2	استخدام بطاقة الاداء المتوازن من خلال محور العملاء يعمل كسب عملاء جدد مما يرفع فاعلية الأداء بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور .	27.3	59.1	13.6	0
3	يؤدي استخدام بطاقة الاداء المتوازن من خلال محور العملاء الى تقليل معاناة العملاء مما يحسن جودة الأداء بشركات العاملة بولاية جنوب دارفور .	31.8	50	4.5	9.1

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية ، 2021م .

- 1 - من الجدول رقم: (8) يتضح ان نسبة 50 % من افراد العينة يوافقون بشدة على ان تطبيق محور العملاء في اطار بطاقة الاداء المتوازن يسهم في رضا العملاء مما يزيد من كفاءة الاداء بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور ، بينما 45.5 % يوافقون على هذه العبارة وان نسبة 4.5 % لا يوافقون ، يتضح للباحثان ان كل افراد العينة يوافقون على العبارة الاولى من الفرضية الثانية بنسبة 95.5 % ما يدل على ان اكبر نسبة من المبحوثين يوافقون على هذه العبارة .
- 2 - ان 27.3 % من افراد العينة يوافقون بشدة على ان استخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن من خلال محور العملاء يعمل على كسب عملاء جدد مما يرفع فاعلية الاداء بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور ، وان نسبة 59.1 % من افراد العينة يوافقون على هذه العبارة ، بينما بلغت نسبة المحايدون 13.6 % ويتضح للباحثان ان نسبة 86.4 % من افراد العينة المبحوثة توافق على العبارة الثانية من الفرضية الثانية وهذا يؤكد صدق وثبات العبارة .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

3- ان 31.8% من افراد العينة يوافقون بشدة على ان استخدام بطاقة الاداء المتوازن من خلال محور العملاء يؤدي على تقليل معاناة العملاء مما يحسن جودة الاداء بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور ، وان نسبة 50 % من افراد العينة يوافقون على هذه العبارة ، بينما بلغت نسبة المحايدون 4.5 % و ان نسبة لا اوافق و لا اوافق بشدة بنسبة 13.6 % ، ويتضح للباحثان ان نسبة 81.8% من افراد العينة المبحوثة توافق على العبارة الثالثة من الفرضية الثانية .

الجدول رقم : (9) يوضح التوزيع النسبي لفقرات الفرضية الثالثة.

م	الفقرة	النسبة %				
		موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	يؤدي استخدام بطاقة الاداء المتوازن في اطار محور العمليات الداخلية الى ابتكار طرق جديدة مما يسهم في تطوير الأداء بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور .	31.8	40.9	27.3	0	0
2	تعمل بطاقة الاداء المتوازن من خلال محور العمليات الداخلية على تطوير مهارات العاملين مما ترفع كفاءة أداء العمليات التشغيلية بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور	31.8	54.5	13.6	0	0
3	تعمل بطاقة الاداء المتوازن من خلال محور العمليات الداخلية على تحسين طرق الاداء التشغيلي مما يؤدي الى تقويم الأداء الشامل بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور	31.8	50	4.5	4.5	9.1

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م .

1 - من الجدول رقم: (9) يتضح ان نسبة 31.8 % من افراد العينة يوافقون بشدة على ان استخدام بطاقة المتوازن في اطار محور العمليات الداخلية يؤدي الى ابتكار طرق جديدة مما يسهم في تطوير الاداء بشركات



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

التأمين العاملة ولاية جنوب دارفور ، بينما 54.5 % يوافقون على هذه العبارة ، وان نسبة 13.6 % محايدون ، يتضح للباحثان على ان افراد العينة يوافقون على العبارة الاولى من الفرضية الثالثة .

2 - ان 31.8% من افراد العينة يوافقون بشدة على ان بطاقة قياس الاداء المتوازن من خلال محور العمليات الداخلية تعمل على تطوير مهارات العاملين مما ترفع كفاءة اداء العمليات التشغيلية بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور ، وان نسبة 54.5 % من هذه العينة يوافقون على هذه العبارة ، بينما بلغت نسبة المحايدون 13.6% ويتضح للباحثان ان نسبة 87.3 من افراد العينة المبحوثة توافق على العبارة الثانية من الفرضية الثالثة .

