

## حوكمة أداء شركات التأمين

### - مدخل متكامل لأداء إستراتيجي متوازن -

دكتور/ أسامة حنفي محمود	دكتور/أسامة سعيد عبد الصادق
أستاذ مساعد بقسم الرياضة والتأمين	أستاذ مساعد بقسم المحاسبة
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية	بكلية التجارة جامعة بني سويف

#### ملخص الدراسة:

تسعي الدراسة إلى توفير مدخل متطور لقياس، وتقويم، وإدارة أداء، شركات التأمين بحيث يحقق التكامل بين إبعاد القياس، والتوازن بين أصحاب المصالح والأطراف المستفيدة، بما يحقق حوكمة أداء هذه الشركات، والانتقال بالحوكمة من مجرد تطبيق لإجراءات وقواعد وضوابط، إلى الارتقاء بالأداء من خلال حوكمة هذا الأداء، حوكمة تتأسس علي مخرجات يتم الحصول عليها من تطبيق مدخل علمي متكامل ومتوازن وهو مدخل بطاقات الأهداف المتوازنة. لذلك تم اختبار أربعة فروض حول مدي وجود اختلاف معنوي بين شركات التأمين من حيث الأداء المتكامل للشركة عند تقييمها باستخدام بمدخل بطاقات الأهداف المتوازنة. وهل هناك تأثير معنوي لنوع القطاع المستقصي منه (مالي/فني) داخل شركة التأمين على تقييم بطاقات الأهداف المتوازنة. وهل يوجد اختلاف في تأثير وتفسير بطاقات الأهداف المتوازنة للأداء المتكامل لجميع شركات التأمين.ومدي وجود اختلاف في القدرة التنبؤية لمدخل بطاقات الأهداف المتوازنة بالأداء المتكامل لشركة التأمين بين متطلبات الأجيال الأول والثاني والثالث التي مر بها هذا المدخل.ولقد ثبت صحة هذه الفروض مما يوضح جودة هذا المدخل في تحقيق حوكمة أداء شركات التأمين وليس فقط حوكمة تعني بالالتزام النصي بالإجراءات والقواعد المنصوص عليها عالميا كمتطلبات لتطبيق حوكمة الشركات.

تستهدف أي دولة بناء قطاع مالي قادر على المنافسة يتسم بالقوة والاستقرار والديناميكية في التعامل مع المتغيرات الاقتصادية، واتضح ذلك بجلاء في ظل الأزمة المالية العالمية. ويلعب قطاع التأمين دور كبير وحيوي في التنمية الاقتصادية من خلال جذب المدخرات المتوسطة وطويلة الأجل بما ينعكس على توفير مصادر التمويل اللازمة للاستثمار بالإضافة إلى دوره في إدارة المخاطر وتقديم تغطيات تأمينية تحافظ على رؤوس الأموال المستثمرة.

وتسعى الدول من خلال خطط إستراتيجية نحو إصلاح وتطوير قطاع التأمين منها تنفيذ برنامج إعادة هيكلة شركات التأمين المملوكة للدولة وتحديث شكل الملكية، لتطويرها وزيادة فعاليتها وزيادة التنافسية والشفافية في السوق مع الفصل بين دور الدولة كرقيب ودورها كمستثمر في النشاط، ومن أمثلة ذلك إعادة هيكلة الهيئة المصرية للرقابة على التأمين بما لتدعيم الدور الرقابي والتنظيمي لها طبقاً للمعايير الدولية بشأن تطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي (OECD) وذلك بهدف تطبيق معايير حوكمة ومتطلبات الأداء، بالشكل الذي يضمن سلامة وتكامل وتوازن معايير قياس وتقويم أداء هذه الشركات وأصحاب المصالح فيها (Thomas, Oberholtzer & Landick ٢٠٠٨).

من هنا أصبحت حوكمة الأداء إحدى الدلالات التي تقيس بها مؤسسات التقييم الدولية قدرة الشركات على الالتزام بقواعد وضوابط معينة، لقد ظهرت الحوكمة وفرضت نفسها بشكل ملح بعد انهيار شركة إنرون الأمريكية، وذلك بسبب غياب الشفافية، وعدم العمل بشكل مؤسسي وضعف المعلومات والتغاضي عن حقوق حملة الأسهم والتلاعب في البيانات والميزانيات والأرباح والحسابات عبر السنوات، وهي كلها أمور تتصدى لها الحوكمة وتضعها في أطرها الصحيحة.

إن تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركات، وتحقيق حماية المساهمين والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة للشركة مع تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص العمل الجديدة. لن يتأتى ذلك إلا من خلال تطبيق مفهوم الحوكمة وقواعدها بشكل كامل والتي تحكم العلاقة بين إدارة الشركة وأصحاب المصالح فيها في نطاق من العدالة والموضوعية والشفافية مما يقوي ويدعم الشعور بالاطمئنان لجميع الأطراف، الأمر الذي يرفع من درجة الثقة التي يوليها المستثمر للشركة، وتكون من أهم العوامل التي

تجذبه للمساهمة فيها، ولن تكون درجة الثقة مرتفعة إلا إذا طبقت قواعد الحوكمة، (حسنين، ٢٠٠٤) حيث إن تطبيقها يعني منح الشركة شهادة وتعتبر قرينة ودليلا على الثقة للاستثمار فيها. بيد أن مجموعة من المشاكل تواجه الحوكمة أهمها عدم التطبيق الكامل لمعايير المحاسبة والمراجعة المصرية المستقاة من المعايير الدولية، والممارسات الخاطئة في الإفصاح والمحاسبة والتي تسهم في انهيار تلك الشركات.

إن عملية تقييم الأداء للمؤسسة هي نتاج منظومة من المقاييس والمؤشرات بعضها قد يكون ماليا والآخر غير مالي، وتهدف عملية تقييم الأداء للشركة - سواء كانت تأمينية أم غير تأمينية - إلى تحديد نتائج أداء الوحدات داخل هذه المؤسسة ككل دون الدخول في العلاقات التكاملية بين العناصر من أفراد وأقسام داخل المؤسسة، وأثر أداء كل منها في ظل المنظومة الأكبر- أي تطبيق مدخل النظم-، وبالتالي فإن الاتجاه نحو تقييم الأداء المؤسسي لشركات التأمين أصبح يمثل بعدا جديدا يدخل ضمن إطاره أداء العناصر المكونة داخل وخارج شركة التأمين والتي تعمل المؤسسة بها ومن خلالها. (يوسف، ٢٠٠٤)

وقد خلص الدكتور يوسف في دراسته إلى عدد من النتائج أهمها، أنه لا يجب تقييم أداء شركات التأمين بشكل مستقل ومنعزل عن أداء الأفراد والأقسام بل يجب تطبيق مفهوم الأداء المؤسسي ويجب قياسه وتحديده لكل شركة، ثانيا يجب إعداد إستراتيجية العمل لكل شركة تأمين، والخاصة بها وتحديد بطاقة الأداء والتي تمثل هدفا منشودا وأداة لقياس ما تم تحقيقه في ضوء الأبعاد التي تحقق التقييم المتوازن للأداء. (يوسف ، ٢٠٠٤) ويقع على عاتق أي شركة تأمين أن تلتزم بما يلي: (التقرير الاستراتيجي لسوق التأمين المصري ، ٢٠٠٧)

١- تحديد إجراءات متابعة تطبيق قواعد الحوكمة على الشركات المتداول أسهمها بالبورصة وتلك التي يمكن أن تتحول خلال الفترة المقبلة لوضع مماثل خاصة في حالة طرح نسبة من أسهم بعض الشركات الحكومية للاكتتاب العام.

٢- تحقيق دورية المتابعة للمراكز الفنية والمالية والإدارية للوحدات من شركات وصناديق باستخدام نظم معلومات إلكترونية بين الهيئة وهذه الوحدات.

٣- الإستعانه بالنماذج والأساليب المعيارية لتقييم أداء الشركات داخل القطاع وكذلك الصناديق والمجتمعات التأمينية من خلال بعض النماذج المحددة مسبقاً على نمط checklist.

٤- إجراء تعاون وتنسيق مستمر مع الهيئات ذات الصلة محلياً ودولياً وإعداد مذكرات للتفاهم وبروتوكولات التعاون لتبادل المعلومات والخبرات. لكن السؤال الأساسي الذي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنه يتمثل في:

هل يكفي الالتزام النصي بالإجراءات والقواعد المنصوص عليها عالمياً كمتطلبات لتطبيق حوكمة الشركات للارتقاء بأداء الشركات بشكل متكامل ومتوازن في قطاع مالي له دورة الحيوي في الاقتصاد القومي وهو قطاع التأمين؟ وإذا كانت الإجابة بلا، فما هو المدخل الملائم لتحقيق حوكمة مؤسسة علي تقييم عادل لجوانب الأداء في شركات هذا القطاع؟

#### هدف الدراسة :

يتمثل هدف الدراسة في توفير مدخل متطور في قياس وتقويم وإدارة أداء شركات التأمين بحيث يحقق التكامل بين إبعاد القياس، والتوازن بين أصحاب المصالح والأطراف المستفيدة، على النحو الذي يحقق حوكمة أداء هذه الشركات، بشكل يضمن موضوعية التقييم وفعالية التقويم ومنهجية التطوير، قوة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية. في إطار من التكامل بين جهود المحاسبين والمراجعين والفنيين وإدارة شركات التأمين، بحيث يعلم كل منهم دورة في منظومة التقويم والتطوير، فضلاً عن الانتقال بالحوكمة من مجرد تطبيق لإجراءات وقواعد وضوابط، إلي الارتقاء بالأداء من خلال حوكمة هذا الأداء، حوكمة تتأسس علي مخرجات يتم الحصول عليها من تطبيق مدخل علمي متكامل ومتوازن وهو مدخل بطاقات الأهداف المتوازنة .

#### فروض الدراسة:

تسعي الدراسة إلي اختبار مجموعة متكاملة من الفروض التي تتعلق بمشكلة وهدف البحث تم صياغتها علي النحو التالي:

١- يوجد اختلاف معنوي بين شركات التأمين من حيث الأداء المتكامل للشركة عند تقييمها باستخدام بمدخل بطاقات الأهداف المتوازنة.

- ٢- يوجد تأثير معنوي لنوع القطاع المستقضي منه (مالي/فني) داخل شركة التأمين على تقييم بطاقات تسجيل الأهداف المتوازنة.
- ٣- يوجد اختلاف في تأثير وتفسير بطاقات تسجيل الأهداف المتوازنة للأداء المتكامل لجميع شركات التأمين.
- ٤- يوجد اختلاف في القدرة التنبؤية لمدخل بطاقات الأهداف المتوازنة بالأداء المتكامل لشركة التأمين بين متطلبات الأجيال الأول والثاني والثالث التي مر بها هذا المدخل.

### أهمية الدراسة

إن تطبيق مبادئ الحوكمة في شركات التأمين تؤدي إلى التوصل لنظم أكثر فاعلية للإيضاح والشفافية والتحقق وفحص الشكاوى وتنشيط دور الوحدات داخل التنظيم ومنع الممارسات الاحتكارية والضارة بالسوق وذلك بالتعاون مع جهاز حماية المنافسة ومنع الاحتكار. وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي تجمع بين مدخل حديث في التطبيق وهو بطاقات الأهداف المتوازنة من ناحية، وحوكمة الشركات من ناحية أخرى. حيث لم يحظ واقع التطبيق في شركات التأمين المصرية بتطبيق هذا المدخل في ضوء علم الباحثين، وكذلك تم تطبيق المدخل المقترح بحيث تتحقق متطلبات الجيل الأول و الجيل الثاني و الجيل الثالث وهو ما لم يحدث في الدراسات السابقة سواء في قطاع التأمين أو غيره من القطاعات.

### خطة الدراسة:

في ضوء هدف البحث وما تم صياغته من فروض تسعى الدراسة لاختبارها، فقد جاءت مباحث الدراسة لتأخذ التسلسل التالي:

المبحث الأول: العلاقة بين حوكمة الشركات وتقييم الأداء.

المبحث الثاني: ماهية وأجيال تطبيق مدخل بطاقات الأهداف المتوازنة.

المبحث الثالث: مراجعة الأدب المحاسبي فيما يتعلق ببطاقات الأهداف المتوازنة و حوكمة الشركات.

المبحث الرابع: الدور المتكامل/ المتوازن لبطاقات الأهداف المتوازنة في حوكمة شركات التأمين.

المبحث الخامس: جوانب القصور في الاعتماد علي التحليلات المالية والمحاسبية في تقييم أداء شركات التأمين.

المبحث السادس :دراسة تطبيقية لدور مدخل بطاقات الأهداف المتوازنة في تحقيق  
حوكمة شركات التأمين - منظور متطلبات أجيال التطبيق -

منهج الدراسة:

حتى يحقق البحث هدفه الأساسي فقد تم انتهاز عدة مناهج بحثية متكاملة، كل منها  
يقدر الحاجة إليها، على نحو يخدم هذا الهدف، ومن خلال خطة بحثية تعكس هذه  
المنهجية، ويمكن بيان هذه المناهج على النحو التالي:

المنهج الاستقرائي: حيث تم استقراء ما أمكن التوصل إليه من كتابات علمية سواء كانت  
كتب أم دراسات متخصصة أو إصدارات عن منظمات مهنية متخصصة ، وذلك سواء  
تناولت متطلبات حوكمة الأداء، وطبيعة قياس وتقييم الأداء في شركات التأمين، ومدخل  
بطاقات الأهداف المتوازنة وأجيال تطبيقه، ولقد تم تدعيم ذلك بما تم نشره على شبكة  
الإنترنت في المواقع المتخصصة ذات الصلة بأحد أو بعض أجزاء هذا البحث.

منهج تحليل المحتوى : حيث تم تحليل محتوى هذه الكتابات للوصول إلى الخلاصات التي  
يمكن من خلالها إدراك الجوانب الأساسية والفرعية لموضوع البحث ، بما يساهم في  
الوصول إلى الاستدلال اللازم لترشيد جهود حوكمة الأداء بصفة عامة، ولاسيما في  
شركات التأمين بصفة خاصة.

المنهج الاستنباطي: حيث تم استنتاج المناظير الواجب تبنيها للكشف عن مجالات تقييم  
وإدارة الأداء والأهداف والمقاييس التي تدرج تحت هذه الأهداف في ظل تحليل  
جوانب التقييم في شركات التأمين بهدف الانتقال بحوكمة الأداء من مجرد تطبيق  
لمبادئ وإجراءات إلى إدارة أداء هذه الشركات من منظور استراتيجي يضبط أدائها  
ويضمن منع الانحرافات أو علي الأقل تخفيضها إلى الحد الأدنى.

حدود الدراسة:

لوضع حدود فاصلة بين هذه الدراسة وغيرها من الدراسات الأخرى تم مراعاة مايلي  
١- للحوكمة أبعاد عديدة تشريعية وقانونية وفنية ... لم يتم الأخذ منها إلا بالقدر  
الذي يتناسب مع هدف البحث وفروضة.

- ٢- لم يتم تناول الأبعاد الإدارية لحوكمة الشركات، بل تم التركيز على الجوانب المحاسبية والمالية والفنية التي تؤثر على مسار البحث .
- ٣- أن نتائج الدراسة التطبيقية تعكس الأداء خلال فترة التحول إلى متطلبات الحوكمة ومن ثم جاء التطبيق لإبراز إمكانات النموذج المقترح وليس للإرشاد أو التقليل بهذه الشركات .

### المبحث الأول

#### العلاقة بين حوكمة الشركات وتقييم الأداء

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) حوكمة الشركات بأنها تحديد وتوزيع الحقوق والمسئوليات بين مختلف المشاركين في الشركة ، مثل مجلس الإدارة والمديرين، والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، كما إنها تبين القواعد والإجراءات اللازمة لإتخاذ القرارات بخصوص شئون الشركة، وهي بهذا، توفر أيضا الهيكل الذي من خلاله وضع أهداف الشركة، ووسائل بلوغ تلك الأهداف، ورقابة الأداء. (Lee and Krishnan، ٢٠٠٩ .

يرى الباحثان أنه على الرغم من أن نقطة البداية لإجراء حوكمة سليمة وجيدة في ضوء دليل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، تتمثل في تطبيق مبادئ المنظمة لحماية قيمة الشركة من خلال حماية حقوق المساهمين وتحقيق العدالة والمساواة بينهم، حماية مصالح الأطراف المتعاملة مع الشركة، والإفصاح والشفافية، وأخيراً وضع الضوابط اللازمة للرقابة على أداء أعضاء مجلس الإدارة، إلا أن كل ذلك يتطلب إجراء تقييم شامل ، متكامل ومتوازن في نفس الوقت بين جميع قطاعات الشركة على النحو الذي يجعل من الحوكمة - الجيدة - مرتكزة علي إجراء التقييم المشار إليه قبل كل هذه الإجراءات. (Sharma، Lee, and Naiker، ٢٠٠٩ .

إن حوكمة الشركات ليست هدف في حد ذاتها، فهي لا تتعلق بعملية رقابة إجرائية شكلية أو الإلتزام الدقيق بإرشادات خاصة بحوكمة الشركات، أو بملاحظة وتطبيق سلوك إداري، إنما تهدف إلى تحسين أداء الشركات، تحقيق أفضل أداء تنافسي في بيئتها الاقتصادية، ويمكنها من الحصول على رأس مال يحقق النمو والتطوير.

بدأت جهود تحسين حوكمة الشركات من خلال وضع معايير دولية منذ أكثر من (١٥) عاماً، حيث كان التحرك بقيادة منظمة التجارة العالمية (WTO) والدول الأعضاء بها، وقد تضمنت تلك الجهود وضع معايير تقنع المستثمرين والدائنين بالثقة

في الإستثمار في دولهم. ( Thomas, Oberholtzer & Landick, ٢٠٠٨) لذلك قامت الأجهزة والمنظمات المحاسبية والاتحادات الوطنية للمحاسبين بالعمل لوضع مجموعة من المعايير المحاسبية الدولية، كذلك قام البنك الدولي، ومعظم بنوك التنمية الإقليمية، ومختلف هيئات وأجهزة التنمية الوطنية بالبدء أو التوسع في برامج حوكمة الشركات، وبالمثل مركز المشروعات الدولية الخاصة التابع للغرفة التجارية الأمريكية وغيرها من المراكز الفكرية التي ما لبثت أن وضعت حوكمة الشركات على قمة اهتماماتها.

وفي السنوات الأخيرة، إهتمت العديد من الدول بتطوير إجراءات حوكمة شركاتها وتشكلت العديد من اللجان لهذا السبب، مثل لجنة كادبودي Cadbury Commission في المملكة المتحدة، ولجنة فينور Vienor Commission في فرنسا، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ولجنة كينج King Commission بشأن حوكمة الشركات في جنوب أفريقيا، ولإنشاء وإصلاح نظام لحوكمة الشركات فإن الأمر يتطلب فهم واعتماد المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والتي وافقت عليها الدول أعضاء المنظمة، وهي تتجه نحو خمسة مجموعات من المبادئ، تتمثل في مراعاة أهداف ومتطلبات أصحاب المصالح - بخلاف المساهمين - عند وضع وتطبيق نظام الحوكمة، وضع نظام للإفصاح والشفافية بدأ من التفاصيل المالية إلى هياكل الحوكمة، وتطبيق أعلى معايير الجودة، وأخيراً وضع إطار واضح ومحدد لمسئوليات مجلس الإداري والآليات التنفيذية للرقابة على تطبيق هذه المسؤوليات.

إلا أن معهد المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية The Institute of Social and Ethical Accountability بالمملكة المتحدة ([www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)) يرى أن الثقة (Confidence) بين أي منظمة وكافة الأفراد التي تؤثر منهم نواحي نشاطها عليهم - أصحاب المصالح Stackholders - تعتبر العنصر المؤثر في التفاعل الإيجابي بين هذا الأطراف والمنظمة. (Jong Eun Lee and Jagan Krishnan, ٢٠٠٩).

ولكن السؤال الآن يتمثل في من هم وكلاء الثقة؟ والذين يعهد إليهم بسد فجوة المعلومات بين الداخليين Insiders والخارجيين Outsiders. وهؤلاء الوكلاء هم خبراء المحاسبة والمراجعة وأي جهات ذاتية التنظيم ذو علاقة بالمنظمة، أجهزة الإعلام المالي، المحامون، أجهزة التصنيف الائتماني، المحللين الماليين في بنوك الإستثمار، جمعيات حماية المستهلكين، والخبراء الفنيين، وخبراء البيئة، المؤسسات الاستثمارية والصناديق الاستثمارية، وأصحاب رأس المال المخاطر. (American Academy of



وتوضح قواعد حوكمة الشركات توزيع الحقوق والمسئوليات على مختلف الأطراف المشاركة بما في ذلك مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح، كما تحدد كل القواعد والإجراءات اللازمة لإتخاذ القرارات ذات الصلة بشئون المؤسسة، ويعد ذلك بمثابة إعداد الإطار العام الذي يتحدد من خلاله أهداف الشركة والسبل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ومراقبة الأداء. (Hoitash, Udi, et.al, ٢٠٠٩)

لذا يؤكد الباحثان على أن مراقبة الأداء و تطويره يمثل الهدف النهائي، وليس مجرد تطبيق الإجراءات والقواعد واللوائح - على الرغم من أهميتها - لا تزيد عن كونها السبيل وليس الهدف، وهو ما سوف يتم التركيز عليه خلال مراحل هذا البحث.

### ١/١ دور الحوكمة في مساعدة الشركات ودعم الإقتصادات الوطنية

تساهم حوكمة الشركات في جذب الاستثمارات ودعم الإقتصادات في تحقيق

ما يلي :

(Santana, CIPE, ٢٠٠٢)

١. دعم الشفافية، و ما يترتب عليها من تطوير لإجراءات المحاسبة والمراجعة فيما يتعلق بكافة معاملات الشركة مع أصحاب المصالح من عملاء وموردين وإدارة وعاملين.
٢. وضع إستراتيجية سليمة للشركة، وضمان عدم القيام بعمليات اندماج أو استحواذ إلا لأسباب تدعو إلى ذلك، وأن نظم المرتبات والمكافآت تعكس الأداء الحقيقي لهم.
٣. أن إتباع مبدأ الشفافية الذي تدعو إليه مبادئ الحوكمة، يؤدي إلى منع وقوع الأزمات الدورية في الجهاز المصرفي، كذلك منع أو التقليل من حالات توقف أو إخفاق الشركات
٤. حماية مصلحة أقلية المساهمين، حيث تسعى الدول إلى جذب صغار المستثمرين محليين وأجانب، إذ يمكن للمستثمرين مجتمعين أن يمثلوا مصدراً لمبالغ ضخمة لاستثمار طويل الأجل.
٥. تعزيز ثقة الجهود بنزاهة عملية الخصخصة، كما يساعد على ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثمارات، وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة العمالة والنمو الاقتصادي.

ويضيف المعهد القانوني للمحاسبين الإداريين لكل ما سبق، مجموعة محدودة من المكاسب التي تحقيق في ظل الحوكمة الجيدة، وتتمثل في تخفيض المخاطر، تعزيز وتقوية الأداء، تحسين الوصول إلى الأسواق المالية، زيادة القابلية التسويقية للسلع والخدمات، تحسين القدرة على قيادة الأسواق، تطوير الشفافية والقابلية للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.

#### ٢/١ هيكل الملكية ومتطلبات الحوكمة.

يرتكز أي نظام للحوكمة على أربعة مبادئ عامة، تتمثل في المسؤولية، والعدالة والشفافية، والمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، ويتوقف النجاح في تطبيق هذه المبادئ على فهم نوع هيكل ملكية الشركة ودوال منفعتها، ويمكن بيان ذلك بشكل مختصر فيما يلي:

#### ١. نظام هيكل الملكية المركز insider System

في ظل هذا النظام تتركز الملكية أو الإدارة في أيدي عدد قليل من الأفراد أو العائلات أو المديرين أو البنوك أو الشركات القابضة، ويؤثرون بشدة على طريقة تشغيل وأسلوب عمل الشركة، ومن ثم عندما يعمل هؤلاء على استخدام سلطاتهم بطريقة غير مسؤولة تؤدي إلى ضياع موارد الشركة وتخفيض مستويات الإنتاجية لتحقيق أهداف طويلة الأجل، فإنهم بذلك يعززون من تردد بل ورفض المستثمرين من الدخول لشركاتهم مما يزيد من تركيز المخاطرة في هذه الشركات، الأمر الذي يتطلب تطبيق لمتطلبات الحوكمة بشكل يواجه الملكية المركزة.

#### ٢. نظام هيكل الملكية المشتت Outsider System

المستثمرين الذين لا يميلون إلى مراقبة النواحي التفصيلية في حالة صغر حجم ملكيتهم، في مثل هذه الشركات يتم الاعتماد على الأعضاء المستقلين لمراقبة السلوك الإداري، ويعتبر هذا النظام أكثر قابلية للمحاسبة، وأقل فساداً ويميل نحو تعزيز السيولة في الأسواق المالية. إلا أن نظام الملكية المشتت نتج فيه القرارات نحو معظم المكاسب في الأجل القصير، ومن ثم الاتجاه إلى حدوث تغيرات مستمرة في هيكل الملكية نظراً لرغبة المساهمين في التخلي عن

استثماراتهم عندما تبدو فرص لتحقيق أرباح أكثر ارتفاعاً في مكان آخر، وهذا يؤدي إلى إضعاف استقرار الشركة. إذن فمتطلبات تطبيق الحوكمة في هذه الشركات يجب أن تأخذ مسار يتلاءم مع ظروف تشتت الملكية.

### ٣/١ مستويات حوكمة الشركات

ومن الجدير بالذكر أن هناك بعض الدول التي أنشأت مستويات لحوكمة الشركات، ومنها البرازيل، حيث قامت بورصة ساو باولو بإنشاء مستويين لحوكمة الشركات:

المستوى الأول: يتطلب من الشركات أن تصبح أكثر شفافية بالإفصاح عن معلومات أكثر مثل قوائم مالية أكثر تكاملاً، فضلاً عن الشفافية في مجال المعاملات الذاتية للشركة.

المستوى الثاني: يتطلب من الشركات التمسك بكافة الإلتزامات المبينة في اللوائح التنظيمية للسوق الجديد والالتزامات الإضافية عن طريق توقيع عقد مع البورصة، لتقوم الأخيرة بمهمة الإشراف على تنفيذ القواعد والأحكام لتخفيض توقعات المستثمرين للمخاطر.

(Shaun, Yow & Michael, ٢٠٠٨, Santana, CIPE, ٢٠٠٢)

### ٤/١ العلاقة بين حوكمة الشركات والتفوق في الأداء.

هناك مجموعة من الأسباب التي تفسر وجود علاقة بين الشركات عالية الحوكمة والأداء المتميز لهذه الشركات، ويمكن بيان أسباب هذه العلاقة فيما يلي:

السبب الأول: أن حوكمة الشركات إنما هي انعكاس لنوعية الإدارة، فالإدارة ذات المستويات عالية الكفاءة هي التي تهتم بالمراجعات والتوازنات، والمحاسبة عن الأداء، ورفع مستوى الأداء التشغيلي.

السبب الثاني: تجنّب المستثمرون الأسهم والأسواق التي تضعف فيها حوكمة الشركات، سواء في الأسواق المحلية أو الإقليمية أو العالمية، وفي ظل عدم وجود ملامح جيدة للحوكمة يلجأ المستثمرون إلى مديرو صناديق الاستثمار لتتويع المخاطر للتغلب على ضعف أو عدم وجود دلائل قوية على الحوكمة.

(CAS Valuation, Finance and Investments Committee, ٢٠٠٢)

السبب الثالث: أصبح حوكمة الشركات في حد ذاتها معياراً استثمارياً أكثر أهمية عن ذي قبل، ولاسيما مع إتجاه العديد من الدول في أمريكا وأوروبا وآسيا إلى إصدار تصنيف للشركات في ضوء التزامها بمبادئ الحوكمة المعتمدة لديها.

السبب الرابع: احتلال الشركات الكبرى موقعاً متميزاً في ترتيب الحوكمة، مما يدفع الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم إلى الأخذ بمتطلبات الحوكمة، لجذب الاستثمارات، وتحقيق الانخفاض في تكلفة رأس مالها، ولا شك أن ذلك يتطلب من بين ما يتطلب تحسين الأداء قبل تحسين أسلوب وطريقة التقرير عن هذا الأداء.

السبب الخامس: تشير الإحصاءات إلى زيادة معدلات الإلتزام بمتطلبات الحوكمة في العديد من الشركات على اختلاف الأسواق التي تنتمي إليها، بل في بعض الدول زاد معدل الإلتزام بالمعايير الدولية عن المعايير المحلية المعتمدة عن الحوكمة (Gill, 2004)

السبب السادس: الدور الفاعل من جانب لجان المراجعين، لما تتصف به من صفات ، تتمثل في الاستقلال والخبرة، والفحص النافي للجهالة بما يجعل هناك ضوابط للإرتقاء بالأداء بسبب التفاعل الإيجابي لهذه اللجنة مع عمل المحاسبين والمراجعين الداخليين والخارجيين.

السبب السابع: ارتباط الحوكمة بتطبيق معايير للمحاسبة الدولية، التي تشمل على ضوابط كفيها بضبط الأداء الفني والمالي، وكذلك ما يمكن أن يتصل بها من جوانب إدارية، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى رقابة وتطوير الأداء.

طبقاً للنتائج الحديثة التي تم التوصل إليها عن طريق عمليات المسح العالمية التي قام بها ماكينزي والكريدي ليونيه ، فإن الشركات ذات الدرجات المرتفعة للحوكمة تحصل على أسعار أعلى من قيمتها الدفترية، فخلال السنوات الخمس التي انتهت بعام 2001، تفوق أداء أسهم الشركات ذات الدرجات المرتفعة في الحوكمة، على المؤشر الرئيسي للدول الموجودة بها، بنسب عالية بلغت في المتوسط 147 نقطة في آسيا، 102 نقطة في أمريكا اللاتينية، وقد كشفت نتائج ماكينزي أيضاً أن الشركات التي تضمنتها عينة المسح، والتي قامت بتحسين درجات الحوكمة الخاصة بها ، يمكنها أن تتوقع تحقيق زيادة تتراوح بين 10-12 % في تقييمها السوقي. ويتوافق كل هذا مع النتائج الحديثة لمسح ماكينزي العالمي لأداء المستثمرين الذي يشير إلى أن المستثمرين يرحبون بدفع علاوات تتراوح بين 12-14% في أمريكا الشمالية، وفي

أوروبا الغربية، وتتراوح بين ٢٠-٢٥% في آسيا وأمريكا اللاتينية، وبما يزيد على ٣٠% في أوروبا الشرقية وأفريقيا، وذلك لأسهم الشركات التي تلتزم بمستويات عالمية للحوكمة. (Helbling, ٢٠٠٢, Mahmoud, ٢٠٠٨)

## المبحث الثاني

### ماهية أجيال تطبيق مدخل بطاقات الأهداف المتوازنة

ظهر مدخل بطاقات الأهداف المتوازنة *Balanced Score Card (BSC)* على يد Robert S. Kaplan & David P. Norton في مطلع العقد الأخير من القرن العشرين ، توالى عشرات بل مئات من البحوث العلمية في القطاعات الاقتصادية المختلفة سواء كانت صناعية أو خدمية أو تجارية على اختلاف الفروع التي تتدرج تحت كل منها ، سيجاول الباحثان في هذا المبحث الكشف عن دور بطاقات الأهداف المتوازن في إدارة وتطوير الأداء وتصحيح مسار الشركات مع توضيح لمآهبتها وخصائصها وما هي المكونات وأفاق تطبيقها التي أبرزتها أجيال هذا المدخل. وما تأثير ذلك على الدور الاستراتيجي لهذه البطاقات في مجال تقييم وإدارة الأداء. وذلك على النحو التالي :

### ١/٢ بطاقات الأهداف المتوازنة ودورها في إدارة الأداء.

اهتم الأدب المحاسبي منذ فترة بعيدة بتقييم الأداء، وتوفير البيانات والمعلومات والمقاييس التي تكشف عن حقيقة الأداء، لدعم متخذي القرارات برصيد معرفي يجعلهم قادرين على اتخاذ القرارات المناسبة، سواء بالنسبة للعاملين أو العمليات أو الأنشطة أو الموارد أو المنتجات... ، وفي ضوء استقرار ما توصل إليه الأدب المحاسبي في هذا المجال فإنه يمكن الانتهاء إلى مجموعة من الجوانب المؤثرة في إدارة الأداء كما يلي : (Bram & Nijssen, ٢٠٠٤) ; (Dirks & Wijn, ٢٠٠٢) ; (Bourguignon, et.al, ٢٠٠٤) ; (Olson & Slater, ٢٠٠٥) ; (Brewer, A., et.al, ٢٠٠٢) زيادة الأهمية النسبية للمقاييس غير المالية داخل المنظومة التي تدعم متخذ القرار حيال قياس وتفسير وتقويم الأداء . الاتجاه نحو إحداث نوع من التكامل المنهجي والارتباط العضوي بين المقاييس المالية وغير المالية بما يكفل إعطاء صورة شاملة وواضحة أمام الإدارة ومتخذي القرارات. الاهتمام بكل من رسالة ورؤية وإستراتيجية المنظمة وربطها بأهداف

وخطط وحدات أعمالهم Business Units ، بحيث تتكامل وتتربط الأهداف والمقاييس بين هذه الوحدات على اختلاف أحجامها. الابتعاد عن المقاييس التي تعكس نظرة جزئية - غير شاملة - في إصدار الأحكام، والتركيز على النظرة المتوازنة للمقاييس، لاستخلاص حقيقة الأداء. على الرغم من أن قياس النتائج بشكل موضوعي يعد أحد المهام الحيوية المطلوبة من المحاسبين ، إلا أن قياس محركات الأداء وعرضها بشكل مقنع يكتشف مسببات كل من جوانب القوة والضعف.

٢/٢ أجيال تطبيق بطاقات الأهداف المتوازنة و خصائص وآليات التطوير المصاحبة. يمكن القول أن مدخل القياس المتوازن للأداء قد مر بثلاث أجيال تطورت خلالها خصائص هذا المدخل، بحيث فرضت آليات طورت من أسلوب تطبيقه ويمكن تناول هذه الأجيال على النحو التالي:

#### الجيل الأول لبطاقات الأهداف المتوازنة (١٩٩٢-١٩٩٦)

تحدد ملامح الجيل الأول في الخصائص التالية : (لمزيد من التفصيل: زغلول، ٢٠٠٧، ٢٠٠٤، Bryan, K. Church, Stephen, L. LiedtkaLawrie & Cobbold, ٢٠٠٨, Manash, R. Rayand

أولاً: الاعتماد على أربعة أبعاد هي منظور الأداء المالي ومنظور العلاقات مع العملاء ومنظور العمليات الداخلية ومنظور الابتكار والتعلم غير أن Kaplan & Norton قاما بتغيير المنظور الأخير إلى منظور التعلم والنمو.

ثانياً : تكامل المقاييس المالية مع المقاييس غير المالية مما أدى إلى تكامل بين المؤشرات التاريخية Leading Indicators, المؤشرات المستقبلية Leading Indicators وتشير المؤشرات التاريخية إلى مقاييس التغذية العكسية للأداء الحالي ، في حين تشير المؤشرات المستقبلية إلى مسببات القيمة في المدى الزمني طويل الأجل .

ثالثاً : تركيز عدد المقاييس المستخدمة لقياس الأداء الاستراتيجي بين ١٥-٢٠ مقياس

رابعاً: ارتباط المقاييس بأهداف إستراتيجية محددة نابعة من إستراتيجية المنظمة إذا كانت تهدف إلى تحقيق الربح أو من رسالتها إذا كانت غير هادفة إلى تحقيق الربح.

خامساً: قيام علاقة السبب والنتيجة Cause & Effect Relationships، حيث تم عرض علاقة السببية Causality بين الأبعاد الأربعة.

سادساً : اختيار المقاييس بطريقة تكتسب موافقة الإدارة العليا، و تعكس دور المعلومات الإستراتيجية.

(Theresa, et. al , ٢٠٠٤)

وفي هذه المرحلة واجهت بطاقات الأهداف المتوازنة صعوبات عملية تعزى إلى

المصادر التالية:

المصدر الأول: عدم وضوح تعريف خاص بها، حيث تم اقتراح تعريفات بديلة وظهرت العديد من الدراسات التي تطالب بتوسيع الأبعاد/ المناظير بإضافة منظور خامس مثل المنظور البيئي أو منظور رضا الموارد البشرية.

المصدر الثاني: غموض علاقة السببية Causality حيث تم عرض علاقة السببية من خلال توضيح الروابط بين الأبعاد الأربعة دون تقديم مبررات أطلق عليها

Kaplan & Norton بالخريطة الإستراتيجية Strategy Maps.

المصدر الثالث: عدم ملائمة المقاييس المختارة سواء أكانت مقاييس نواتج Results

Measures أو مقاييس أداء Performance Measures، ويمكن إرجاع عدم ملائمة المقاييس التي يقوم عليها مقياس الأداء المتوازن إلى مطلبين أساسيين هما الحاجة إلى فلترة Filtering المقاييس، بمعنى التركيز على عدد محدود من المقاييس الأكثر ملائمة لأغراض إعداد التقارير المتعلقة بالأداء الإستراتيجي. فضلا عن الحاجة إلى تجميع Clustering المقاييس، بمعنى وضع هذه المقاييس في مجموعات، كل مجموعة تعكس الهدف الإستراتيجي لكل منظور.

الجيل الثاني لبطاقات الأهداف المتوازنة (١٩٩٧-٢٠٠٠)

تحددت ملامح الجيل الثاني في ثلاثة خصائص إضافية مستمدة من محاولة معالجة الانتقادات الموجهة إلى الجيل الأول، هذه الخصائص الإضافية هي:

أولاً: إحلال مدخل الأهداف الإستراتيجية المحددة محل المدخل الوصفي الموقفي كأساس لاختيار المقاييس الملائمة في كل منظور.

ثانياً : استخدام الخرائط الإستراتيجية لعرض و توضيح الروابط بين المنظورات الأربعة .

ثالثاً : تصميم نظم التقرير المبرمجة، حيث تتطلب عملية صياغة وتشغيل هذه البطاقات بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات لاستخدام نظم التقرير المبرمجة لتعزيز عناصر نظام معلومات إدارة الأداء الاستراتيجي، ويتم ربط هذا النظام آلياً بمسارات تدفق المعلومات.

الجيل الثالث لبطاقات الأهداف المتوازنة (٢٠٠١ - حتى الآن).

يمكن القول أن هناك ثلاثة خصائص أساسية نتجت من محاولات تطوير الجيل الثاني بغرض تحسين الأداء الوظيفي Functionality وتدعيم الملائمة الإستراتيجية Strategic Relevance لهذه البطاقات، هذه الخصائص هي: (Chen, Clara, ٢٠٠٩, Xiaoling)

#### أولاً: استخدام قائمة الغايات Destination Statement

تمثل قائمة الغايات وصف مكتوب Textual Description يعكس وضع تنظيم الأعمال في تاريخ مستقبلي محدد بافتراض أن الأهداف الإستراتيجية التي تتبناها الإدارة حالياً سوف تحققها بنجاح، فهي بيان يعكس النتائج النهائية من خلال تصور الأهداف الإستراتيجية التي يجب الوصول إليها في نهاية مرحلة تصميم هذه البطاقات كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي، ولا شك أن هذه النظرة التكاملية تساعد على تحقيق الأهداف التالية :

- ١- تسهيل تحديد واختيار الأهداف الإستراتيجية.
- ٢- تعيين مناطق عدم الاتساق عند استخلاص الصورة العامة للأهداف الإستراتيجية.
- ٣- تسهيل الربط بين الافتراضات التي تقوم عليها علاقة السببية .
- ٤- تحقيق الإجماع والتوافق التنظيمي .
- ٥- تعد نقطة مرجعية Reference Point مفيدة عند تنفيذ الأهداف التكتيكية المتتالية اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

#### ثانياً: التركيز على نماذج الربط الإستراتيجية ثنائية المناظير

تقوم هذه النماذج على أساس دمج كل من منظور الأداء المالي ومنظور العلاقات مع العملاء في منظور واحد أطلق عليه "منظور النواتج" Outcome



Perspective، وأيضاً دمج منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو في منظور واحد أطلق عليه "منظور النشاط" Activity Perspective.