3- ان 31.8% من افراد العينة يوافقون بشدة على ان بطاقة الاداء المتوازن من خلال محور العمليات الداخلية تعمل على تحسين طرق الاداء التشغيلي مما يؤدي الي تقويم الاداء الشامل بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور ، وان نسبة 50 % من هذه العينة يوافقون على هذه العبارة ، بينما بلغت نسبة المحايدون 4.5 % و لا اوافق ولا اوافق بشدة بنسبة 13.6% ويتضح للباحثان ان نسبة 81.8 % من افراد العينة المبحوثة توافق على العبارة الثالثة من الفرضية الثالثة .



الجدول رقم: (10) يوضح التوزيع النسبي لفقرات الفرضية الرابعة.

م	الفقرة	النسبة %			
		موافق بشدة	موافق	محايد	لا او لا بشدة
1	تعمل بطاقة الاداء المتوازن من خلال محور النمو والتعلم على تطوير قدرات العاملين مما يسهم في زيادة أداء العاملين بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور .	63.6	36.4	0	0
2	يؤدي استخدام بطاقة الاداء المتوازن من خلال محور النمو والتعلم على رفع نسبة الاستجابة لطلبات العملاء مما يزيد ثقة أداء العملاء بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور .	59.1	36.4	4.5	0
3	يهدف استخدام بطاقة الاداء المتوازن من خلال محور النمو والتعلم على الاهتمام بالبحوث والتطوير مما يدعم عملية تقويم الأداء بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور .	59.1	31.8	9.1	0

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2021 م .

1 - من الجدول رقم: (10) يتضح ان نسبة 63.6 % من افراد العينة يوافقون بشدة على ان بطاقة الاداء المتوازن من خلال محور النمو التعلم تعمل على تطوير قدرات العاملين مما يسهم في زيادة اداء العمالي بشركات التأمين العاملة ولاية جنوب دارفور ، وان نسبة 36.4 % يوافقون على هذه العبارة ، يتضح للباحثان ان كل افراد العينة يوافقون على العبارة الاولى من الفرضية الرابعة بنسبة 100 % .

2 - ان 59.1% من افراد العينة يوافقون بشدة على ان استخدام بطاقة الاداء المتوازن من خلال محور النمو والتعلم يؤدي على رفع نسبة الاستجابة لطلبات العملاء مما يزيد من ثقة اداء



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

العملاء بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور ، وان نسبة 36.4 % من هذه العينة يوافقون على هذه العبارة ، بينما بلغت نسبة المحايدون 4.5% ويتضح للباحثان ان نسبة 95.5 % من افراد العينة المبحوثة يوافقون على العبارة الثانية من الفرضية الرابعة .

3- ان 59.1% من افراد العينة يوافقون بشدة على ان استخدام بطاقة الاداء المتوازن يعمل من خلال محور النمو والتعلم الي الاهتمام بالبحوث والتطوير مما يدعم تقويم الاداء الشامل بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور ، وان نسبة 31.8 % من هذه العينة يوافقون على هذه العبارة ، بينما بلغت نسبة المحايدون 9.1 % ، ويتضح للباحثان ان نسبة 90.9 % من افراد العينة المبحوثة توافق على العبارة الثالثة من الفرضية الرابعة .

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الاولى:

والتي تنص على (يساهم المحور المالي في إطار بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز نجاح تقويم الأداء بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الجدول رقم (11) يوضح نتائج اختبار الوسط المرجح والانحراف المعياري والاتجاه لعبارات الفرضية الاولى.

م	الفقرة	الوسط المرجح	الانحراف اف المعياري	قيمة كاي تربيع المح سوبة	مستوى المعنوية	اتجاه العبارات
1	يعمل المحور المالي على استقلال الموارد والامكانيات المتاحة بآليات تمكن من نجاح تقويم الأداء المالي بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور .	1.3 2	0.48	2.9	0.088	موافق بشدة
2	تعمل بطلقة قياس الاداء المتوازن في إطار المحور المالي على ربط مقاييس النتائج بمحركات الأداء مما يساهم في زيادة فاعلية الاداء المالي بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور .	1.5 9	0.67	6.1	0.048	موافق بشدة
3	يعمل اسلوب بطاقة الأداء المتوازن في اطار المحور المالي على توفير مقاييس تحقق تحسين الاداء المالي بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور .	1.6 4	0.73	4.5	0.108	موافق بشدة
	المتوسط العام	1.52	0.63	4.5	0.08	موافق بشدة

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م .

يتضح من الجدول اعلاه ان:

- الاوساط الحسابية المرجحة للفرضية الاولى تراوحت بين 1.32 الى 1.64 وجميعها أقل من المتوسط الفرضي (3) بمتوسط عام بلغ 1.52 مما يدل على انهم موافقون بشدة على الفرضية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

• الانحرافات المعيارية تراوحت بين 0.48 الى 0.73 بمتوسط عام بلغ 0.63 مما يدل على أن العبارات متناسقة ومنسجمة.

مما تقدم يخلص الباحثان الى نتيجة مفادها قبول الفرضية بمتوسط مرجح 1.52 وانحراف معياري 0.63 مع قيمة كاي 4.5 بمستوى معنوية 0.081.

الفرضية الثانية:

والتي تنص على (يعمل محور العملاء في إطار بطاقة الأداء المتوازن على دعم عملية تقويم الأداء بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور).

جدول رقم (11) يوضح نتائج اختبار الوسط المرجح والانحراف المعياري والاتجاه لعبارات الفرضية الثانية

م	الفقرة	الوسط المرج ح	الانحر اف المعيار ي	قيمة كاي	مستوى المعنو ية	اتجاه العبارة
1	تطبيق محور العملاء في إطار بطاقة الاداء المتوازن يسهم في رفع رضاء العملاء مما يزيد كفاءة الاداء بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور .	1.5 9	0.73	8.3	0.016	موافق بشدة
2	استخدام بطاقة الاداء المتوازن من خلال محور العملاء يعمل كسب عملاء جدد مما يرفع فاعلية الأداء بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور .	1.8 6	0.64	7.2	0.028	موافق
3	يؤدي استخدام بطاقة الاداء المتوازن من خلال محور العملاء الى تقليل معاناة العملاء مما يحسن جودة الأداء بشركات العاملة بولاية جنوب دارفور .	2.0 5	1.09	18	0.001	موافق
	المتوسط العام	1.83	0.82	11.2	0.01 5	موافق

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2021 م .

يتضح من الجدول اعلاه ان:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- الاوساط الحسابية المرجحة للفرضية الثانية تراوحت بين 1.59 الى 2.05 وجميعها أقل من المتوسط الفرضي (3) بمتوسط عام بلغ 1.83 مما يدل على انهم موافقون على الفرضية.
- الانحرافات المعيارية تراوحت بين 0.64 الى 1.09 بمتوسط عام بلغ 0.82 مما يدل على أن العبارات متناسقة ومنسجمة.
- مما تقدم يخلص الباحثان الى نتيجة مفادها قبول الفرضية بمتوسط مرجح 1.83 وانحراف معياري 0.82 مع قيمة كاي 11.2 بمستوى معنوية 0.015.

الفرضية الثالثة:

والتي تنص على (يلعب محور العمليات الداخلية في إطار بطاقة الأداء المتوازن الى رفع قياس مؤشرات الأداء بشركات التأمين بولاية جنوب دارفور).

جدول رقم (13) يوضح نتائج اختبار الوسط المرجح والانحراف المعياري والاتجاه لعبارات الفرضية الثالثة

م	الفقرة	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	قيمة كاي	مستوى المعنوية	اتجاه العبارة
1	يؤدي استخدام بطاقة الاداء المتوازن في اطار محور العمليات الداخلية الى ابتكار طرق جديدة مما يسهم في تطوير الأداء بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور.	1.95	0.79	0.6	0.727	موافق
2	تعمل بطاقة الاداء المتوازن من خلال محور العمليات الداخلية على تطوير مهارات العاملين مما ترفع كفاءة أداء العمليات التشغيلية بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور	1.82	0.66	5.5	0.062	موافق
3	تعمل بطاقة الاداء المتوازن من خلال محور العمليات الداخلية على تحسين طرق الاداء التشغيلي مما يؤدي	2.09	1.19	18	0.001	موافق



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

					الى تقويم الأداء الشامل بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور
موافق	0.26				المتوسط العام
	3	8.03	0.88	1.95	

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية ، 2021م .

يتضح من الجدول اعلاه ان:

- الاوساط الحسابية المرجحة للفرضية الاولى تراوحت بين 1.82 الى 2.09 وجميعها أقل من المتوسط الفرضي (3) بمتوسط عام بلغ 1.95 مما يدل على انهم موافقون على الفرضية.
- الانحرافات المعيارية تراوحت بين 0.66 الى 1.19 بمتوسط عام بلغ 0.88 مما يدل على أن العبارات متناسقة ومنسجمة.

مما تقدم يخلص الباحثان الى نتيجة مفادها قبول الفرضية بمتوسط مرجح 1.95 وانحراف معياري 0.88 مع قيمة كاي 8.03 بمستوى معنوية 0.263.