### ثالثاً : استخدام وحدة إدارة الإستراتيجية

طلب Kaplan & Norton بإنشاء وحدة إدارية جديدة في الهيكل التنظيمي تتبع مجلس الإدارة مباشرة أطلق عليه وحدة إدارة الإستراتيجية Office of Strategic Management لاحتواء فجوة القصور في الأداء الإستراتيجي. فلقد بدأ سطوع مفهوم نظام إدارة الأداء الإستراتيجي Strategic Performance management System مع الجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن، حيث أن الجيل الأول للمقياس ركز مبدئياً على قياس الأداء الإستراتيجي بجانب بعض الإسهامات الرقابية، ومن ثم يمكن النظر إليه باعتباره أيضاً أداة رقابية بجانب كونه أداء لقياس الأداء الإستراتيجي، أما الجيل الثاني فإن جوانبه الرقابية ارتبطت مع ما أطلق عليه الرقابة الإستراتيجية Strategic Control بصورة أكبر من ارتباطه بالرقابة الإدارية Management Control بجانب قياس الأداء الإستراتيجي، ثم جاء الجيل الثالث بمفهوم أعمق وأشمل يتضمن في طياته نظام لقياس الأداء الإستراتيجي والرقابة الإستراتيجية وهو نظام "إدارة الأداء الإستراتيجي". Strategic Performance management (زغلول، ٢٠٠٧)

### ٣/٢ جوهر ومضمون بطاقات الأهداف المتوازنة

يعرف معهد Balanced Scorecard Collaborative هذا المدخل بأنه: " نظام شامل للتطوير وليس فقط نظام للقياس ، يسعى إلى بلورة رسالة ورؤية وإستراتيجية المنظمة ، وترجمة ذلك إلى أحداث وتصرفات ، يعرض توفير دورة متصلة من المعلومات عن العمليات الداخلية والنتائج المتحصل عليه من هذه الأعمال ، لكي يتم إحداث تحسين مستمر في الأداء على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي " ولقد اختلفت الآراء حول إمكانات هذا المدخل وخصائصه ، إلا أنه في ضوء التحليلات التي اشتملت عليها العديد من البحوث والدراسات وعبر مراحل التطور

المصاحبة لأجياله، يمكن الوصول إلى أن هذا المدخل يتصف بسمات تشكلت عبر أجيال تطوره على النحو التالي :

أولاً: يعتمد المدخل على الأسلوب العلمي في الجمع بين مجموعة من المناظير Perspectives المتكاملة والمرتبطة عضويًا من خلال بطاقات Cards لتسجيل ليس فقط نتائج الأداء Scores ولكن أيضا محركات الأداء Performance drivers. سواء كان ذلك على مستوى المنظمة ككل أو إحدى وحداتها Business Unit.

ثانياً: يوازن المدخل بين العديد من الجوانب سواء على مستوى مناظير التقييم وأهداف كل منظور أو على مستوى المقاييس داخل كل بطاقة وتحت كل هدف.

ثالثاً : الانتقال بقياس وتقييم الأداء من القياس الجزئي إلى القياس والتقييم المبنى على ترجمة رسالة ورؤية وإستراتيجية المنظمة سواء في مجال تقييم المنظمة ككل أو أي مستوى إداري داخلها .

رابعاً: الجمع بين شمولية التقييم على مستوى البطاقات أو مستوى المنظمة ككل، والاتجاه نحو دراسة التفاصيل من خلال المقاييس التحليلية لمختلف جوانب جودة الأداء.

خامساً: داخل كل بطاقة مجموعة من الأهداف تقاس بمجموعة من المقاييس بعضها مقاييس خاصة بالعمليات والأداء التشغيلي، وهي مقاييس سابقة للأداء ويطلق على هذا النوع من المقاييس بالمؤثرات الرائدة ، أما البعض الآخر فهو ما يتعلق بالمؤثرات التي تتعلق بالنتائج Result Measures ويطلق عليها المؤثرات اللاحقة للأداء .

سادساً : يسمح هذا النموذج بالتفاعل الإيجابي بين المحاسبين والفنيين والإداريين على نحو يجعل من هذا النموذج أداة لإدارة الأداء التشغيلي والاستراتيجي داخل الشركة وليس مجرد نظام للقياس المحاسبي فحسب.

#### ٤/٢ المناظير الأساسية لقياس وتقييم وإدارة الأداء المتوازن

تتكون بطاقات الأهداف المتوازنة من أربعة مناظير ، تعمل بشكل متتالي ومتربط على النحو التالي : [Lau & Sholihin, ٢٠٠٥] منظور التعليم والنمو. Internal Process Learning & Growth perspective منظور العمليات الداخلية perspective العملاء Customer perspective . Financial perspective منظور المالي

perspective. ولكل منظور من المناظير الأربعة بطاقة تحتوي على أهداف ومقاييس تعبر عنه وهي علي الترتيب بطاقة النمو والابتكار، بطاقة الأداء الفني، بطاقة العملاء، البطاقة المالية. لقد قام الباحثان بتطوير المدخل السابق بإضافة بطاقة خامسة إلية تمثل بطاقة رضاء وإشباع الموارد البشرية، نظراً لما لهذه الموارد من تأثير، باختيار الموارد البشرية محور أساسي في نجاح أو إخفاق أي شركة بصفة عامة - وشركات التأمين بصفة خاصة - في تحقيق أهدافها، وفي إطار مواكبة الدراسة الحالية لمتطلبات الجيل الثالث فنقد أثر الباحثان الاتجاه نحو استمرار عملية تطوير الاستفادة من البطاقات الخمسة السابقة، بحيث يتم

#### ١ - إعداد بطاقة تعبر عن منظور النشاط Activity perspective

وهي تلك البطاقة التي تشتمل على أهداف ومقاييس العطاقات الثلاثة الأولى وهي:

- بطاقة النمو والابتكار.
- بطاقة العمليات الفنية (الداخلية)
- بطاقة الموارد البشرية

#### ٢ - إعداد بطاقة تعبر عن منظور النواتج Outcome perspective

وهي تلك البطاقة التي تشتمل على أهداف ومقاييس البطاقتين التاليتين:

- بطاقة رضاء العملاء
- البطاقة المالية

وهكذا يصبح النموذج المقترح قد جاء متمشياً مع أحدث ما توصلت إليه جهود الباحثين في مجال قياس وتقييم وإدارة الأداء علي المستويين التشغيلي والاستراتيجي.

#### ٥/٢ التوازن والتكامل في جوانب التقييم بالمدخل المقترح من منظور إستراتيجي

يرى الباحثان أن أبرز ما يميز هذا المدخل منذ نشأته وحتى الآن هو خلق حالة من التوازن بين العديد من الجوانب ، وفي رأينا أن حالة التوازن هي التي خلقت للنموذج القبول العلمي بين الباحثين والمتخصصين في المحاسبة ، والقبول العملي في الواقع التطبيقي في العديد من المنظمات وما حققته من نتائج باهرة علي المستوي الاستراتيجي.

والسؤال الآن، يتمثل في ما هي المستويات التي تخلق حالة التوازن؟ وتدفع من خلال آلية التقييم إلى العودة إلى عدالة التقييم إذا ما حدث انحياز عن الموضوعية؟ وللإجابة على هذا السؤال يمكن تحقيق التوازن على أربعة مستويات هرمية وهي

تحقيق التوازن: بين مناظير التقييم، وبين الأهداف، وبين المقاييس، وبين النتائج، ويمكن تناولها على النحو التالي:

#### المستوى الأول: التوازن بين مناظير التقييم (توازن البطاقات)

يعتبر هذا المستوى من التوازن ، المستوى العام لحالة التوازن حيث يتم إعطاء أبعاد رئيسية وأهمية متساوية من وجهة نظر فريق التقييم في المنظمة ، ومن ثم فإنه لا يتم التركيز على الجوانب المالية على باقي حساب مناظير التقييم ، أو التركيز على الاهتمام بالعملاء على حساب باقي جوانب التقييم، الأمر الذي يحقق التوازن بين عناصر التقييم .

#### المستوى الثاني : التوازن بين مكونات البطاقة ( توازن الأهداف)

يتميز المدخل بأن كل بطاقة من بطاقاته تحتوي على الأهداف التي تعكس الهدف من المنظور ، ومن ثم يتم اختيار الأهداف التي تتكامل مع بعضها لتحقيق الزاوية محل الاهتمام ، وبالتالي فإن هذا المستوى يسعى إلى تحقيق التوازن داخل كل بطاقة.

#### المستوى الثالث: التوازن بين أدوات القياس (توازن القياس)

يعتبر هذا المستوى من التوازن ، هو ما وجهه إليه الباحثان اهتمامهم لإبراز هذا المستوى من التوازن ، حيث تتحقق حالة التوازن من خلال ما يلي :  
(Boulianne, E., ٢٠٠٦)

- التوازن بين المقاييس طويلة الأجل والمقاييس قصيرة الأجل .
- التوازن بين المقاييس الرائدة (العزيزة) والمقاييس التقليدية ( العادية ) .
- التوازن بين المقاييس الإستراتيجية والمقاييس التشغيلية .
- التوازن بين المقاييس السابقة للأداء والمقاييس اللاحقة للأداء .
- التوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية .
- التوازن بين المقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية .
- التوازن بين المقاييس التي تعيش الكفاءة والمقاييس التي تقيس الفعالية .

#### المستوى الرابع: التوازن بين نتائج القياس... (توازن فلسفة القياس)

يكشف هذا المستوى من التوازن عن مسببات النتائج، فإذا كانت بعض النتائج إيجابية

(فما هو سبب هذه النتائج؟) وإذا كانت النتائج سلبية (من هو سبب هذه النتائج؟) وما اثر النتائج الإيجابية على غيرها من النتائج داخل نفس البطاقة أو في

البطاقات الأخرى؟ وما أثر النتائج السلبية على غيرها من النتائج داخل نفس البطاقة أو في البطاقات الأخرى؟.

٦/٢ هل تساهم بطاقات الأهداف المتوازنة في إدارة الأداء الاستراتيجي؟

يرى الباحثان أن قياسات المدخل تعطى مؤشرات مفيدة في تحليل الأداء ، وتعكس إستراتيجية المنظمة ومدى نجاحها - أو هذا ما يجب أن يكون - وتوفر معلومات دقيقة عن المدخلات والعمليات الأساسية وأنشطة القيمة والمخرجات ، كما تكشف عن أثر ذلك على العلاقة مع العملاء ، والقيمة محققة من المنتجات والخدمات والعمليات ، واستقرار أداء المنظمة ونموها في الأسواق، وإجراء المقارنات التنافسية [ Best Practices Benchmarks ] ، والتقييم الدوري للعلاقات مع الموردين والمحافظة على الطاقات البشرية وتنمية فكرها ومهاراتها ولاشك أن ذلك كله له جانبين جانب خاص بالتكاليف والأعباء والمسئوليات والآخر خاص بالإيرادات والمنافع والإنجازات ، وهو ما يتم ترجمته في صورة إدارة للأموال والمخاطرة . وعلى ذلك فالتحليل الجيد باستخدام هذه البطاقات يستند إلى مؤشرات تحدد الاتجاهات والصعوبات والتحديات ، وتكشف بوضوح عن علاقات السببية داخل المنظمة وعلاقتها مع البيئة المحيطة . والآثار المترتبة على هذه العلاقات . ( Gary , and Dale , William ( ٢٠٠٦ ) ،

إن بطاقات الأهداف المتوازنة بما تمتلكه من مناظير شاملة ومكاملة لبعضها - ونابعة من رسالة ورؤية وإستراتيجية المنظمة من ناحية ، وعاكسه لموازنتها التخطيطية أيضاً ، يستطيع ربط الحقائق والنتائج بإستراتيجية المنظمة ، وهذا يجعل إدارة المنظمة تديرها على أساس منظومة من المؤشرات تحمل الحقائق لها . ولقد قدم كل من [ Kaplan & Norton, ( ٢٠٠١ ) II ] خمسة مبادئ حتى تستطيع أي منظمة تطبيق إستراتيجيتها باستخدام " بطاقات الأهداف المتوازنة " ، وهي: (Chen, ٢٠٠٩)

- تحويل إستراتيجية المنظمة إلى مصطلحات وإجراءات تشغيلية .
- وضع الأقسام الوظيفية للمنظمة على طريق إستراتيجيتها .
- وضع المهام اليومية لكل شخص بالمنظمة على طريق إستراتيجيتها .
- وضع عمليات التشغيل بشكل مستمر ومتوافق مع إستراتيجية المنظمة .
- دفع القيادة إلى التعبير .

وحدد كل من ( Lipe, M. & Salterio, S., ٢٠٠٠ ) أربعة خطوات لتطبيق هذا المدخل بشكل يضمن نجاح تطبيق إستراتيجية المنظمة ، وهي على النحو التالي:

- صياغة وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة.

- الربط بين الرؤية والإستراتيجية داخل المنظمة .
- اختيار مدى تحقق مستهدفات كل منظمة .
- التغذية العكسية للكشف عن مدى نجاح الإستراتيجية وتقييم مستوى التعلم

### المبحث الثالث

#### مراجعة الأدب المحاسبي

#### فيما يتعلق ببطاقات الأهداف المتوازنة و حوكمة الشركات

قام الباحثان باستقراء الدراسات السابقة التي اهتمت بمدخل بطاقات الأهداف المتوازنة وتطبيقاتها. وكذلك جهود الباحثين في مجال حوكمة الشركات سواء من منظور محاسبي أو غير محاسبي، فتبين أن هناك العديد من الدراسات يمكن تناولها على النحو التالي :

١/٣ الدراسات السابقة التي اهتمت ببطاقات الأهداف المتوازنة

يمكن تبويب الدراسات التي تدرج تحت هذا القسم على النحو الآتي:

١/١/٣ الدراسات التي اهتمت بتحليل آلية القياس والتقييم في بطاقات الأهداف المتوازنة.

ناقشت دراسة ( Olson & Slater, ٢٠٠١ ) العلاقة بين اختيار الإستراتيجية التنافسية للمنظمة في السوق وبين نظم تقييم الأداء ، حيث قامت بدراسة لقياس مدى أهمية المقاييس التي نعكسها كل بطاقة من بطاقات هذا المدخل في ظل اختلاف الإستراتيجيات التنافسية. وانتهت الدراسة إلى أنه تتساوى الأهمية النسبية لكافة المقاييس التي تعكس مناظير الرقابة الإدارية الأربعة. كما أنه على الرغم من ارتفاع الأهمية النسبية للمقاييس التي تقيس رغبات واحتياجات العملاء ، وتلك التي تعكس الجوانب المالية ، فإن الأهمية النسبية لمقاييس العمليات الداخلية كانت متوسطة ، والأهمية النسبية لمقاييس الابتكار والنمو كانت منخفضة. بينما تناولت دراسة ( Lipe & Salterio, ٢٠٠٢ ) التأثيرات الحكيمة الناشئة عن تنظيم المقاييس/ والمعلومات داخل بطاقات الأهداف المتوازنة . وأشارت الدراسة إلى أن التقييمات التي توفرها مقاييس المدخل تختلف عن غيرها من التقييمات التي تعتمد على نفس المقاييس ، ولكن بدون تنظيم داخل هذه البطاقات . و توصلت الدراسة إلى أن تقييمات الأداء بطريقة تنظيم المقاييس داخل بطاقات الأهداف المتوازنة " في مجموعات " يكون تأثيره أكبر عما إذا كانت في مجموعة واحدة،

بينما لا تتأثر التقييمات عندما يتم توزيع المقاييس في البطاقات الأربعة. في حين قامت دراسة (Jhner, et. al, ٢٠٠٣) بتحليل أثر الاختيار الشخصي لمقاييس الأداء ووزنها النسبي داخل بطاقات الأهداف المتوازنة . وتوصلت الدراسة إلى أن الاختيار الشخصي في النموذج يؤدي إلى تخفيض التوازن بدرجة كبيرة، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن هناك أدلة على تأثير العوامل النفسية بدرجة متساوية أو أكبر من العوامل الاقتصادية عند تفسير طريقة اختيار المقاييس العملية عند التطبيق. كذلك تناولت دراسة (Debusk, et. al, ٢٠٠٣) المكونات والأوزان النسبية للمقاييس التي يتم جمعها معاً في نظام قياس شامل ، وتم الاستدلال على أحد هذه المقاييس ، وهو بطاقات الأهداف المتوازنة ، ولكنها أثبتت الدراسة أن الاتجاه في تقييم الأداء أتجه صوب المقاييس المالية حيث أعطى لها أوزاناً نسبية أكبر وأهمية أعلى من المقاييس غير المالية. ولقد ناقشت دراسة (Banker, et. al, ٢٠٠٤) أفضل الممارسات التي تنطوي على العلاقة بين المقاييس المالية ممثلة في معدل العائد على الأصول (ROA) من ناحية ، وبين ثلاثة من المقاييس غير المالية في شركات الاتصالات الأمريكية، وانتهت الدراسة إلى أن المديرين يلجئون لاستخدام معدل العائد على الأصول ROA عندما تزداد نسبة الأعمال التي يتم تنفيذها عبر خطوط التليفونات. وركزت راسة (Braam & Nijssen, ٢٠٠٤) علي تحديد كيفية استخدام بطاقات الأهداف المتوازنة بفعالية ، كما تناولت الطريقة التي يستخدم بها هذا المدخل للتأثير على الأداء .وانتهت إلى أنه يمكن تطبيقه بفعالية عندما يرتبط تطبيقه بالإستراتيجية العامة للشركة، بينما تنخفض فعالية استخدامه عندما لا تربط الشركة بين استخدامه وإستراتيجيتها. بينما أجرت (Bouliann, ٢٠٠٦) دراسة تجريبية بهدف قياس مدى إمكانية الاعتماد على مقاييس بطاقات الأهداف المتوازنة من ناحية ، ومدى صلاحية هذه المقاييس من ناحية أخرى ، وأكدت الدراسة على إن تجميع المقاييس في مجموعات منسقة يجعل من المدخل أداءه صالحة للتقييم ويمكن الاعتماد عليه.

٢/١/٣ الدراسات التي اهتمت بإدارة الأداء الاستراتيجي والمقدرة على تحقيق ميزة تنافسية.