الفرضية الرابعة:

والتي تنص على (يعمل محور النمو والتعلم في إطار بطاقة الأداء المتوازن على رفع قدرات أداء العاملين بشركات التأمين بولاية جنوب دارفور)

جدول رقم (14) يوضح نتائج اختبار الوسط المرجح والانحراف المعياري والاتجاه لعبارات الفرضية الرابعة

م	الفقرة	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	قيمة كاي	مستوى المعنوية	اتجاه العبارة
1	تعمل بطاقة الاداء المتوازن من خلال محور النمو والتعلم على تطوير قدرات العاملين مما يسهم في زيادة أداء العاملين بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور .	1.36	0.49	1.6	0.201	موافق بشدة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2	يؤدي استخدام بطاقة الاداء المتوازن من خلال محور النمو والتعلم على رفع نسبة الاستجابة لطلبات العملاء مما يزيد ثقة أداء العملاء بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور.	1.45	0.60	9.9	0.007	موافق بشدة
3	يهدف استخدام بطاقة الاداء المتوازن من خلال محور النمو والتعلم على الاهتمام بالبحوث والتطوير مما يدعم عملية تقويم الأداء بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور.	1.50	0.67	8.3	0.016	موافق بشدة
المتوسط العام						
		1.44	0.59	6.6	0.07	موافق بشدة

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م .

يتضح من الجدول اعلاه ان:

- الاوساط الحسابية المرجحة للفرضية الاولى تراوحت بين 1.36 الى 1.50 وجميعها أقل من المتوسط الفرضي (3) بمتوسط عام بلغ 1.44 مما يدل على انهم موافقون بشدة على الفرضية.
 - الانحرافات المعيارية تراوحت بين 0.49 الى 0.67 بمتوسط عام بلغ 0.59 مما يدل على أن العبارات متناسقة ومنسجمة.
- مما تقدم يخلص الباحثان الى نتيجة مفادها قبول الفرضية بمتوسط مرجح 1.44 وانحراف معياري 0.59 مع قيمة كاي 6.6 بمستوى معنوية 0.075.

النتائج والتوصيات:

أولاً : النتائج .

توصل الباحثان من خلال الدراسة الميدانية الى نتيجة مفادها أن بطاقة الأداء المتوازن لها دور في أداء شركات التأمين بولاية جنوب دارفور وان هذه النتائج تتمثل في الاستنتاجات الآتية :-



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- 1- يعمل المحور المالي على استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة باليات تمكن من نجاح تقويم الأداء المالي بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور .
- 2- تطبيق محور العملاء في إطار بطاقة الأداء المتوازن يسهم في رفع رضا العملاء مما يزيد من كفاءة الأداء بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور .
- 3- تعمل بطاقة الاداء المتوازن من خلال محور العمليات الداخلية على تطوير مهارات العاملين مما يرفع كفاءة العمليات التشغيلية بشركات التأمين العاملة بولاية جنوب دارفور.
- 4- تعمل بطاقة الاداء المتوازن من خلال محور النمو والتعلم على تطوير قدرات العاملين مما يسهم في زيادة ادائهم بشركات التأمين بولاية جنوب دارفور.
- 5- ان تقييم الأداء باستعمال المقاييس المالية فقط أصبحت غير كافية في ظل التطورات والتغيرات السريعة .

ثانياً : التوصيات.

- 1 - ضرورة استخدام شركات التأمين بطاقة الاداء المتوازن لزيادة كفاءة أداء العاملين .
- 2 - على شركات التأمين تطبيق اسلوب بطاقة الاداء المتوازن لزيادة كفاءة الأداء التشغيلي .
- 3 - توصية شركات التأمين على تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة لتقييم الأداء الشامل .
- 4 ضرورة اعداد دورات تدريبية لتدريب الموظفين على كيفية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة .
- 5 - ان تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن يتطلب استقطاب لخبراء و كوادر قادرة على تطبيقها بشكل جيد في شركات التأمين .

قائمة المراجع:

1. احمد حسين يونس، تقييم الأداء المنظمي - دراسة تحليلية لأداء المؤسسات السياحية في الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة، جامعة اليرموك، 1988 م.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2. احمد محمد موسى ،أبعاد عملية تقويم الأداء بجمهورية مصر العربية ،(القاهرة : المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة ، 1974م).
3. بخته طاهر وعلي عرقوب، انعكاسات تكيف المؤسسات المالية على مؤشرات الملاءة على الاستقرار المالي في الجزائر،(الجزائر : جامعة يحي فارس بالمدينة ، الملتقى الدولي الخامس ، المداخلة رقم 100 ، 2018 م).
4. بروية الهام وسعود عبدالصمد ، انعكاسات تكيف المؤسسات المالية على مؤشرات الملاءة على الاستقرار المالي في الجزائر،(الجزائر : جامعة يحي فارس بالمدينة ، الملتقى الدولي الخامس ، المداخلة رقم 105 ، 2018 م).
5. ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية – مفاهيم و نماذج تطبيقية ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ،2003م) .
6. جودة عبدالرؤوف زغلول ، إستخدام مقياس الاداء المتوازن في بناء نظام لقياس الاداء الاستراتيجي في بيئة الاعمال المصرية ، (طنطا :المجلة العلمية ،كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الاول 2003م).
7. حسن عيسى أبو حمام و جبر ابراهيم الداعور ، أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية المطبقة من قبل الشركات المدرجة في بورصة فلسطين وتأثيرها على الهيكل التمويلي لتلك الشركات ، (القاهرة : مجلة الفكر الإسلامي العدد الثالث ، السنة السابعة عشر ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2013 م) .
8. حسين ذيب و عبدالغني دادان ، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي بمؤسسات صناعة مواد البناء في الجزائر ،(الجزائر : جامعة زيان عاشور



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

بالجلفة ، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية ، مجلد 7 ، العدد ، الأول ، 2021 م)

9. حنان جابر حسن ، التكامل بين القيمة المضافة و مدخل التقويم المتوازن للأداء لتعزيز الدور الاستراتيجي للمراجعة الداخلية في تحسين عملية إدارة مخاطر أعمال المنشآت ، (القاهرة :المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد الأول، المجلد الثاني ، جامعة عين شمس ، 2012 م) .

10. راوية رضا عبيد ، تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة التعليم ودعم المركز التنافسي للجامعات السعودية،(القاهرة : مجلة الفكر المحاسبي ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، العدد الرابع ، الجزء الاول ، السنة الحادية والعشرون ، ديسمبر 2017 م) .

11. زبير عياش وآخرون ، دور الأداء الاستراتيجي في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن ، (الجزائر : جامعة الأغواط ، مجلة الريادة الاقتصادية الاعمال ، المجلد 7 ، العدد 2 ، 2021 م) .

12. سمير ابو الفتوح صالح وآخرون ، التكامل بين بطاقة قياس المتوازن للأداء وستة سجيما لتقويم أداء المنظمات الإنتاجية الفكر المحاسبي ،(القاهرة : مجلة علمية متخصصة ، ومحكمة تصدر عن قسم المحاسبة والمراجعة بكلية ، جامعة عين شمس ، 2012 م) .

12. شوقي السيد فوده ، نحو إطار لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي في قطاع الأعمال من خلال القياس المتوازن ، (بورسعيد : مجلة البحوث والدراسات التجارية ، العدد الأول ، المجلد الثالث والثلاثون ، جامعة بورسعيد، 2011 م) .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

13. عبد الماجد عبدالله حسن ، محاسبة منشآت متخصصة ، (الخرطوم : منشورات جامعة السودان المفتوحة ، 2006 م)
14. عبدالحميد عبدالفتاح المغربي ، بطاقة الاداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي ، (القاهرة : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2009 م) .
15. عثمان يعقوب ، تقويم مسيرة التأمين في السودان - دراسة تحليلية ، (الخرطوم : مجلة بحوث ودراسات العالم الإسلامي ، العدد الثاني ، جمادي الآخرة 1437 هـ يونيو 2006م)
16. علي سماي ويلي أولاد إبراهيم ، تقييم أداء شركات التأمين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، (الجزائر ، جامعة الأغواط ، مجلة دراسات اعدد الاقتصادي ، العدد 27 أ ، 2016 م) .
17. عمري سامي و نوادي مهدي ، تقييم الأداء الشامل لمؤسسة اسمنت عين الكبيرة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، (الجزائر : جامعة فرحات عباس ، مجلد معهد العلوم الاقتصادية ، المجلد 23 ، العدد الأول، 2020 م) .
18. فاطمة الزهراء بطورة ، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية ، (الجزائر : المجلة الجزائرية للأمن والتنمية ، المجلد 10 ، العدد ، الأول ، 2021 م) .
19. فاطمة رشيد سليمان عوض ، تأثير الربط بين الاداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف علي اساس الانشطة (ABS) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ، 2009 م .
20. قرين ربيع وعطا الله ياسين ، فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة ، الملتقى العلمي الدولي، 10 - 11 نوفمبر، 2009م ، جامعة المسيلة، الجزائر .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