تناولت دراسة (Martinsons, et. al, ١٩٩٩) بطاقات الأهداف المتوازنة باعتباره مدخل أحد متطلبات الإدارة الإستراتيجية لنظام المعلومات ونظم دعم القرار ، والسؤال الرئيسي الذي يجب الإجابة عليه في كل بطاقة ، وقدمت الدراسة مجموعة من المقاييس الخاصة بثلاثة من البطاقات المكونة للمدخل في مجال نظم المعلومات ، وانتهت الدراسة إلى أن كثير من المقاييس التي تم صياغتها تنفقر إلى القابلية للتطبيق. وفي دراسة (Ahn, ٢٠٠١) تم تطبيق مدخل (BSC) وتقديمه للمنظمة ( كمشروع تنظيمي وسبيل لتحديد الأهداف الإستراتيجية ) والدور الحيوي للمدخل كأداة لإدارة وتطوير إستراتيجية المنظمة ، كما أشارت الدراسة إلى أن الجوانب السلبية المرتبطة بتطبيق المدخل تتمثل في مشاكل وتقديم وتصميم وتطوير المدخل، بالإضافة إلى تنفيذه وتطبيقه والتعامل مع نتائجه. ركزت دراسة (Dirks & Wijn, ٢٠٠٢) على الرقابة الإستراتيجية وكيفية تحقيقها من خلال الربط بين العوامل الرئيسية للنجاح و بطاقات الأهداف المتوازنة ، و انتهت الدراسة إلى أن هناك علاقة وثيقة بين العوامل الرئيسية للنجاح والقدرة على تحقيق الرقابة الإستراتيجية من خلال أربع خطوات للنجاح ، الخطوة الأولى : صياغة وتحديد إستراتيجية المنظمة في السوق ، والخطوة الثانية : تحديد العوامل الرئيسية للنجاح والكفيلة بتحقيق هذه الإستراتيجية ، والخطوة الثالثة : تحديد عمليات التشغيل الأساسية التي تعكس عوامل النجاح ، والخطوة الرابعة : تحديد المتغيرات الأساسية للرقابة . قدمت دراسة ( Speckbacher, et. al , ٢٠٠٣) دليلاً منهجياً لتطبيق بطاقات الأهداف المتوازنة في الدول الناطقة باللغة الألمانية ، وقدمت ثلاثة مجالات أساسية لتطبيقه بما يحقق فعالية تقييم الأداء وتطبيقاته في الحياة العملية ، وانتهت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة أركان أساسية يجب أخذها في الاعتبار لتحقيق القياس الاستراتيجي باستخدام مدخل BSC وهي : الربط بين المقاييس المالية وغير المالية ، حجم المنظمة ، ونوع الصناعة . تناولت دراسة ( Banker, et. al, ٢٠٠٤ ) تأثير الحكم الشخصي لمقاييس الأداء المستخدمة في بطاقات الأهداف المتوازنة على إستراتيجية وحدة الأعمال ، وانتهت الدراسة إلى أن النتائج الإحصائية أثبتت وجود دلالة معنوية على أهمية



المقاييس التي ترتبط بإستراتيجية وحدة الأعمال في مقابل مقاييس الأداء التي لا ترتبط بالإستراتيجية من وجهة نظر القائمين على عملية التقييم. ووجود دلالة معنوية على أهمية مقاييس الأداء العادية في مقابل مقاييس الأداء الفريدة Unique Measures (التميزة) من وجهة نظر القائمين على عملية التقييم. قامت دراسة (Dilla & Steinbart, ٢٠٠٥) بتحليل أهمية المقاييس العادية Common Measures والمقاييس الفريدة Unique Measures التي ترتبط بإستراتيجية الشركة ، حيث أثبتت الدراسة أن من لهم خبرة في التدريب على اتخاذ القرار وتطبيق هذا النموذج أهمية استكمال هذا النموذج على مقاييس الأداء الفريدة Unique Measures التي تعكس النجاح في تطبيق الإستراتيجية المختارة . بينما اختبرت دراسة (Itoque & James, ٢٠٠٠) العلاقة بين كل من حجم الشركة ودورة حياة المنتج Product life Cycle والموقف السوقي من ناحية ، واستخدام بطاقات الأهداف المتوازنة وتقييم الأداء على مستوى الشركة من ناحية أخرى ، باستخدام المناظير الأربعة لبطاقات الأهداف المتوازنة . وانتهت الدراسة إلى أن الشركات الكبرى تستخدم بطاقات الأهداف المتوازنة بدرجة أكثر فضلاً عن اهتمامها بقياس قدرتها على تقديم منتجات جديدة للسوق تحقق المقدرة على التنافس في مواجهة المنافسين. وأنة ليس هناك دلالة إحصائية للعلاقة بين استخدام بطاقات الأهداف المتوازنة وأي من حجم الشركة أو دورة حياة المنتج أو الموقف السوقي للمنظمة . وقامت الدراسة بتطبيق هذه الأبعاد الثلاثة على ٨٠ وحدة أعمال ، سواء كانت إستراتيجيات هذه الوحدات هي تمييز منتجاتها، أو تحقيق الخفض في التكلفة ، وأثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للأبعاد الثلاثة مع تطوير وتحسين إستراتيجيات المنظمات . ترى دراسة (Chenhall, ٢٠٠٥) أن بطاقات الأهداف المتوازنة تعد أحد نظم قياس الأداء الإستراتيجي والذي يمكن أن تكون أحد الأدوات الهامة المساعدة للمديرين على تطوير وتحسين إستراتيجياتهم التنافسية، تقترح هذه الدراسة ثلاثة أبعاد رئيسية لـ (SPMS)، البعد الأول : الارتباط بين الجوانب الإستراتيجية والتشغيلية Strategic & Operating Aspects، مما يجعل هناك تكامل بين عناصر سلسلة القيمة بالمنظمة . البعد الثاني : التوجه بالعميل Customer Orientation، من خلال التركيز على الروابط بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية التي تكشف عن رضا العملاء . البعد الثالث : التوجه بالموردين Supplier

Oriented. أشارت دراسة (Dilla & steinbart, ٢٠٠٥) إلى أن استخدامات بطاقات الأهداف المتوازنة تعتبر نظاماً لقياس الأداء، أداة لتحسين سبل الأداء الفني والإداري وأسلوب لعرض النتائج ، وأسلوب لتقييم الأداء بغرض وضع نظام للحوافز والمكافآت . وركزت الدراسة علي أهم مقاييس بطاقات الأهداف المتوازنة الأربعة ، وتوصلت الدراسة إلى انخفاض تأثير المقارنة البيانية عن المقارنة الجدولية. وأكدت الدراسة على ضرورة الاهتمام بتصميم وتنفيذ بطاقات القياس المتوازن للأداء لكي يؤدي العرض ثماره ويحقق الغرض المطلوب وهو تحقيق النجاح في الدخول إلى شرائح جديدة من السوق. ركزت دراسة ( Wing, et. al, ٢٠٠٦) على تخفيض التعارضات في تقييم الأداء المعتمد على بطاقات الأهداف المتوازنة فيما يتعلق بدور الأفراد في الإدارة العليا ، وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي اهتمت بربط القياس المتوازن للأداء بكل من الأداء الإستراتيجي ، ومستويات التحيز التي يمكن أن تكون فيما بين المستويات الإدارية العليا والوسطى ، وقدمت التفسيرات التي تقف وراء التحيز المفترض ، سواء في الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى. ترى دراسة ( Cravens & Oliver ٢٠٠٦) أن بطاقات الأهداف المتوازنة تعد حلقة الوصل بين العاملين من ناحية وسمعة المنظمة وقدرتها التنافسية من ناحية أخرى، والمقاييس الفريدة من ناحية ثالثة لتحقيق فعالية الأداء المالي، وخلق ميزة تنافسية. فالسمعة الجيدة للشركة أمر حيوي لها، والعاملين هم سر تحقيقها وإدارتها، وعلى المنظمة أن تدرك هذا الدور الذي يلعبه العاملون لتحقيق إنجازات جوهرية للشركة، ومن ثم مردود ذلك على الأهداف الإستراتيجية. وترى الدراسة أن الاهتمام باكتساب عاملين متميزين والقدرة على رفع شأن المنظمة وسمعتها يمكن أن تكونا محلاً للاختبار والتحقيق من خلال بطاقات الأهداف المتوازنة.

٣/١/٣ الدراسات التي اهتمت بدور بطاقات الأهداف المتوازنة في دعم نظم الرقابة اهتم (Mooraj, et. al, ١٩٩٩) بمحاولة الإجابة على سؤال أساسي وهو " هل تطبيق هذه البطاقات يعد ضرورياً للمنظمة ، أم أنه غير ضروري ؟ وانتهت الدراسة إلى أهمية تطبيق هذه البطاقات في العديد من المنظمات ، وبررت ذلك بسببين أساسيين الأول أن هذا المدخل يضيف قيمة للمنظمة من خلال توفير معلومات ملائمة من ناحية ومتوازنة من ناحية ثانية ، لترشيد متخذي القرارات

بالمنظمة .الثاني أن هذا المدخل يقوم بخلق بيئة مناسبة للتعلم في المنظمة تجعل لدى المديرين القدرة على اختيار النظام الرقابي المناسب في ظل ظروف معينة أو وقت معين. أما دراسة (Norrekit, ٢٠٠٠) فلقد أشارت هذه الدراسة إلى جوانب التوازن في بطاقات الأهداف، وأهم هذه الجوانب، التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية. التوازن بين اعتبار مدخل BSC نظاماً للقياس الاستراتيجي ، واعتباره نظاماً للرقابة الإستراتيجية . التوازن بين قياس النتائج ومسببات هذه النتائج . التوازن بين علاقة السبب والآخر ، ونظام الرقابة باستخدام التغذية العكسية feed back . التوازن بين الأهداف المؤسسية والأهداف الشخصية . التوازن بين البطاقات الأربعة لتحليل علاقات السببية داخلها . التوازن بين المقاييس الإستراتيجية والمقاييس التشغيلية . ناقشت دراسة (Tasurinen, ٢٠٠٢) التغييرات في المحاسبة الإدارية ، وتناولت الدراسة بطاقات الأهداف المتوازنة للإدارة كأحد الأمثلة على هذه التغييرات . وقامت بدراسة تجريبية توصلت إلى أن هناك ثلاثة أطراف تقوض جهود التغيير في المجال المحاسبي ولاسيما بالنسبة لمدخل BSC، وهذه الفئات هي ، المشوشون Confuses، المحبطون Frustrates، المعطلون Delayer وانتهت إلى أنه يجب على أي شركة دراسة تطبيقات وممارسات مدخل BSC بشكل متعمق قبل تطبيقه من الناحية العملية. تناولت دراسة ( Tuttle & Ullrich, ٢٠٠٣ ) بطاقات الأهداف المتوازنة من زاوية أنه يمثل أحد الابتكارات الحديثة في نظم الرقابة الإدارية – التي تعكس بيئة الأعمال المعقدة في العصر الحالي ، وانتهت الدراسة إلى إن منظمات الأعمال يمكنها أن تحقق التخصيص الملائم لأوقات العاملين على البدائل المتنافسة بشكل يحقق الأهداف مهما كانت صعوبتها ، وذلك من خلال تطبيق بطاقات الأهداف المتوازنة لأهداف المنظمة . وتهدف دراسة (Talmi, ٢٠٠١) إلى بيان كيفية تطبيق هذا المدخل في فنلندا ، ودور منظمات الأعمال في تطويره ليتناسب معها . وانتهت الدراسة إلى أن هناك طريقتان للتطبيق، الأولى تتمثل في التطبيق من خلال مدخل الإدارة بالأهداف، والثانية تتمثل في تطبيقه باعتباره نظاماً لتوفير المعلومات لإدارة المنظمة. تعتبر دراسة (Bean & Jarnagin, ٢٠٠٢) من الدراسات النادرة التي ربطت مدخل الـ (BSC) بتطوير التقارير المالية " الخارجية " لمستخدميها من خارج المنظمة، لذلك تشكلت لجنة عن المعهد

الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) بغرض إصدار التوصيات التي يمكن من خلالها زيادة فعالية ومنفعة التقارير المالية السنوية.

٤/١/٣ الدراسات التي اهتمت بدور بطاقات الأهداف المتوازن في جودة التعليم المحاسبي .

تناول (Bremser & White, ٢٠٠٠) تطبيق هذه البطاقات في قطاع التعليم المحاسبي ، حيث وفرت الدراسة إرشادات لتطبيقه كمدخل تجريبي An Experimental Approach للتعليم من خلال بعض الحالات التطبيقية ، حيث أشارت الدراسة إلى أن تطبيق هذه البطاقات يحقق التعليم من خلال الأفعال. "Learn by Doing" . حيث يشجع ذلك العمل من خلال روح الفريق ، والتكامل بين الجوانب التنفيذية والإستراتيجية للأهداف التعليمية في المحاسبة الإدارية ، والتي تتمثل في فهم العوامل الرئيسية للنجاح Critical Success Factors على المستويين الوظيفي والاستراتيجي، وتحقيق القدرة على كيفية تطبيق مقاييس الأداء الفريد Unique performance Measures . وتطوير أسلوب الأداء المعتمد على العرض الشفوي ، ومهارات العمل بروح الفريق Work team . وخلصت الدراسة إلى فعالية Oral presentation كمدخل تجريبي في تطوير أسلوب تعامل الطلاب مع موضوعات مقرر المحاسبة الإدارية، من خلال الحالات العملية . انتقلت دراسة (Lawrence & Sharma, ٢٠٠٢) ببطاقات الأهداف المتوازنة من مجتمع الأعمال إلى القطاع الخدمي ، ألا وهو قطاع التعليم الجامعي ، حيث ركزت الدراسة على الجمع بين هذا النموذج ومدخل الإدارة الشاملة للجودة (TQM) بفرض زيادة كفاءة وفعالية الأداء في مؤسسات التعليم العالي - حيث تنظر الدراسة إلى الطلاب على أنهم " العملاء " من منظور مدخل (BSC) وخدمة التعليم على أنه " المنتج " الذي تقدمه المؤسسة التعليمية ، ويصبح الهدف من إحداث التكامل بين المدخلين في هذا القطاع التعليمي هو قياس مدى فعالية التكلفة ، ولاسيما في ظل انخفاض الدعم المادي من قبل الحكومة ، والاتجاه نحو مزيد من الاستقلال للجامعات ولقد قامت الدراسة بتحديد الأهداف التعليمية المتعلقة بكل منظور من مناظير مدخل (BSC) ، حتى يمكن قياس جودة الخدمة التعليمية ، ولنجاح إستراتيجية الجامعة فلا بد من إتباع خطوات منهجية تبدأ بصياغة رؤية الجامعة ، ثم أهدافها الإستراتيجية ، ثم يأتي تطبيق نموذج

(BSC) متضمناً المقاييس التي تعكس جودة الأداء ، ثم يتم تحديد المخرجات التي تقيس فعالية الأداء المؤسسي " داخل وحدات الجامعة " . ركزت دراسة ( Hoque, ٢٠٠٣ ) على إحداث ربط بين مدخل الإدارة الشاملة للجودة (TQM) و بطاقات الأهداف المتوازنة (BSC) ، حيث تعتبر هذه الدراسة أول دراسة تتناول عملية الربط بين المدخلين ، حيث تنظر الدراسة إلى مدخل الـ (BSC) على إنه نظام للتطوير الإداري وليس مجرد نظام للقياس . ولقد عرضت الدراسة منهج الربط بين (TQM) و (BSC) حيث تم تبويب مقاييس الجودة الشاملة داخل أبعاد/ مناظير نموذج الـ (BSC) ، ثم عرضت الدراسة لمصفوفة التحول الخاصة بالشركات التي تريد الربط بين المدخلين من خلال ستة علاقات في مصفوفة ربط تتدرج فيها مستويات صعوبة عملية الربط بين المدخلين . ولقد تناولت الدراسة بمزيد من البحث والدراسة لأبعاد العلاقة بين المدخلين لما تحدثه هذه العلاقة من تأثير وقيمة في بيئة الأعمال.

٥/١/٣ الدراسات التي اهتمت بدور هذا المدخل في دعم المداخل المحاسبية الحديثة تناولت دراسة ( Sandstrom & Toivanen, ٢٠٠٢ ) تطبيق مدخل (BSC) في مجال هندسة تصميم وتطوير المنتجات حيث أشارت إلى المفاهيم التي تحكم هذه العمليات بالإضافة إلى مجموعة المفاهيم المحاسبية ذات الصلة ، مثل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط، والتكلفة المستهدفة ، والإدارة الإستراتيجية للتكلفة ، وأخيراً دور مدخل الـ (BSC) في ترجمة رسالة ورؤية وإستراتيجية المنظمة. وركزت الدراسة على علاقات السببية في مجال تصميم وتطوير المنتجات والحاجة إلى التعبير عن هذه العلاقات من خلال هذا المدخل . وتناولت الدراسة تطبيق هذا المدخل من خلال مجموعة Tulikivi Group الصناعية الكبرى. حيث قامت بوضع مدخل الـ (BSC) لهذه المجموعة كمرحلة أولى ، ثم وضع النموذج الذي يشتمل على أهداف تصميم وتطوير منتجات هذه المجموعة خلال عام ٢٠٠١ كمرحلة ثانية . تعتبر دراسة ( Shanker & Tiwari, ٢٠٠٥ ) من الدراسات التي استخدمت فيها بطاقات الأهداف المتوازنة في مجال تطبيق ذو طبيعة خاصة إلى حد بعيد، وهو تقييم البدائل الهندسية التي تتعامل مع عمليات التحليل الشبكي الخاصة بالحاسب الآلي من خلال دورة حياة الحاسبات المستخدمة في الشبكة. واقترحت الدراسة نموذجاً لتقييم البدائل الممكنة من

منظور هندسي، ولكن في إطار أبعاد التقييم التي يوفرها بطاقات الأهداف المتوازنة حيث تم الأخذ في الاعتبار المحددات الاقتصادية والقانونية والهندسية والبيئية ومصادر التمويل، وانتهت الدراسة إلى أهمية مدخل (BSC) في مجال تقييم عمليات التحليل الشبكي بصفة خاصة والتحليل الهرمي بصفة عامة .

٢/٣ الدراسات السابقة التي إهتمت بحوكمة الشركات المساهمة  
يمكن تبويب ما أمكن التوصل إليه من الدراسات المحاسبية التي تناولت حوكمة الشركات في عدة مجموعات علي النحو التالي:

١/٢/٣ الدراسات التي ركزت علي بعض متطلبات و مبادئ حوكمة الشركات  
تناولت دراسة (Hoitash, Udi,et.al, ٢٠٠٩) إبراز أهمية مستوى الشفافية المطلوب تحقيقها من خلال الإفصاح حتى يتمكن أصحاب المصالح من الاطمئنان إلى الموقف المالي للشركة وتقييم موقف الاستثمارات وتأثير ذلك على الاستثمار، ولقد توصلت الدراسة إلي مجموعتين من التوصيات كالتالي:

المجموعة الأولى: التوصيات التي تخص الدولة والمستثمرين  
• الحرص على إنشاء بيئة صحية ومواتية للأعمال لكي تنجح فسي جذب الاستثمارات

- يجب على الدول تحرير الاقتصاد ومحاولة الاندماج في الاقتصاد العالمي
- يجب على الحكومات أن تعطي الأولوية لإنشاء البيئات السليمة البعيدة عن التفرقة والتميز في مجال الأعمال وخلق مناخ جيد للشفافية والإفصاح.
- يجب على الدول محاولة الاستفادة من المزايا التي يحملها الاستثمار والمستثمرين وخصوصا المستثمرين الأجانب وتشمل المزايا الرئيسية المحتملة في هذا المجال على .
- نقل التكنولوجيا والنفوذ إلى الأسواق .

المجموعة الثانية : التوصيات التي تخص ممارسة مهنة المحاسبة والمراجعة  
يجب على المراجع أن يعمل طبقا للوائح والمعايير المهنية وان يراعي ما

يلي:

- أن يقيم مقدرته على القيام بمهمة المراجعة قبل قبولها.
- الالتزام بالمعايير المهنية الصادرة عن الهيئات المسؤولة عن المهنة.

- أن يبين ما حصل عليه من معلومات حصل عليها بنفسه أو أنه اعتمد على جهة أخرى.
  - أن يبلغ عن أية تصرف تقوم به الإدارة يضر بمصلحة المنشأة التي يراجعها.
  - أن يبني تقريره ورأيه على حقائق فنية وليس على العاطفة.
  - أن يعتني بأوراق عمله وينظمها ويحفظها بشكل جيد.
  - أن يشرف على مساعديه إشرافاً يمكنه من الحصول على أفضل النتائج.
  - أن يتعاون مع كل ذو العلاقة لإصلاح أي أخطاء فنية يتسبب في وقوعها.
  - مراعاة عنصر الوقت عند أداء عمله.
  - توفير المراجع العلمية لأعضاء المكتب حتى يرتقي بالمستوى المهني لمساعديه.
  - تدريب العاملين الفنيين بالمكتب.
  - الاهتمام والانتظام في التعليم المهني المستمر.
- إلا أن دراسة ( الرحيلي، ٢٠٠٥ ) اتجهت إلى تقييم لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية، ولقد أوصت الدراسة بما يلي :
- ضرورة العمل على إنشاء مركز وطني تحت مسمى (المركز الوطني لحوكمة الشركات ) يشترك في تكوينه ممثلون من كل من ديوان المراقبة العامة والهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين وهيئة سوق المال وهيئة الاستثمار.
  - الإسراع في مراجعة الأنظمة واللوائح (خاصة تلك المتعلقة بتنظيم الشركات والبنوك ) وتطويرها بما يتلاءم مع متطلبات الفترة الحالية والمستقبلية وبما يعزز الإفصاح والشفافية في البيانات المالية ، ويكفل حماية حقوق صغار المساهمين.
  - التأكيد على أهمية التعاون والتنسيق بين الهيئات ذات العلاقة ببيئة الأعمال في المملكة كالهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين وهيئة سوق الملا والهيئة العامة للاستثمار.
  - ضرورة إيجاد آلية واضحة ومحددة للإشراف ومتابعة تنفيذ الضوابط الجديدة لتشكيل لجان المراجعة في الشركات المساهمة حتى لا ينتهي بها الأمر كسابقتها.