21. كريم عبد الحميد محمود، اثر العدالة التنظيمية على نظام تقييم الأداء، (السويس: جامعة قناة السويس، كلية التجارة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد 12 ، العدد الأول ، 2020 م).
22. محمد الزنقراني ، تقييم الأداء في قطاع الأعمال ، إطار محاسبي مقترح ، (القاهرة : المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 2 ، العدد9 ، جامعة عين شمس، كلية التجارة ، 1992، م)
23. محمد الفاتح محمود ، التخطيط الإداري ، (القاهرة : الأكاديمية للكتاب الجامعي ، 2020 م) .
24. محمد المعترز المجتبي و اسامة عبدالقادر عبدالمنعم، اثر تطبيق معايير المراجعة الداخلية الدولية على تقييم الاداء المالي والاداري،(الخرطوم: مجلة الدراسات العليا ، جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا ، المجلد 10، العدد 2018،39م)
25. محمد تومي و مصطفى بن ميري ، انعكاسات تكيف المؤسسات المالية على مؤشرات الملاءة على الاستقرار المالي في الجزائر ،(الجزائر : جامعة يحي فارس بالمدينة ، الملتقى الدولي الخامس ، المداخلة رقم 42 ، 2018 م).
26. محمد سمير محمد ، اطار مقترح لقياس فعالية البنوك وتفسيرها على ضوء المعيار المركب وبطاقة الأداء المتوازن ، (القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة والدراسات العليا ، قسم إدارة الاعمال ، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال ، 2019 م) .
27. محمد عبد القادر محمد، صناعة التأمين في السودان الحاضر وآفاق المستقبل ، (الخرطوم : مجلة كلية التجارة العلمية ، جامعة النيلين ، السنة الثانية ، العدد الثاني ، يونيو2016م ، 1437 هـ) .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

28. محمد عبد المنعم خليل ، دور تحليلات الأعمال في دعم القياس المتوازن للأداء كأسلوب تكاملي مع أساليب إدارية التكلفة الإستراتيجية ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، (بورسعيد : جامعة بورسعيد ، كلية التجارة ، المجلد السابع عشر ، العدد الثالث الجزء الأول ، 2016 م .)
29. محمد كمال الدين محمد عبدالرحمن ، بطاقة مقاييس الاداء المتوازنة (BSc كنموذج للتكامل بين المقاييس المالية وغير المالية ، (دراسة ميدانية) (الشروق : مجلة الشروق للعلوم التجارية ، العدد الاول ، المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات بالشروق ، 2007م) .
30. مروة احمد محمد ، اثر تطبيق بطاقات الأداء المتوازن المستدامة على التحسين المستمر للخدمات الصحية ، (السويس : جامعة السويس ، كلية التجارة ، قسم إدارة الاعمال ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، 2020 م) .
31. نبيل عبدالمنعم محمد ، اطار مقترح لاستخدام مدخل بطاقات القياس المتوازن لتقييم الاداء بالبنوك المصرية ، (القاهرة : المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الأول ، يناير 2010م) .
32. نعيم حسنى دهمش، تدقيق وتقييم كفاءة الأداء وفعالية المشاريع الإنمائية في الدول النامية ، (عمان : مجلة دراسات عمادة البحث العلمي ، المجلد (12)، العدد الخامس ، الجامعة الأردنية ، 1985 م) .
33. نوران جمال الدين احمد محمد عجيلة ، تطوير الهيئة القومية للبريد مدخل قياس الأداء المتوازن ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، 2009 م .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

34. هبة حمادة ابوعرب ايمن و سليمان ابوسوبرج ، اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على

تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات

الجنوبية - فلسطين ، (الجزائر : جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، مجلة اقتصاد المال

والاعمال ، المجلد 5 ، العدد ، 2020 م) .

35. وهيبة مقدم ، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة ، (الإسكندرية : دار

التعليم الجامعي ، 2020 م) .

المراجع الأجنبية :

1- Kaplan , R.S & Norton , D.P "The Balanced Scorecard : Measures that Drive Performance" Harvard Business Review . Online Version , 1992 . PP . 71-79 . Available Online at : www.serdocs.com

2 - Rawnaq Ziad & others ,Balance Score Card Implementation and its effect on Banks' Financial Performance , International Journal of Innovation, Creativity and change , ,Volume 13 issue 10 , 2020 ,p 654 .