- التأكيد على أهمية التعاون بين لجنة المراجعة بالشركات المساهمة وكل من المراجع الداخلي والمراجع الخارجي الأمر الذي يعزز فعالية الرقابة على هذه الشركات.
- ضرورة إدخال مفهوم حوكمة الشركات في خطط المناهج الدراسية بأقسام المحاسبة في الجامعات السعودية مع التركيز على عقد ورش العمل والندوات والحالات العملية لشرح الجوانب التطبيقية لهذا المفهوم في بيئة العمل السعودية.

اتجهت دراسة ( المعزاز، ٢٠٠٨ ) نحو دراسة مدى التزام الشركات المساهمة السعودية بالإفصاح عن بعض متطلبات لائحة حوكمة الشركات حيث تم مقارنة الإفصاح الذي قامت به الشركات المساهمة السعودية والمنشور سواء في الصحف المحلية أو عبر مواقع الشركات المساهمة على الإنترنت عن عام ٢٠٠٦، بمتطلبات الإفصاح الصادرة عن هيئة سوق المال. وتشمل تلك المتطلبات: تكوين مجلس الإدارة وتصنيف أعضائه، وأسماء الشركات المساهمة التي يكون عضو مجلس الإدارة عضواً في مجالس إدارتها، وكذلك وصف مختصر لاختصاصات لجان مجلس الإدارة الرئيسة مثل لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت، مع ذكر أسماء أعضاء اللجان ورؤسائها وعدد اجتماعاتها، وكذلك تفصيل عن المكافآت والتعويضات المدفوعة لكل من أعضاء مجلس الإدارة وخمسة من كبار التنفيذيين بالإضافة إلى الرئيس التنفيذي والمدير المالي.

### ٢/٢/٣ علاقة حوكمة الشركات في جودة المعلومات المحاسبية في سوق الأوراق المالية

تناولت دراسة ( Jagan and Jong, ٢٠٠٩ ) دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية في سوق الأوراق المالية، وانتهت الدراسة إلي ما يلي:

١- الاهتمام المتزايد بتطبيق حوكمة الشركات ليس فقط على مستوى الكثير من الوحدات الاقتصادية بل أيضاً على مستوى الكثير من الدول سواء المتقدمة أو النامية.

٢- تعدد الأبعاد المحاسبية لعملية حوكمة الشركات ومنها تحقيق المساءلة والرقابة المحاسبية، والسعي نحو تطوير وتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة، وتزايد دور كل من المراجعة الداخلية والخارجية ولجان المراجعة.



وأوصت الدراسة بما يلي:

- محاولة الاستفادة من المزايا المتعددة التي تحققها حوكمة الشركات والتوسع في تطبيقها في الوحدات الاقتصادية المختلفة المصرية ، مع محاولة وضع دليل خاص بمعايير حوكمة الشركات في مصر يتفق وظروف البيئة الاقتصادية المصرية .
- إجراء المزيد من البحوث المحاسبية الخاصة بقياس جودة المعلومات المحاسبية مع اقتراح معايير جديدة وذلك بما يتناسب مع أهمية المعلومات المحاسبية واستخداماتها المتعددة.
- الاسترشاد بالجوانب الفكرية لحوكمة الشركات ، للوصول إلى صياغة إطار علمي فلسفي متكامل لحوكمة الشركات يتم الاسترشاد به في التطبيق العلمي.
- إجراء الدراسات التي تربط بين النسب والمؤشرات المحاسبية للوحدات الاقتصادية التي تطبق حوكمة الشركات وبين أثارها على أسهم هذه الوحدات للوقوف على العلاقة بين جودة المعلومات المحاسبية وسوق الأوراق المالية.
- في حين اتجهت دراسة ( Lizabeth, Reisch, and ٢٠٠٧ ) الحاكمة المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها في الأسواق المالية، حيث ناقشت الدراسة الجوانب التالية:
- تحليل أسباب التي أدت إلى انهيار كل من شركة إنرون ، وشركة آرثر أندرسون للتدقيق.
- دراسة الحاكمة المؤسسية، و مفهوما الحديث في التشريع الأمريكي المطور عام ٢٠٠٢.
- التعرف على مدى قدرة الشركات الأمريكية على تطبيق التشريع الجديد.
- ولا يعتقد الباحثان بأنه كان هنالك إمكانية لمنع ما حدث، وبرأيهم أن المشكلة لا تتعلق بمعايير المحاسبة أو معايير التدقيق المعمول بها ولكن المشكلة الرئيسية تنحصر في أخلاقيات المهنة ذاتها. ولقد توصلت الدراسة إلي ما يلي:
- ضرورة تركيز الجهات الاقتصادية المعنية على إيجاد الآليات الكفيلة بتعزيز رفع السلوك الأخلاقي الذي يناط به الالتزام بالقوانين المعمول بها.
- تنقيف أصحاب المصالح بفكرة ضرورة إيجاد آلية لاستقلالية المدقق الداخلي.
- عدم حصر الصلاحيات المطلقة بيد مدير تنفيذي محدد وإخضاعه لعدة جهات رقابية أخرى.

• تضمين مجالس إدارة الشركات بأعضاء متخصصين مهنياً بمجال المحاسبة المالية.

• الاستفادة من إيجابيات تطبيق حوكمة الشركات في محاولة وضع مقياس شامل لأداء الوحدات الاقتصادية يعكس الأداء الحقيقي لها .

تناولت دراسة ( عبد الملك ، ٢٠٠٨ ) العلاقة بين حوكمة الشركات وتحديد السعر العادل للسهم في سوق المال حيث عرض المنهج الذي يصف العلاقة بين حوكمة الشركات وأسعار الأسهم وكفاءة سوق المال؟ وكيف ولماذا ترتبط حوكمة الشركات بالسعر العادل للسهم؟ وما هي القواعد والمبادئ الخاصة بحوكمة الشركات وهل تؤثر على قدرة السوق في تحديد السعر العادل للسهم؟ وكذلك ما هي الآليات الواجب إتباعها للوصول للسعر العادل للسهم. ولقد كشفت الدراسة عن عدة ظواهر مختلفة تؤيد العلاقة بين حوكمة الشركات وأسعار الأسهم تمثلت فيما يلي:

أ- شهدت الشركات (وجميع الأسواق) في الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي تقدماً في حوكمة الشركات تحسناً في تقييم الأسهم.

ب- أوضح بنك كريدي لوسي في تقاريره ٢٠٠١ ، ٢٠٠٢ أن حوكمة الشركات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكل من الأداء المالي وتقييم الأسهم.

ج- بمجرد مرور سنة بعد بداية تطبيق مؤشر حوكمة الشركات في بورصة ساو باولو أثبت نجاحه قامت شركات تمثل ٢٠% من إجمالي رأس المال السوقي بالقيود في قطاع حوكمة الشركات كما أن أداء أسعار الأسهم كان أفضل كثيراً في خلال تلك السنة.

### ٣/٢/٣ الدراسات التي اتجهت إلى التطبيقات النوعية لمبادئ حوكمة الشركات

#### ١/٣/٢/٣ تأثير آليات حوكمة الشركات على فجوة التوقعات

وجهت دراسة ( المليجي ، ٢٠٠٦ ) اهتمامها بدراسة واختبار تأثير آليات حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في بيئة الممارسة المهنية في مصر، حيث توصلت الدراسة إلى ما يلي:

• لقد اتفقت آراء مراقبي الحسابات والمستثمرين على وجود ارتباط وثيق بين آليات حوكمة الشركات المرتبطة بالعمل وبين فجوة التوقعات في بيئة المراجعة.

• أكثر متغيرات فجوة التوقعات في بيئة المراجعة تَأثراً بآليات حوكمة الشركات المرتبطة بالعميل هي خلو القوائم المالية من البيانات المضللة الناتجة عن تلاعب الإدارة، وأقلها مسئولية مراقب الحسابات تجاه جميع المستخدمين للقوائم المالية.

• لقد اتفقت آراء مراقبي الحسابات والمستثمرين على وجود ارتباط وثيق بين آليات حوكمة الشركات المرتبطة بمراقبي الحسابات وبين فجوة التوقعات في بيئة المراجعة.

أن أكثر متغيرات فجوة التوقعات في بيئة المراجعة تَأثراً بآليات حوكمة الشركات المرتبطة بمراقبي الحسابات هي درجة الإفصاح في تقرير مراقب الحسابات، وأقلها مسئولية مراقب الحسابات تجاه جميع المستخدمين للقوائم المالية.

### ٢/٣/٢/٣ علاقة صناديق الاستثمار بحوكمة الشركات

تهدف دراسة (آل خليفة، ٢٠٠٣) إلى التعرف على صناديق الاستثمار واتفاق قواعدها مع متطلبات الحوكمة . ومن ما أوصت به الدراسة ما يلي:

أولاً: إعادة النظر في نصوص القانون رقم ٩٥ لسنة ٩٢ والخاص بإصدار سوق رأس المال بما يضمن النص في القانون على جميع القواعد المتعلقة بسوق رأس المال وعدم ترك ذلك لللائحة التنفيذية التي يجب أن تهتم فقط بالإجراءات التنفيذية لتلك القواعد .

ثانياً: إدراج نشاط مدير الاستثمار ضمن نصوص القانون لاختصاصه بذلك دون اللائحة التنفيذية والمساواة بين كافة الجهات التي يرخص لها بمزاولة هذا النشاط محلية كانت أم أجنبية مع ضرورة وضع حد أقصى لعدد الصناديق التي يمكن لها أن تديرها.

### ٣/٣/٢/٣ أثر حوكمة الشركات على اكتشاف الغش في القوائم المالية:

أكدت دراسة (William, Dale, Gary, ٢٠٠٦) على أهمية الحوكمة الجيدة للشركات التي تظهر في المزايا التي تحققها للشركات منها جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية، تخفيض المخاطر، تعزيز الأداء، حل المشاكل الناشئة من الفصل بين الملكية والإدارة، تحسين الوصول إلى الأسواق المالية، زيادة القابلية التسويقية للسلع والخدمات تحسين القيادة، إظهار الشفافية وقابلية المحاسبة عن المسئولية

الاجتماعية. وتناول الباحث عوامل حوكمة الشركات التي تنقسم إلى العوامل الداخلية والعوامل الخارجية تتلخص في الآتي:-

العوامل الخارجية:- ترجع أهميته العوامل الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تتمثل في المناخ العام للاستثمار في الدولة ، كما تتمثل في القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية. العوامل الداخلية:- وهي تتمثل في القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ، مما يؤدي إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

ويرى الباحثان أن الدراسات السابقة اهتمت بتحليل إمكانات بطاقات الأهداف المتوازنة ، وكذلك العديد من الجوانب التطبيقية لحوكمة الشركات حيث يمكن الانتهاء إلي ما يلي :

أولاً: لا توجد دراسات محاسبية - في ضوء ما تم استقراؤه من بحوث - عن تطبيق النموذج المقترح في مجال تطوير الأداء الخاص بواقع تطبيقي هام وهو "مجال صناعة التأمين"

ثانياً : لم يتناول الباحثون من خلال العقد من الذين تواترت فيها الدراسات المحاسبية دور هذا المدخل في حوكمة الأداء سواء في شركات التأمين أو غيرها من الشركات.

ثالثاً: أن أهم ما يميز هذا المدخل هو إحداث قدرأ من التوازن في عرض نتائج القياس كما جاء في دراسة (Norrekit, ٢٠٠٠) ، (Bauker, et. al, ٢٠٠٤) ، (Dilla & steinbart, ٢٠٠٥) ، حيث اهتمت بزوايا محددة من التوازن بين أنواع المقاييس أو التوازن بين النتائج . إلا أن هذه الدراسات لم توفر إطاراً متكاملأ يكشف عن مستويات التوازن ومنهجيته.

رابعاً : غلبت على معظم الدراسات الاهتمام بالجوانب غير المالية التي يكشف عنها مدخل الـ BSC من ناحية كما جاء في كل من (Norrekit, ٢٠٠٠) ، (أبو خشبه ، ٢٠٠١) ، (Jhner, et. al, ٢٠٠٣) ، (Banker, et. al, ٢٠٠٤) كذلك الاهتمام بارتباط المقاييس بإستراتيجية المنظمة كما في دراسة ( Bremser & White, ٢٠٠٤) ، (Olson, Slater, ٢٠٠١) ، (Banker, et. al, ٢٠٠٤) .

خامساً: يرى الباحثان أن الدراسات التي اهتمت بتحليل التكامل بين مدخل الـ BSC وغير من المدخل العلمية ، قد أضافت عمقاً كبيراً لمدخل الـ BSC ، فضلاً عن أنها أفرزت العديد من الإمكانيات العملية والعلمية لهذا المدخل ، إذ أن أحد معوقات جودة أي مدخل علمي تتمثل في المقدرة على التفاعل مع غيره من المداخل ، ولعل هذا التكامل يثري التناول العلمي للمدخل محل الدراسة ليضيف مقدرة على دخوله إلى العديد من المجالات التطبيقية .

سادساً: كان لسوق الأوراق المالية النصيب الأكبر من اهتمامات الباحثين الذين تناولوا حوكمة الشركات، نظراً لدور المعلومات المحاسبية علي قرارات الاستثمار في سوق الأوراق المالية ، وتعاضم هذا الدور عندما تلزم السوق شركاتها بتطبيق متطلبات الحوكمة.

سابعاً: لم يصادف الباحثان في المجالات التطبيقية لحوكمة الشركات تطبيقها في شركات التأمين علي نحو منهجي يستخدم مدخل متكامل في قياس وتقييم الأداء مثل بطاقات الأهداف المتوازنة والأمر الذي يقودنا نحو ضرورة تطبيق هذا المدخل في هذا القطاع الحيوي ، لا لضمان نجاح شركة التأمين علي المستوي التشغيلي ولكن أيضا علي المستوي الاستراتيجي أيضا.

#### المبحث الرابع

##### الدور المتكامل/ المتوازن

##### لبطاقات الأهداف المتوازنة في حوكمة شركات التأمين

١/٤ حدود التقييم المالي والمحاسبي لأداء شركات التأمين  
عكفت العديد من الدراسات العربية والأجنبية حديثاً وقديماً على قياس أداء شركات التأمين ، مما لاشك فيه أن تلك الشركات تلعب دوراً كبيراً في اقتصاديات الدول على اختلاف درجة تقدمها ، إلا أن هذه الدراسات ربطت أداء هذه الشركات بمقدرتها المالية Financial Forces أو الملاءة المالية أو الصحة المالية للتعبير عن قوة أدائها (عبد الحميد، الزيات، حربي، ١٩٩٣؛ مظهر؛ ٢٠٠١ عمار؛ ١٩٩٨؛ عبد الحميد، ١٩٩٨؛ Shaun Yow & American Academy of Actuaries, ٢٠٠٦؛ Michael, ٢٠٠٨, Mahmoud, Osama Hanafy, ٢٠٠٨) فلقد تباينت هذه الدراسات في تحديد العوامل ذات الدلالة المعنوية في التأثير على ملاءة / السلامة المالية ، ولعل

أبرز هذه العوامل حجم الشركة، الأداء الاستثماري، مؤشرات السيولة، النمو في الفائض، مؤشرات الأداء المشتركة، الأرباح التشغيلية، في حين أشارت بعض الدراسات السابقة إلى إبراز العوامل التالية على الملاءة المالية وهي الأقساط وعلاقتها برأس المال، المعدل الفني والمصروفات الإدارية، الاستثمارات ومدى توافر مبادئ السيولة والضمان والعائد

مخصص الإخطار السارية ومخصص تحت التسوية وبرامج إعادة التأمين التي تعيدها شركة التأمين.

وانتهت هذه الدراسات إلى تبويب هذه العوامل في مجموعتين عوامل الداخلية وتشمل طريقة تسعير، الأخطار التي تقبلها وتكتتب فيها طريقة حساب الاحتياطيات المختلفة. درجة خطورة الأخطار التي يتم الاكتتاب فيها، طريقة إعادة التأمين التي تستخدمها، قنوات الاستثمار التي توظف الشركة أموالها فيها. جهود القائمين على الإنتاج، رأس المال، الاحتياطيات الإلزامية، الاحتياطيات الاختيارية

بينما العوامل الخارجية فتشتمل على ظروف سوق الاستثمار التضخم الاقتصادي، الظروف السياسية للدولة معدل سعر الفائدة الظروف الاقتصادية العامة الظروف الاستثمارية العامة الظروف الاجتماعية. كذلك اتجهت بعض الدراسات إلى التركيز على رأس المال المدفوع المخصصات الفنية والاحتياطيات المالية مثل مخصص الإخطار السارية مخصص التعويضات تحت التسوية مخصص التقلبات العكسية الاحتياطيات المالية أصول المشروع واستثماراته. العوامل الإدارية داخل الشركة. ولقد أجمل البعض هذه العوامل في عدة سياسات مثل السياسة الاكتتابية، السياسة الاستثمارية، سياسة الاختيار معيدي التأمين، السياسة النقدية والمالية للشركة.

٢/٤ محاور التقييم المحاسبي للأداء المتكامل والمتوازن لشركات التأمين

١/ ٢/٤ مقومات المدخل المقترح في ضوء معطيات الجيل الثالث

١- التحديد الدقيق لإستراتيجية إدارة الأعمال وما ينبثق عنها من أهداف إستراتيجية لكل منظور من المنظورات المختلفة التي تقوم عليها بطاقات الأهداف المتوازنة.

٢- بناء معايير الأداء الإستراتيجية المتسقة والمستمدة من الأهداف الإستراتيجية المؤسسة على القياس المرجعي Benchmarking وفي ضوء الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

٣- الرقابة الإستراتيجية وتتضمن الرقابة الإدارية و إدارة الخطر الناتج عن الأداء الإستراتيجي .

٤- توازن الأداء التكتيكي في المدى الزمني قصير الأجل والأداء الإستراتيجي في المدى الزمني طويل الأجل، ومحاولة الاحتواء التدريجي لفجوات الأداء الإستراتيجي.

### ٢/ ٢/٤ خصائص المدخل المقترح في ضوء معطيات الجيل الثالث

- قياس الأداء الإستراتيجي على منظورين أساسيين هما منظور النواتج ومنظور النشاط.
- ارتباط مقاييس الأداء الاستراتيجي بأهداف إستراتيجية محددة لكل منظور.
- محدودية عدد مقاييس الأداء الإستراتيجي .
- ملائمة مقاييس الأداء الاستراتيجي لوصف علاقات السببية بين المقاييس المختلفة .
- استخدام قائمة الغايات.
- تكوين وحدة إدارة الإستراتيجية .
- احتواء الخطر الناتج عن الأداء الاستراتيجي .
- احتواء فجوات الأداء الاستراتيجي .
- موافقة وأهلية الإدارة العليا لاستخدام مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي .

حيث يرى الباحثان أن تقويم أداء شركات التأمين لم تتناول المحاور التالية :

**المحور الأول :** قياس قدرة شركات التأمين على تقديم خدمات تأمينية مستحدثة تتلاءم مع التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي في بيئة عمل الشركة وقدرتها على الابتكار والإبداع .

**المحور الثاني:** قياس قدرة شركة التأمين على أداء عملياتها الفنية ( الداخلية ) بالشكل الذي يعبر عن مستوى الكفاءة والفعالية في الأعمال الفنية والإدارية.

**المحور الثالث:** قياس قدرة شركة التأمين على مقابلة احتياجات العملاء وقياس رضائهم تجاه منتجات الشركة وأسلوب إدارتها للأخطار والأقساط وأسلوب تعويضها ومستوى إشباعهم.

المحور الرابع : قياس مقدرة شركة التأمين على تحقيق عوائد مرضية لملاك الشركة .

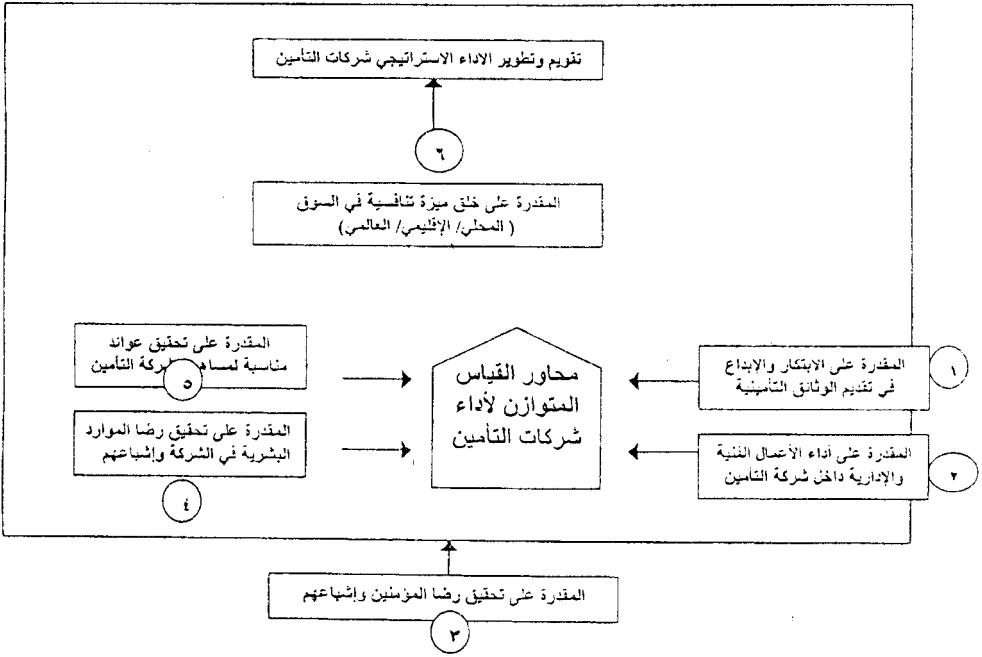
المحور الخامس: قياس كفاءة الموارد البشرية داخل شركة التأمين ومستوى إشباعهم ورضائهم عن أعمالهم الوظيفية والمقابل المادي لهذه الأعمال.

المحور السادس: قياس مقدرة شركة التأمين على تحقيق وضع تنافس ملائم وتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة التأمين وفي الأسواق المحلية و/أو الإقليمية و/ أو العالمية علي المستوى الاستراتيجي، والشكل التالي يبرر العلاقة بين هذه المحاور.



شكل رقم (١/٤)

القياس المتكامل والمتوازن للأداء الاستراتيجي لشركات التأمين



٣/٤ تحليل العلاقة التبادلية بين بطاقات الأهداف المتوازنة ومبادئ حوكمة شركات التأمين.

بصدور مبادئ حوكمة الشركات، تم وضع القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركة ، والمساهمين فيها. وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها .

ويرى الباحثان أن مدخل بطاقات الأهداف المتوازنة يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق حوكمة شركات التأمين من خلال المحاور التالية :

## ١- الاتفاق في الهدف

حيث تتفق قواعد وإجراءات الحوكمة مع مدخل بطاقات الأهداف المتوازنة في محاولة تحقيق التوازن في المصالح فالأولى تسعى إلى إزالة التعارض في المصالح بين (المساهمين - المديرين - العاملين - أصحاب المصالح الأخرى من العملاء والموردين وغيرهم..) والثاني يسعى إلى تحقيق القياس والرقابة الفاعلة على أداء الشركة من خلال بطاقات منهجية تغطي كل منها مجال محدد ، وتكشف عن القصور / الكفاءة لكل قطاع داخل الشركة .

## ٢- حاجة الحوكمة لتطبيق الأساليب العالمية

حيث جاء في مقدمة قواعد حوكمة الشركات المصرية أن الوصول إلى السلوك الجيد والممارسات الصحيحة يتطلب تطبيق أساليب غير تقليدية ، ذات صبغة عالمية، ويعتبر مدخل بطاقات تسجيل الأهداف أحد أهم الأساليب العلمية العالمية التي ظهرت في نهاية القرن العشرين في مجال قياس وتقييم وإدارة الأداء من منظور استراتيجي .

## ٣- حاجة شركات التأمين كمؤسسات مالية إلى الحوكمة

ركزت قواعد الحوكمة على الشركات والمؤسسات المالية بدرجة أكبر من غيرها من الشركات ، وتعتبر شركات التأمين أحد هذه المؤسسات. ومن ثم فحاجتها إلى تطبيق قواعد الحوكمة بشكل أكبر ، ومن ثم فهي بحاجة إلى استخدام أسلوب علمي لهذا التطبيق والسبيل إلى ذلك يتحقق بشكل أفضل في ظل تطبيق مدخل بطاقات الأهداف المتوازنة .

## ٤- الاستعداد للقيود في البورصة

إن نجاح شركات التأمين في السوق يتطلب من بين ما يتطلب القيد في البورصة وهذا يعني ضرورة ضبط الأداء الفني والمالي والإداري لهذه الشركات، وتطبيق هذا المدخل يساعد الشركات على تحسين أدائها الفني (من خلال بطاقة العمليات الفنية) والمالية (من خلال البطاقة المالية) والإداري (من خلال بطاقتي الابتكار والإبداع، والموارد البشرية).

## ٥- التأكيد على دور المعلومات غير المالية ضمن قواعد الحوكمة

أكدت قواعد الحوكمة فيما يتعلق بدور مجلس إدارة الشركة بضرورة الاتجاه نحو فحص ودراسة المعلومات غير المالية بشكل متكامل مع تحليل المعلومات المالية

وهذا يتحقق بشكل أقرب إلى المثالية في بطاقات تسجيل الأهداف لأن هذا التكامل بين أنواع المعلومات يمثل الصبغة المميزة لهذا المدخل .

#### ٦- الدور الحيوي لبطاقات الأهداف المتوازنة في مخاطر شركات التأمين.

أشارت قواعد حوكمة الشركات إلى ضرورة أن يضع مجلس إدارة الشركة إستراتيجية لإدارة المخاطر التي تتعرض إليها الشركة ، وشركات التأمين في أمس الحاجة على وضع وإدارة إستراتيجية تنافسية لإدارة المخاطر، ووجود مدخل الـ BSC يساهم بقدر كبير في كشف جوانب القوة والضعف في الشركة والفرص والتحديات التي تحيط بالشركة ، سواء في السوق المحلي أو الأسواق الإقليمية والعالمية ، ومن ثم فتنطبق هذا المدخل يسهم في نجاح هذه الإستراتيجية ، فتزداد حاكمية الشركة .

#### ٧- استقلالية إدارة الرقابة الداخلية وبطاقة العمليات الفنية (الداخلية)

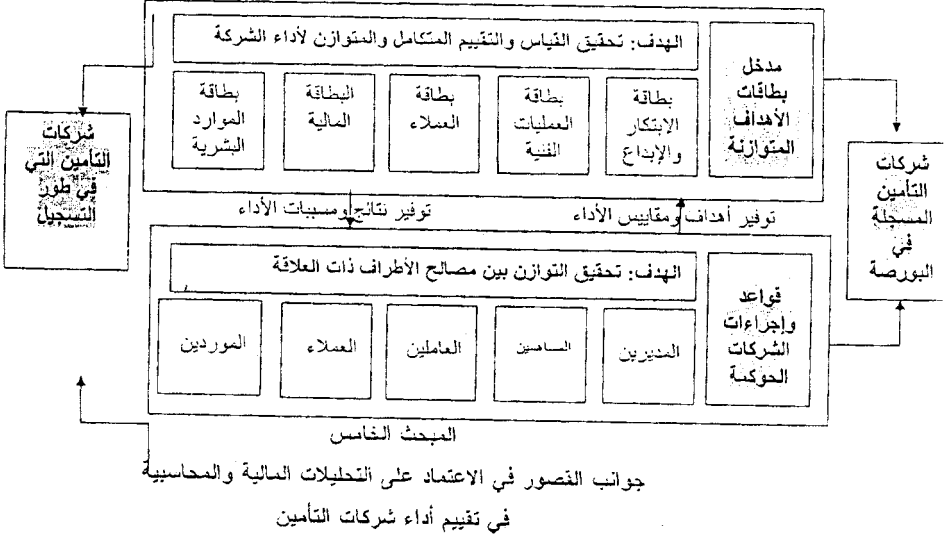
ركزت قواعد حوكمة الشركات بشكل واضح على وضع نظام مستقل للرقابة الداخلية من خلال إدارة لها استقلالية مهنية ووظيفية ومالية بشكل كبير ، ويرى الباحثان أن بطاقة العمليات الفنية كأحدى بطاقات تسجيل الأهداف يمكن أن تساهم بفعالية في الكشف عن الأخطار والممارسات غير السليمة في الشركة، ومن ثم تصبح هذه البطاقة أداة ترشيد لأسلوب عمل إدارة الرقابة الداخلية في شركات التأمين .

#### ٨- بطاقة الموارد البشرية ودورها في تحقيق مصالح العاملين

اقترح الباحثان أن تضاف بطاقة إلى البطاقات الأساسية لمدخل الـ BSC لقياس مدى رضا وإشباع الموارد البشرية في الشركة التأمين ، ولهذا يكون هذا المدخل قد راعى مصالح العاملين في الشركة ، حيث تكشف هذه البطاقة عن جوانب القصور أو المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها العاملين ، ومن ثم يعد ذلك مؤشراً يساعد الشركة على معالجة وجه /أوجه القصور المتعلقة بهم فيتم الارتقاء بحاكمية الشركة. والشكل التالي يوضح العلاقة فيما بين هذا المدخل وقواعد حوكمة في شركات التأمين

شكل رقم (٢/٤)

العلاقة بين مدخل بطاقات الأذائف المتوازنة وقواعد وإجراءات  
حوكمة شركات التأمين



تعتمد شركات التأمين في تقييم أدائها على المؤشرات المالية التي تتوافق مع متطلبات كلاً من اتحاد مراقبي التأمين في أميركا ( NAIC ) Insurance National Association of Commissioners سواء نظام الإنذار المبكر ( Early Warning System ) أو النظم المعدلة له و منها نظام الحد الأدنى لمستوى رأس مال المخاطر ( Risk-Based Capital (RBC) و نظام مراقبة التحليل المالي Financial Analysis Tracking System ( FAST ) و المؤشرات التي تتبعها الهيئة المصرية للرقابة على التأمين و المتمثلة في :-

١/٥ مجموعة المؤشرات التي تعكس الوضع العام و تشمل ما يلي :-

المؤشر الاول ( ٠.١ x ) : صافي الاقساط المكتتبة / الفائض

والمعدل النمطي لنسبة صافي الاقساط المكتتبة / الفائض هو أقل من ٢٠٠ %

المؤشر الثاني ( ٠.٢ x ) : مساعد الفائض / الفائض

المعدل النمطي لتلك النسبة هو أقل من ٢٥% و تجاوز تلك النسبة يعنى تأثر سياسة الاحتفاظ الخاصة بالشركة و ينعكس ذلك على سياسات إعادة التأمين الصادر الخاصة بشركة.

المؤشر الثالث (x٠٣) : صافى الأقساط المكتتية / جملة الأقساط المكتتية

تعبر تلك النسبة عن سياسة الاحتفاظ لدى الشركة و مدى التوسع أو الانكماش فى عمليات إعادة التأمين و المعدل النمطي لنسبة صافى الأقساط المكتتية / جملة الأقساط المكتتية هو أكبر من ٥٠% .

المؤشر الرابع (x٠٤) : متوسط فائض النشاط التأميني / صافى الدخل من الاستثمارات

المعدل النمطي لهذا المؤشر هو تجاوز نسبة ٢٥%.

٢/٥ مجموعة المؤشرات التي تعكس الربحية و تشمل ما يلي:

المؤشر الأول (x٠٥) : معدل العائد على الاستثمار

و المعدل النمطي لذلك المؤشر هو أكبر من ٨% يعكس مدى كفاءة المحفظة الاستثمارية.

المؤشر الثاني (x٠٦) : صافى الربح / جملة الأصول

المعدل النمطي لتلك النسبة هو أكبر من ٢% و يدل على الإدارة الجيدة لمحافظة الاستثمار.

المؤشر الثالث (x٠٧) : صافى الربح / الفائض

المعدل النمطي لهذا المؤشر هو أكبر من ٥% .

٣/٥ المؤشرات التي تعكس السيولة و تشمل :

المؤشر الأول (x٠٨) : الإلتزامات / الأصول السائلة

المعدل النمطي لذلك المؤشر هو أن يقل عن ١٠٥% .

المؤشر الثاني (x٠٩) : مدينو عمليات التأمين / جملة الأصول

المعدل النمطي لتلك النسبة أقل من ١٠% .

رابعا- المؤشرات المالية التي تعكس مدى كفاية المخصصات الفنية و تشمل

المؤشر الأول (x١٠) : المخصصات الفنية / الفائض

المعدل النمطي لتلك النسبة هو أقل من ٣٥٠% .

المؤشر الثاني (x١١) : ( المخصصات الفنية + الفائض ) / صافى الأقساط المكتتية

المعدل النمطي لتلك النسبة هو أكبر من ١٥٠% .

المؤشر الثالث (X12): المخصصات الفنية / الأصول السائلة

المعدل النمطي لتلك النسبة هو أن تقل النسبة عن ١٠٠ %.

باستخدام البيانات المنشورة عن شركات التأمين محل الدراسة خلال الفترة من ١٩٩٢/١٩٩٣ إلى ٢٠٠٧/٢٠٠٨ أمكن التوصل إلى نتائج تطبيق المؤشرات المالية المستخدمة في التقييم المالي لدى كلاً من شركتي مصر للتأمين و المهندس للتأمين (عينة الدراسة) كما يلي:

الفرض العدمي  $H_0$  :  $\mu_1 = \mu_2$

الفرض البديل  $H_1$  : يوجد اختلاف بين الشركتين

### جدول (١/٥)

يوضح إختبار مدى تساوى متوسط قيمة المؤشرات المالية المستخدمة في التقييم لدى

شركات التأمين محل الدراسة

المؤشر المالي	t	Sig.	الدلالة
صافي الأقساط المكتتبة / الفائض	-٢,٥٩٩	٠,٠١٥	معنوى
مساعد الفائض / الفائض	٣,٩٣٢	٠,٠٠١	معنوى
صافي الأقساط المكتتبة / جملة الأقساط المكتتبة	-٠,١٥٨	٠,٨٧٥	غير معنوى
متوسط فائض النشاط التأميني / صافي الدخل من الاستثمارات	-١,١٣٩	٠,٢٦٤	غير معنوى
معدل العائد على الاستثمار	٠,٧٠٩	٠,٤٨٤	غير معنوى
صافي الربح / جملة الأصول	٠,٢١٣	٠,٨٣٣	غير معنوى
صافي الربح / الفائض	٠,٤٩٤	٠,٦٢٥	غير معنوى
الالتزامات / الأصول السائلة	-٠,٩٣٨	٠,٣٥٦	غير معنوى
مدينو عمليات التأمين / جملة الأصول	-١,٠٢١٨	٠,٠٠٠	معنوى
المخصصات الفنية / الفائض	٢,٨٩٤	٠,٠٠٧	معنوى
( المخصصات الفنية - الفائض) / صافي الأقساط المكتتبة	١,٠٨٨٥	٠,٠٠٠	معنوى
المخصصات الفنية / الأصول السائلة	٣,٧٣٦	٠,٠٠١	معنوى

يتضح من الجدول السابق أن هناك إختلاف في متوسط قيمة المؤشرات المالية المستخدمة في التقييم كلاً من شركتي مصر للتأمين و المهندس للتأمين و ذلك فيما يتعلق بصافي الأقساط المكتتبة / الفائض، مساعد الفائض/ الفائض، مدينو عمليات التأمين/ جملة الأصول ،المخصصات الفنية / الفائض، ( المخصصات الفنية + الفائض) / صافي الأقساط المكتتبة، المخصصات الفنية / الأصول السائلة، و بمقارنة

المؤشرات التقييم للأداء المالي لشركات التأمين المصرية مع المعدلات النمطية

الخاصة بها كانت النتائج كما يلي:

تحليل نتائج المؤشرات المالية لشركتي التأمين محل الدراسة

المهندسين للتأمين		مصر للتأمين		المؤشرات المالية
داخلى المدي	خارج المدي	داخلى المدي	خارج المدي	
١٢	٤	١٤	١٤	صافي الأقساط المكتتبة / الفائض
١٦		١٤		مساعد الفائض / الفائض
٢	١٤	١٤	١٤	صافي الأقساط المكتتبة / جملة الأقساط المكتتبة
١٦		١٤		متوسط فائض النشاط التأميني / صافي الدخل من الاستثمارات
١٤	٢	١١	٣	معدل العائد على الاستثمار
١٦		١٤		صافي الربح / جملة الأصول
١٦		١٤		صافي الربح / الفائض
١٢	٤	١٣	١٣	الالتزامات / الأصول السائلة
٧	٩	١٤		مديون عمليات التأمين / جملة الأصول
١١	٥	٨	٦	المخصصات الفنية / الفائض
١٦		١٤		( المخصصات الفنية + الفائض ) / صافي الأقساط المكتتبة
١٦		١٤		المخصصات الفنية / الأصول السائلة
١٥٤	٣٨	١٤٤	٢٠	الإجمالي

يتضح لنا من الجدول السابق أن:

- ١- أن شركة مصر للتأمين أفضل من شركة المهندسين للتأمين بصفة عامة ؟ وهل هذا أيضا يعنى أن مستوى أداء شركة مصر للتأمين مقبول ومرضى لحملة الوثائق وحملة الأسهم ؟ وإذا كان هذا الأداء مقبول فما هي مسببات هذا الأداء ؟ وما هي الجوانب الكيفية التي تؤثر في الأداء سلباً أو إيجاباً ولم تفصح عنها التحليلات السابقة ؟
- ٢- التوسع الكبير في عمليات إعادة التأمين والاعتماد عليها في قبول الأخطار. وهذا يعنى أيضاً أن شركتي التأمين لا تعتمد في سياستها الاكتتابية على إمكاناتها الحقيقية وإنما تعمل على أساس أنها وكيل بالعمولة أو منتج لصالح معيد التأمين للحصول على عمولة إعادة التأمين الصادر بما مما يكشف عن انخفاض في الإمكانيات الفنية لديها بما يتطلب الحاجة إلى المزيد من التحليل عن العمليات الفنية داخل الشركة وهو ما لا يتيح التحليل السابق ولا يكشف عن مسبباته.

٣- التزام الشركتين بتوفير المخصصات الكافية لالتزاماتها قبل حملة الوثائق، على الرغم من أن نسبة المخصصات الفنية / الفائض تعكس أيضاً مدى كفاية المخصصات الفنية والتي لم يتم تحقيق المعدل النمطي الخاص بها في العديد من سنوات محل الدراسة مما يوحى إذا نظرنا إلى هذه النسبة على حدة بعدم كفاية المخصصات الفنية في هذه السنوات وهذا يعتبر تناقض في الاعتماد على استخدام هذه النسب وهذا المدخل في تقييم أداء شركات التأمين. مما يستلزم الاتجاه نحو الكشف عن مسببات التعارض فيما بين النسب السابقة.

٤- اهتمام إدارة كلاً من الشركتين بتحقيق الربحية المناسبة حيث كانت كلاً من النسبتين صافي الربح / جملة الأصول و صافي الربح / الفائض أكبر من المعدل النمطي لها في سنوات الدراسة بينما نجد أن معدل العائد على الاستثمار لم يتم تحقيق المعدل النمطي له في بعض سنوات الدراسة في كلا الشركتين ، بدون وجود تبريرات واضحة عن أسباب عدم تحقيق المعدل في المدى المقبول .

مما سبق يتضح لنا جوانب القصور في الاعتماد على التحليلات المالية والمحاسبية في تقييم أداء شركات التأمين الأمر الذي دعا الباحثان للعمل على إيجاد مدخل متكامل لا ينصرف فقط على نتائج التحليل المالي والمحاسبي التقليدي والمتبع في إدارة أداء شركات التأمين ولكن يمتد ليكشف عن مسببات الأداء حتى يكون حوكمة أداء شركة التأمين مبني على توصيف سليم ودقيق ومن ثم يكون هناك توازناً بين جميع مجالات التقييم بالشركة وهذا ما سوف يفرد له الباحثان البند التالي.

١/٣/٥ بطاقة الابتكار والإبداع (التعلم والنمو).....( ب ١ )

تعكس هذه البطاقة الأهداف التي يجب أن تسعى إليها شركة التأمين في مجالات التميز في المنتجات التأمينية، وما يرتبط بها من نظم، بحيث تتشكل مما يلي:



جدول رقم (١/٥)

أهداف ومقاييس بطاقة الابتكار والإبداع في قطاع التأمين

المقاييس		الأهداف	
الرمز	المقاييس المقابلة للأهداف النوعية	الرمز	الأهداف النوعية في البطاقة
١١١م	تطور وثراكب الوثائق مع تطور الأخطار	١١د	التمييز في المنتجات التأمينية
١٢١م	تطور أنظمة إدارة المخاطر بالشركة	٢١د	النسب في إدارة المخاطر
٢٢١م	تطور سياسات الاكتتاب في الشركة	٣١د	الارتقاء بنظم المعلومات التأمينية
١٣١م	التطور في قواعد البيانات التأمينية	٤١د	تعميم الاستفادة من تقنية الاتصالات في شركة التأمين
٢٣١م	التطور في أنظمة معالجة البيانات		
٣٣١م	التطور في نظم إعداد التقارير التأمينية والاكثوارية		
١٤١م	ربط أداء الخدمات التأمينية بشبكة الانترنت		
٢٤١م	إصدار الوثائق عبر شبك الانترنت		
٣٤١م	ربط الوحدات التنظيمية للشركة بشبكة اتصال داخلية		

٢/٣/٥ بطاقة العمليات الداخلية (الفنية)..... (ب ٢)

تعكس هذه البطاقة التطور في أداء الأعمال الفنية الداخلية بشركة التأمين، ونظم إصدار الوثائق، وجودة أداء العمليات المهنية فيها، ويمكن أن تتشكل هذه البطاقة من أهداف ومقاييس تأخذ الشكل التالي:

جدول رقم (٢/٥)

أهداف ومقاييس بطاقة العمليات الداخلية في قطاع التأمين

المقاييس		الأهداف	
الرمز	المقاييس المقابلة للأهداف النوعية	الرمز	الأهداف النوعية في البطاقة
١١٢م	وجود برامج تحفيزية للعاملين لتحقيق معدلات النمو المستهدفة	١٢د	جودة السياسات والبرامج التأمينية
٢١٢م	وجود برامج لتقييم مخاطر العملاء بشكل دوري		
٣١٢م	وجود سياسات متطورة لإعادة التأمين الصادر		
٤١٢م	وجود سياسات متطورة لإعادة التأمين الوارد		
٥١٢م	وجود سياسات متطورة لمواجهة المنافسة السعرية		
١٢٢م	توافر المعرفة والخبرة بنوع الخطر / الأخطار المؤمن ضدها	٢٢د	جودة الأداء المهني للعاملين والمنتهجين بشركة التأمين
٢٢٢م	الوضوح والشفافية في إجراءات فحص المطالبات		
٣٢٢م	مراجعة وتطوير سياسات الاكتتاب بشكل دوري		

٣/٣/٥ بطاقة عملاء شركة التأمين..... (ب ٣)

تعكس هذه البطاقة رضا عملاء شركة التأمين ، ومستوي الإشباع الذين يشعرون به ، وكذلك قدرة الشركة علي تلبية احتياجاتهم، ومستوي ولائهم للشركة ، وتتشكل أهداف ومقاييس لهذه البطاقة علي النحو الآتي:

جدول رقم (٣/٥)

أهداف ومقاييس العملاء في قطاع التأمين

المقاييس		الأهداف		
الرمز	المقاييس المقابلة للأهداف النوعية	الرمز	الأهداف النوعية في البطاقة	م
١١٣م	مقابلة احتياجات العملاء بتغطية أخطارهم الجديدة	١٣٥	تلبية الاحتياجات التأمينية للعملاء	١
٢١٣م	تقديم الشركة لأسعار تأمينية جاذبة			
٣١٣م	منح قروض للعملاء بضمن الوثائق التأمينية			
٤١٣م	وجود تسهيلات في سداد الأقساط			
١٢٣م	طول الفترة الزمنية لعملاء الشركة القدامى	٢٣٥	دعم ولاء العملاء والتأكيد علي	٢
٢٢٣م	ثقة واطمئنان العملاء الجدد في تغطية الشركة للأخطار			
٣٢٣م	تمسك العملاء في ظل إجراءات المنافسين			
١٣٣م	الفترة الزمنية اللازمة لحل مشاكل العملاء	٣٣٥	إيجابية الشركة في التعامل مع شكاوي العملاء	٣
٢٣٣م	معدل شكاوي العملاء			
٣٣٣م	الجديبة في حل ما يعرض علي الإدارة من مشاكل			

٤/٣/٥ البطاقة المالية ..... (ب ٤)

تعكس هذه البطاقة مدي انعكاس النتائج المتحصل عليها من البطاقات السابقة ، علي نتائج أعمال الشركة ومركزها المالي، ومستوي رضا مساهمي الشركة عن هذه النتائج. ويمكن أن تتشكل أهداف ومقاييس هذه البطاقة في شركة التأمين، علي النحو التالي:

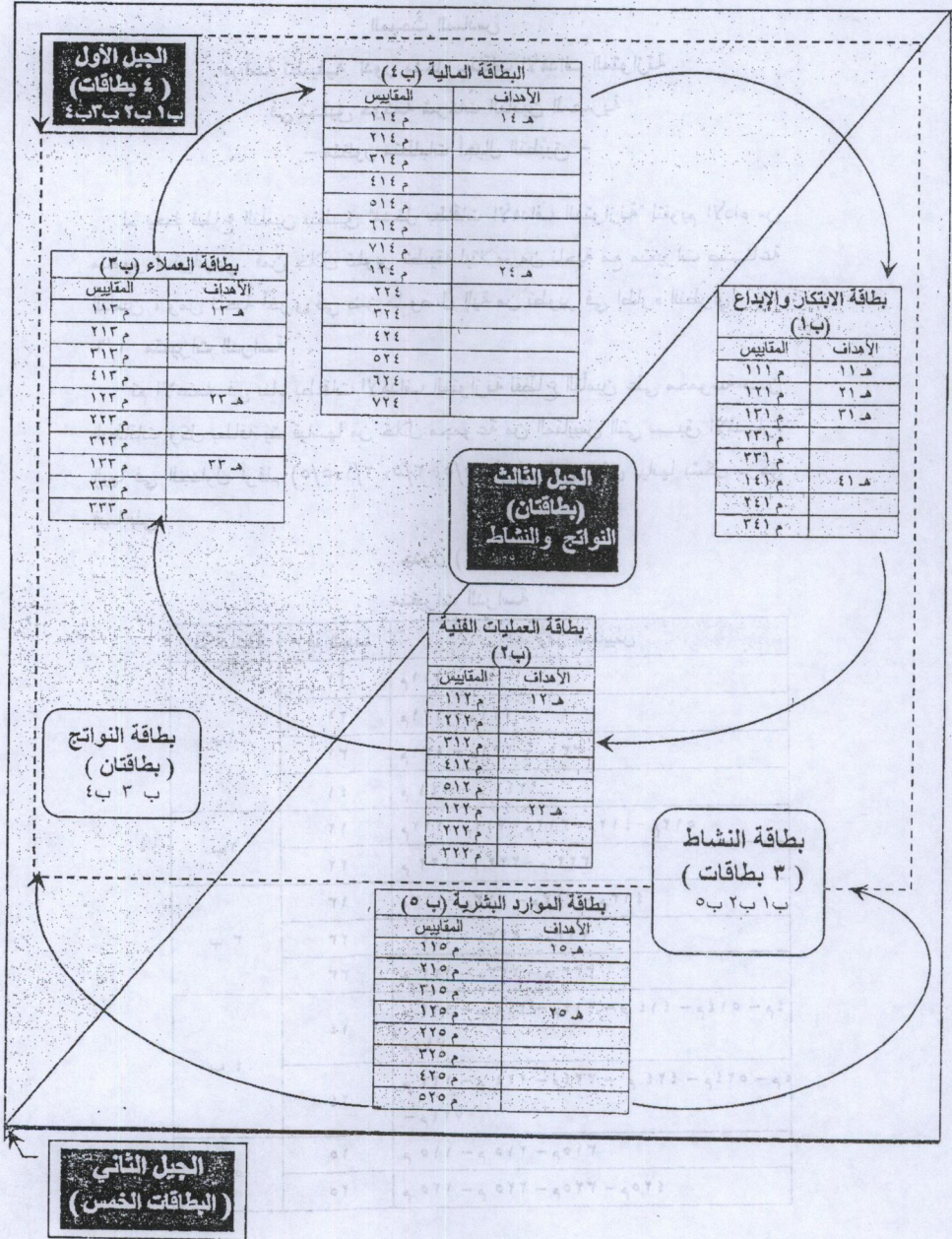
## أهداف ومقاييس البطاقة المالية في قطاع التأمين

المقاييس		الأهداف		
الرمز	المقاييس المقابلة للأهداف النوعية	الرمز	الأهداف النوعية في البطاقة	م
١١٤م	نمو الأرباح التشغيلية للشركة	١٤٥	التطور والنمو في الأداء المالي لشركة التأمين	١
٢١٤م	النمو في توزيعات الأرباح			
٣١٤م	التطور الإيجابي في سعر السهم			
٤١٤م	النمو في فائض النشاط التأميني			
٥١٤م	النمو في الأرباح الصافية للشركة			
٦١٤م	النمو في معدل العائد على الاستثمار			
٧١٤م	النمو في عمولات إعادة التأمين الصادر			
١٢٤م	النمو في المخصصات الفنية	٢٤٥	التحسن في مؤشرات النشاط التأميني	٢
٢٢٤م	النمو في أرصدة الاحتياطيات بالشركة			
٣٢٤م	النمو في حجم أقساط التأمين			
٤٢٤م	التطور في معدل الاحتفاظ			
٥٢٤م	التطور في العمولات وتكاليف الإنتاج			
٦٢٤م	التطور في المصروفات التشغيلية			
٧٢٤م	التطور في مستوي السيولة			

## ٥/٣/٥ بطاقة الموارد البشرية..... (ب ٥)

يري الباحثان أن هذه البطاقة تعد من البطاقات الهامة ، التي تعكس كفاءة وخبرة الموارد البشرية العاملة في قطاع التأمين، بغرض التعرف على الخبرة والكفاءة المهنية المتخصصة ،ومدى إشباعهم، لان ذلك يعد محورا لاغني عنه عند تقييم وإدارة الأداء داخل شركة التأمين بشكل متكامل ومتوازن . ويمكن أن تتبلور أهداف ومقاييس هذه البطاقة على النحو التالي:





المبحث السادس

دراسة تطبيقية لدور مدخل بطاقات الأهداف المتوازنة  
في تحقيق حوكمة شركات التأمين المصرية  
- منظور متطلبات أجيال التطبيق -

لم يحظ قطاع التأمين بتطبيق "مدخل بطاقات الأهداف المتوازنة" لتقويم الأداء من منظور استراتيجي. فمن خلال تطوير تطبيقه لينتلاءم من ناحية مع متغيرات صناعة التأمين، ومن ناحية أخرى في ضوء ما وصل إليه من تطوير في إطاره النظري.

١/٦ متغيرات الدراسة

تم الاعتماد في بناء بطاقات الأهداف المتوازنة لقطاع التأمين على مجموعة من البطاقات وكل بطاقة يتم قياسها من خلال مجموعة من المقاييس التي سبق الإشارة إليها في الجداول أرقام (٥/١، ٥/٢، ٥/٣، ٥/٤، ٥/٥) والتي يمكن بيانها بشكل مركز فيما يلي:

جدول (١/٦)

متغيرات الدراسة

رقم البطاقة	رقم الهدف	رمز المقاييس
١ ب	١١	١١١ م
	٢١	١٢١ م - ٢٢١ م
	٣١	١٣١ م - ٢٣١ م - ٣٣١ م
	٤١	١٤١ م - ٢٤١ م
٢ ب	١٢	١١٢ م - ٢١٢ م - ٣١٢ م - ٤١٢ م - ٥١٢ م
	٢٢	١٢٢ م - ٢٢٢ م - ٣٢٢ م
	١٣	١١٣ م - ٢١٣ م - ٣١٣ م - ٤١٣ م
٣ ب	٢٣	١٢٣ م - ٢٢٣ م - ٣٢٣ م
	٣٣	١٣٣ م - ٢٣٣ م - ٣٣٣ م
٤ ب	١٤	١١٤ م - ٢١٤ م - ٣١٤ م - ٤١٤ م - ٥١٤ م - ٧١٤ م
	٢٤	١٢٤ م - ٢٢٤ م - ٣٢٤ م - ٤٢٤ م - ٥٢٤ م - ٧٢٤ م
٥ ب	١٥	١١٥ م - ٢١٥ م - ٣١٥ م
	٢٥	١٢٥ م - ٢٢٥ م - ٣٢٥ م - ٤٢٥ م

## ٢/٦ العينة محل الدراسة وخصائصها

تم تطبيق المدخل بطاقات الأهداف المتوازنة لقطاع التأمين المقترح على شركتان أحدها هي شركة مصر للتأمين كممثل لشركات الملكية العامة والأخرى هي شركة المهندس للتأمين كأحد شركات التأمين ذات الملكية الخاصة لتقييم الأداء المتكامل لهما.

### - تحديد حجم العينة

تم حساب حجم العينة بالمعادلة  $n = \frac{z^2 \cdot q \cdot k}{d^2}$

حيث:

$n$  = حجم العينة

$k$  = النسبة المتممة لها وتساوي  $(1 - q)$

$q$  = نسبة عدد المفردات التي تتوفر فيها الخصائص محل الدراسة وتساوي

$(50\%)$

$d$  = الإحداثي السيني للمنحنى المعتدل الذي يقطع مساحة من الذيلين

(وتساوي ١,٩٦ عند مستوى الثقة ٩٥%)

$d$  = الخطأ المسموح به ( ويساوي في هذه الدراسة ١٠% )

$n = \frac{z^2 \cdot (0,5 \times 0,5)}{d^2} = \frac{(1,96)^2 \cdot (0,5 \times 0,5)}{0,1^2} = 96$  مفردة

رغباً من الباحثان في ألا يقل حجم العينة عن هذا العدد فتم توزيع ١٥٠ استمارة

استقصاء وتلقينا الرد على ١٢٢ استمارة منها فقط أي أن نسبة الرد بلغت

٨١,٣٣٣%. وبالتالي تمت عليها الدراسة وكانت موزعة كما يلي: ٨٢ مفردة تخص

العاملين بشركة مصر للتأمين بما يمثل ٦٧,٢١% من حجم العينة و ٤٠ مفردة تخص

العاملين بشركة المهندس للتأمين بما يمثل نسبة ٣٢,٧٨% من حجم العينة.

### - الخصائص الديموجرافية للعينة محل الدراسة

وتتمثل الخصائص الديموجرافية لمفردات العينة محل الدراسة في مدة الخبرة في قطاع

التأمين ومدة الخبرة بالشركة محل التقييم ونوع القطاع الذي يعمل به مفردة الدراسة

وكانت النتائج كما يلي:

أ- مدة الخبرة بقطاع التأمين

جدول (٢/٦)

يوضح توزيع مفردات الدراسة على حسب مدة الخبرة بقطاع التأمين

الإجمالي	شركة المهندس للتأمين		شركة مصر للتأمين		مدة الخبرة بقطاع التأمين بالسنوات
	%	التكرار	%	التكرار	
١٦	٥	٢	١٧,١	١٤	أقل من ٥
١٢	١٠	٤	٩,٨	٨	٥ -
٩٤	٨٥	٣٤	٧٣,٢	٦٠	١٠ فأكثر
١٢٢	١٠٠	٤٠	١٠٠	٨٢	الإجمالي

يتضح لنا من الجدول السابق أن ٧٣,٢% من المستقصى منهم بشركة مصر للتأمين مدة خبرتهم ١٠ سنوات فأكثر وكذلك ٨٥% من المستقصى منهم بشركة المهندس للتأمين وهذا يعكس توافر الخبرة الكبيرة لدى مفردات العينة فيما يخص ممارسة النشاط بقطاع التأمين.

ب - مدة الخبرة بالشركة

جدول (٣/٦)

يوضح توزيع مفردات الدراسة على حسب مدة الخبرة من داخل الشركة

الإجمالي	شركة المهندس للتأمين		شركة مصر للتأمين		مدة الخبرة بالشركة بالسنوات
	%	التكرار	%	التكرار	
١٦	٥	٢	١٧,١	١٤	أقل من ٥
١٢	١٠	٤	٩,٨	٨	٥ -
٩٤	٨٥	٣٤	٧٣,٢	٦٠	١٠ فأكثر
١٢٢	١٠٠	٤٠	١٠٠	٨٢	الإجمالي

ويعكس الجدول السابق نتيجة هامه بالنسبة لمفردات العينة وهي أن الخبرة الذاتية لهم مكتسبة من داخل الشركة التي يعملون بها وبالتالي ما يتم الحصول عليه من أراء هي نتيجة معرفة وتحليل دقيق لأهداف وظروف الشركة.



جدول (٤/٦)

يوضح توزيع مفردات الدراسة على حسب قطاع العمل داخل الشركة

الإجمالي	شركة المهندسين للتأمين		شركة مصر للتأمين		قطاع العمل داخل الشركة
	%	التكرار	%	التكرار	
٩٨	٧٠	٢٨	٨٥,٤	٧٠	فني
١٨	٣٠	١٢	٧,٣	٦	مالي
٦			٧,٣	٦	إداري
١٢٢	١٠٠	٤٠	١٠٠	٨٢	الإجمالي

يعكس الجدول السابق ارتفاع نسبة الإجابات المتحصل عليها من القطاع الفني داخل الشركة وهذا يتوافق مع متطلبات تحليل وإدارة الأداء اللازم للكشف عن مسببات الأداء التي توليها بطاقات الأهداف المتوازنة اهتماماً كبيراً في الكشف عن نجاحات أو إخفاقات كل شركة.

## ٣/٦ أدوات التحليل الإحصائي:

خضعت بيانات البحث لخطّة تحليل إحصائي متعددة المستويات تتفق معها، وقد تم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج (spss). وتطلبت طبيعة البيانات تحديد الأدوات الإحصائية اللازمة والملائمة والتي تتمثل في الآتي:

## أ- المقاييس الوصفية Descriptive Measures.

تستخدم لوصف استجابات المستقصى منهم عن مؤشرات المتعلقة بمدخل بطاقات الأهداف المتوازنة من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب.

ب- مقاييس ثبات وصدق استمارة الاستقصاء Reliability Analysis والتي تمثلت في كلا من

- ١- معامل ألفا كرونباخ Alpha Coronpach لقياس الصدق في الإجابات المستقصى منهم عن مؤشرات المتعلقة بمدخل بطاقات الأهداف المتوازنة .
- ٢- معامل الثبات سبيرمان بروان لقياس الثبات النسبي في الإجابات المستقصى منهم عن مؤشرات المتعلقة بمدخل بطاقات الأهداف المتوازنة.
- ٣- اختبار Cochran Chi-square لقياس الفروق المعنوية في إجابات المستقصى منهم المستقصى منهم عن مؤشرات المتعلقة بمدخل بطاقات الأهداف المتوازن.

ج - التصنيف الهيكلي **K-means Clustering** لإنشاء مجموعات تعبر عن مستوى الأداء ( مرتفع - متوسط - منخفض ) وفقاً لبطاقات الأهداف المتوازنة التي يتم من خلالها قياس وتقييم الأداء محل الدراسة .

د - اختبار  $\chi^2$  لتقييم العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة

هـ - معامل الارتباط **Correlation Coefficient** ومعامل ارتباط التوافق **contingency coefficient** لتحديد مدى الارتباط بين بطاقات الأهداف المتوازنة و الأداء المتكامل بينهم .

و - تحليل التباين **ANOVA**:

يتم استخدامه لاختبار معادلة الانحدار للعلاقة بين الأداء المتكامل و بطاقات الأهداف المتوازنة ، وكذلك دراسة مدى اختبار مدى وجود فروق معنوية بين متوسطات المجموعات التي تعبر عن مستوى الأداء ( مرتفع - متوسط - منخفض ) وفقاً لبطاقات الأهداف المتوازنة.

ز - الانحدار التدريجي المتعدد **Step Wise Regression** للكشف عن العوامل المساهمة في الأداء المتكامل و ترتيب بطاقات الأهداف المتوازنة وفقاً لقوة تأثيرها فيه .

ح - تحليل التمايز **Discriminal Analysis** ويستخدم لقياس القدرة التنبؤية لبطاقات الأهداف المتوازنة بأجيالها المختلفة بمستوى أداء شركة التأمين محل الدراسة.

٤/٦ قياس ثبات وصدق استمارة الاستبيان **Reliability Analysis**

تم دراسة ١٢٢ استمارة استبيان من موظفي شركتي مصر للتأمين والمهندس للتأمين. وتتكون استمارة الاستبيان من ٤٠ سؤال مقسمة إلى عدة مجموعات كل مجموعة تعكس الأداء المناظر لكل بطاقة من البطاقات الخمسة، علي النحو التالي:

يوضح معاملي الصدق و الثبات و نتائج اختبار كوكران كاستمارة الاستقصاء

المتغير	عدد الأسئلة	معامل الصدق ألفا كرونباخ	معامل الثبات سبيرمان برون	اختبار كوكران ك <sup>٢</sup>	المعنوية
المقدرة على الابتكار والإبداع	٧	٠,٨٩٠	٠,٨٥٩٥	١٢٧,٣٢	٠,٠٠٠
المقدرة على أداء الأعمال الفنية والإدارية داخل شركة التأمين	٦	٠,٨١٦	٠,٧٧١٤	٣٨,١٥٣	٠,٠٠٠
المقدرة على تحقيق رضا المؤمن عليهم وأشباه رغباتهم	٧	٠,٨١٠	٠,٧١٨	٣٤,٣٠٧	٠,٠٠٠
المقدرة على تحقيق وفورات مناسبة لمساهمي شركة التأمين	١٤	٠,٩٤٦	٠,٨٤٧	١٦٠,٠٢	٠,٠٠٠
المقدرة على تحقيق رضا الموارد البشرية في الشركة وإشباعهم	٦	٠,٨٧١	٠,٧١٠	٨٢,٠٩	٠,٠٠٠
إجمالي الاستقصاء	٤٠	٠,٩٤٣	٠,٧٠٢	١٠٤٤,٢	٠,٠٠٠

يتضح من الجدول السابق وجود صدق عالي لدى الأفراد المستقصى منهم حيث بلغ معامل الصدق للمتغيرات البحثية وإجمالي أسئلة الاستمارة ٩٤ % وكذلك ارتقاع قيمة معامل الثبات لسبيرمان برون حيث بلغ ٠,٧٠٢ و نتائج اختبار كوكران ك<sup>٢</sup> لجميع المتغيرات محل الدراسة حيث بلغت معنوية الاختبار لهم أقل من ٠,٠٥ مما يدل على وجود فروق معنوية في إجابات المستقصى منهم، وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات الواردة من قائمة الاستقصاء لتقييم الأداء المتكامل لشركات التأمين فسي كل بطاقة على حدي وعلى مستوى البطاقات مجتمعة.

#### ٥/٦ دراسة اختباريه لفروض الدراسة

الفرض الرئيسي الأول: " يوجد اختلاف معنوي بين شركات التأمين المصرية من حيث الأداء المتكامل للشركة عند تقييمها باستخدام مدخل بطاقات الأهداف المتوازنة "

حتى يمكن دراسة هذا الفرض لابد من دراسة الفروض الفرعية له المتعلقة باختبار معنوية الفروق في الأداء لكل بطاقة على حده كما يتضح مما يلي:  
١/٥/٦ الفرض الفرعي الأول: " يوجد اختلاف معنوي بين شركة مصر للتأمين والمهندس للتأمين من حيث المقدرة على الابتكار والإبداع".

يتم قياس المقدرة على الإبداع والابتكار من خلال الأسئلة من ١- ٧ فكانت النتائج كما يلي:

جدول (٦/٦)

يوضح متوسط ونسبة توافر عناصر المقدرة على الابتكار والإبداع  
وقيمة اختبار t بين شركة مصر للتأمين والمهندس للتأمين

المعنوية	قيمة اختبار t	المهندس للتأمين		مصر للتأمين		العنصر
		نسبة التوافر	المتوسط	نسبة التوافر	المتوسط	
٠,٢٨٠	١,٠٨-	٨٤	٤,٢٠٠٠	٨٠,٤٩	٤,٠٢٤٤	تطور الشركة نظم معلوماتها بما يمكنها من المعالجة الآتية للمعلومات
٠,٤٥٦	٠,٧٤-	٨١	٤,٠٥٠	٧٨,٥٤	٣,٩٢٦٨	تطور الشركة أنظمة قواعد البيانات لاستخراج المعلومات والتقارير
٠,٧٧١	٠,٢٩١	٧٤	٣,٧٠٠٠	٧٥,١٢	٣,٧٥٦١	تطور الشركة أنظمة معلومات لإجراء التحليلات المالية وإدارة المخاطر ووضع سياسات الاكتتاب
٠,٠٣٤	٢,١٤٦	٦٨	٣,٤٠٠٠	٧٨,٠٥	٣,٩٠٢٤	تواكب الشركة التطور في الخدمات التأمينية من خلال إمكانات شبكة الانترنت
٠,١٥٦	١,٤٢٩	٧٠	٣,٥٠٠٠	٧٦,١	٣,٨٠٤٩	تطور الشركة من أساليب تنمية قدرات ومهارات العاملين بها
٠,٦١٨	٠,٥٠٠	٥٩	٢,٩٥٠٠	٦١,٤٦	٣,٠٧٣٢	تستحدث الشركة نظم إصدار وتعميمات وثائق التأمين من خلال التعامل بشبكة الانترنت
٠,٤٠١	٠,٨٤٤	٧٢	٣,٦٠٠	٧٥,٦١	٣,٧٨٠٥	تقدم الشركة وثائق تأمين جديدة للسوق تتوافق مع الأخطار المستحدثة بالسوق
٠,٤٤١	٠,٧٧٣	٧٢,٥٧	٣,٦٢٨٦	٧٥,٠٥	٣,٧٥٢٦	المقدرة على الابتكار والإبداع

ويعكس الجدول السابق ما يلي :

١. ارتفاع نسبة توافر العناصر التي تعكس المقدرة على الابتكار والإبداع في كلا الشركتين حيث حققت مصر للتأمين ٧٥% وكذلك المهندس للتأمين ٧٢,٥%. يلاحظ انخفاض نسبة اهتمام كلا الشركتين باستحداث نظم إصدار وتعميمات وثائق التأمين من خلال التعامل بشبكة الانترنت بالمقارنة بنسبة توافر باقي عناصر بطاقة القدرة على الابتكار والإبداع.

٢. هناك اتفاق بين الشركتين في كافة عناصر المقدرة على الابتكار والإبداع الواردة في هذه البطاقة فيما عدا المؤشر الخاص بمواكبة الشركة للتطور في الخدمات التأمينية من خلال الاستفادة من إمكانيات شبكة الانترنت حيث بلغت معنوية اختبار t لها ٠,٠٣٤ وهي أقل من ٠,٠٥.

وعلى هذا لا يوجد اختلاف معنوي بين شركة مصر للتأمين والمهندس للتأمين من حيث المقدرة على الابتكار والإبداع.

٢/٥/٦ الفرض الفرعي الثاني: " يوجد اختلاف معنوي بين شركة مصر للتأمين والمهندس للتأمين من حيث المقدرة على أداء الأعمال الفنية والإدارية داخل الشركة"

يتم قياس المقدرة على أداء الأعمال الفنية والإدارية من خلال الأسئلة من ٨- ١٣ كما يلي:

جدول ( ٧/٦ )

متوسط ونسبة توافر عناصر المقدرة على أداء الأعمال الفنية والإدارية داخل الشركة  
وقيمة اختبار t بين شركة مصر للتأمين والمهندس للتأمين

المعنوية	قيمة اختبار t	المهندس للتأمين		مصر للتأمين		العنصر
		نسبة التوافر	المتوسط	نسبة التوافر	المتوسط	
٠,٠١٠	٢,٦٣١	٧٥	٣,٧٥٠٠	٨٣,٩	٤,١٩٥١	هناك فهم ومعرفة بنشاط ومجال العمل الخاص بالعمل في مجال تحديد درجات الخطر الخاصة
٠,١٥٢	١,٤٤١	٧٦	٣,٨٠٠	٨١,٤٦	٤,٠٧٣٢	تخضع سياسات الاكتتاب الخاصة بالشركة للفحص والمراجعة الدورية وهناك اتجاه نحو تسهيل إجراءات فحص وسداد المطالبات
٠,٩٦١	٠,٠٤٩	٧١	٣,٥٥٠٠	٧١,٢٢	٣,٥٦١٠	وجود خطط إستراتيجية معلنة لجميع العاملين تبرز معدلات نمو الشركة
٠,٧١٣	-٠,٣٦	٧٦	٣,٨٠٠	٧٤,٦٣	٣,٧٣١٧	يتم تقييم مخاطر العملاء بطريقة جيدة
٠,٠٠٠	٤,٢٧٧	٧٢	٣,٦٠٠	٨٣,٩	٤,١٩٥١	تضع الشركة سياسات إعادة تأمين جيدة
٠,٢٦٧	٠,٤٣١	٧٧	٣,٨٥٠٠	٧٨,٥٤	٣,٩٢٦٨	تواجه الشركة المنافسة السعرية باحترافية
٠,٠٩٥	-١,٦٨٣	٧٤,٥	٣,٧٢٥٠	٧٨,٩٤	٣,٩٤٧٢	المقدرة على أداء الأعمال الفنية والإدارية

ويعكس الجدول السابق أن:

١. ارتفاع نسبة توافر العناصر التي تعكس المقدرة على أداء الأعمال الفنية والإدارية داخل الشركة في كلا الشركتين حيث حققت مصر للتأمين ٧٩% وكذلك المهندس للتأمين ٧٤,٥%.

٢. هناك اتفاق بين الشركتين في كافة عناصر المقدرة على أداء الأعمال الفنية والإدارية داخل الشركة الواردة في هذه البطاقة فيما عدا الفهم والمعرفة بنشاط ومجال العمل الخاص بالعمل في مجال تحديد درجات الخطرة الخاصة به ووضع الشركة سياسات إعادة تأمين جيدة حيث بلغت معنوية اختبار t لهما أقل من ٠,٠٥.

ويتضح لنا عدم تحقيق الفرض القائل بأنه "يوجد اختلاف معنوي بين شركة مصر للتأمين والمهندس للتأمين من حيث المقدرة على أداء الأعمال الفنية والإدارية داخل الشركة"

٣/٥/٦ الفرض الفرعي الثالث: "يوجد اختلاف معنوي بين شركة مصر للتأمين والمهندس للتأمين من حيث المقدرة على تحقيق رضا المؤمن عليهم وإشباع رغباتهم"

يتم قياس المقدرة على تحقيق رضا المؤمن عليهم وإشباع رغباتهم من خلال الأسئلة من ١٤ - ٢٠ الواردة بقائمة الاستقصاء فكانت النتائج كما يلي:

متوسط ونسبة توافر عناصر المقدرة على تحقيق رضاء المؤمن عليهم وإشباع رغباتهم وقيمة اختبار t بين شركة مصر للتأمين والمهندس للتأمين

المعنوية	قيمة اختبار t	المهندس للتأمين		مصر للتأمين		العنصر
		نسبة التوافر	المتوسط	نسبة التوافر	المتوسط	
٠,٠٩٧	١,٦٧٠	٧٣	٣,٦٥٠٠	٧٩,٠٢	٣,٩٥١٢	تلبى الشركة رغبات العملاء في إصدار وثائق تأمين تغطي الأخطار الجديدة
٠,٠٢٤	٢,٢٧٩	٧٣	٣,٦٥٠٠	٨٠,٤٩	٤,٠٢٤٤	تتعامل الشركة بسرعة وإيجابية مع شكاوى العملاء
٠,٠٤٥	٢,٠٣٢	٧٢	٣,٦٠٠٠	٧٨,٠٥	٣,٩٠٢٤	انخفاض معدلات شكاوى العملاء
٠,٦١٧	٠,٥٠١	٧٨	٣,٩٠٠٠	٧٩,٥١	٣,٩٧٥٦	تقدم الشركة أسعار تأمين جاذبة للعملاء
٠,٢٠٣	١,٢٨٠	٧٤	٣,٧٠٠٠	٧٩,٠٢	٣,٩٥١٢	يتمسك عملاء الشركة بالتعامل معها بالرغم من إغراءات الشركات المنافسة.
٠,٢٤٨	١,١٦١	٨٣	٤,١٥٠٠	٨٦,٣٤	٤,٣١٧١	ثقة العملاء في تعاملاتهم مع الشركة
٠,١٩٢	١,٤٤٧	٨٢	٤,١٠٠٠	٧٧,٥٦	٣,٨٧٨٠	تقدم الشركة تسهيلات للعملاء في سداد الأقساط وتمنح قروض بضمان وثائق التأمين لعملائها
٠,١١٩	١,٥٦٩	٧٦,٤٣	٣,٨٢١٤	٨٠	٤,٠٠٠	المقدرة على تحقيق رضاء المؤمن عليهم وإشباع رغباتهم

ويعكس الجدول السابق أن:

١. ارتفاع نسبة توافر العناصر التي تعكس المقدرة على تحقيق رضاء المؤمن عليهم وإشباع رغباتهم في كلا الشركتين حيث حققت مصر للتأمين ٨٠% وكذلك المهندس للتأمين ٧٦,٤%.
  ٢. هناك اتفاق بين الشركتين في كافة عناصر المقدرة على تحقيق رضاء المؤمن عليهم وإشباع رغباتهم الواردة في هذه البطاقة فيما عدا تعامل الشركة مع شكاوى العملاء بسرعة وإيجابية و, انخفاض معدلات شكاوى العملاء حيث بلغت معنوية اختبار t لهما أقل من ٠,٠٠٥.
- وعلى هذا لا يوجد اختلاف معنوي بين شركة مصر للتأمين والمهندس للتأمين من حيث المقدرة على تحقيق رضاء المؤمن عليهم وإشباع رغباتهم
- ٤/٥/٦ الفرض الفرعي الرابع : " يوجد اختلاف معنوي بين شركة مصر للتأمين والمهندس للتأمين من حيث المقدرة على تحقيق وفورات مناسبة لمساهمي شركة التأمين "

يتم قياس المقدرة على تحقيق وفورات مناسبة لمساهمي شركة التأمين من خلال السؤال ٢١ الواردة بقائمة الاستقصاء فكانت النتائج كما يلي :

جدول (٩/٦)

متوسط ونسبة توافر عناصر المقدرة على تحقيق وفورات مناسبة

لمساهمي شركة التأمين وقيمة اختبار t بين شركة مصر للتأمين والمهندس للتأمين

المعنوية	قيمة اختبار t	المهندس للتأمين		مصر للتأمين		العنصر
		نسبة التوافر	المتوسط	نسبة التوافر	المتوسط	
٠,٢٦٧	١,١١٥	٨٥	٤,٢٥٠٠	٦٩,٨	٣,٤٩٠٢	ربحية الشركة
٠,٤٣٤	٠,٧٨٥	٨٣	٤,١٥٠٠	٨٥,٣٧	٤,٢٦٨٣	المخصصات الفنية
٠,٥٥٨	٠,٥٨٨	٨٢	٤,١٠٠٠	٨٣,٩	٤,١٩٥١	الاحتياطيات
٠,٠٩٨	١,٧١١	٧٦	٣,٨٠٠٠	٨١,٩٥	٤,٠٩٧٦	توزيعات الأرباح
٠,٠٢١	٢,٣٤٣	٧٧	٣,٨٥٠٠	٨٣,٩	٤,١٩٥١	فائض النشاط التأميني
٠,٠٢٢	٢,٣١٢	٧٩	٣,٩٥٠٠	٨٥,٨٥	٤,٢٩٢٧	الأرباح الصافية للشركة
٠,٢١٦	١,٢٤٤	٧٩	٣,٩٥٠٠	٨٣,٤١	٤,١٧٠٧	أسقاط التأمين
٠,٢٠٦	١,٢٧٢	٧٦	٣,٨٠٠٠	٨٠,٤٩	٤,٠٢٤٤	معدل المعائد على الاستثمارات
٠,٠٨٦	١,٧٣٠	٧٢	٣,٦٠٠٠	٧٨,٥٤	٣,٩٢٦٨	معدل الخسارة
٠,٠٠٠	٤,٢٠٤	٦٨	٣,٤٠٠٠	٨١,٩٥	٤,٠٩٧٦	معدل الاحتفاظ
٠,١٣٢	١,٥١٦	٧١	٣,٥٥٠٠	٧٦,٥٩	٣,٨٢٩٣	معدل العمولات وتكاليف الإنتاج
٠,٠٠٢	٣,٢٠٠	٦٥	٣,٢٥٠٠	٧٧,٥٦	٣,٨٧٨٠	معدل المصروفات العمومية والإدارية
٠,٠٠١	٣,٥١٥	٧١	٣,٥٥٠٠	٨١,٤٦	٤,٠٧٣٢	عمولات إعادة تأمين صادر
٠,٠٠٠	٣,٩٨٠	٧٠	٣,٥٠٠٠	٨٢,٤٤	٤,١٢٢٠	السيولة
٠,٠٠٧	٢,٧٥٨	٧٥,٢٩	٣,٧٦٤٣	٨٢,٢٣	٤,١١١٥	المقدرة على تحقيق وفورات مناسبة لمساهمي شركة التأمين

يتضح لنا من الجدول السابق ارتفاع نسبة توافر العناصر التي تعكس المقدرة على تحقيق وفورات مناسبة لمساهمي شركة التأمين في كلا الشركتين حيث حققت مصر للتأمين ٨٢,٢٣% وكذلك المهندس للتأمين ٧٥,٢٩%. كما أن هناك اختلاف بين الشركتين في المقدرة على تحقيق وفورات مناسبة لمساهمي شركة التأمين ويرجع ذلك لعدم وجود اتفاق بين الشركتين من حيث عناصر البطاقة التالية: فائض النشاط التأميني و الأرباح الصافية للشركة و معدل الاحتفاظ و



معدل المصروفات العمومية والإدارية و عمولات إعادة تأمين صادر و السيولة حيث بلغت معنوية اختبار t لهما أقل من ٠,٠٥ .  
ومما سبق يتضح لنا صحة الفرض القائل بأنه يوجد اختلاف معنوي بين شركة مصر للتأمين والمهندس للتأمين من حيث المقدرة على تحقيق وفورات مناسبة لمساهمي شركة التأمين .

٥/٥/٦ الفرض الفرعي الخامس: " يوجد اختلاف معنوي بين شركة مصر للتأمين والمهندس للتأمين من حيث المقدرة على تحقيق رضاء الموارد البشرية بالشركة وإشباع رغباتهم"

يتم قياس المقدرة على تحقيق رضاء الموارد البشرية بالشركة وإشباع رغباتهم من خلال الأسئلة من ٢٢ - ٢٧ الواردة بقائمة الاستقصاء فكانت النتائج كما يلي:

جدول ( ١٠/٦ )

يوضح متوسط ونسبة توافر عناصر المقدرة على تحقيق رضاء الموارد البشرية بالشركة

وإشباع رغباتهم وقيمة اختبار t بين شركة مصر للتأمين والمهندس للتأمين

المعنوية	قيمة اختبار t	المهندس للتأمين		مصر للتأمين		العنصر
		نسبة التوافر	المتوسط	نسبة التوافر	المتوسط	
٠,٠٠٠	٧,١٩٣	٣٥	١,٧٥٠٠	٦٦,٨٣	٣,٣٤١٥	توفر الشركة نظام عادل للرواتب والعمولات
٠,٠٠٠	٦,٦١٩	٣٦	١,٨٠٠٠	٦٤,٨٨	٣,٢٤٣٩	تعمل الشركة على وضع نظم للحوافز والمكافآت مرضية
٠,٠٠٧	٢,٧٤٢	٤٠	٢,٠٠٠٠	٥٢,٢	٢,٦٠٩٨	تتناسب حوافز ساعات العمل الإضافية مع الجهد المبذول
٠,٠١٣	٣,٥٣٠	٥٨	٢,٩٠٠٠	٦٩,٢٧	٣,٤٦٣٤	توفر الشركة برامج تدريب مهنية لتنمية القدرات المعرفية لديكم
٠,٠١٣	٢,٥١٦	٥١	٢,٥٥٠٠	٦١,٤٦	٣,٠٧٣٢	توفر الشركة برامج تدريب لمهارات التعامل مع العملاء بشكل ملائم
٠,٠٠٠	٤,٢٤٩	٥٣	٢,٦٥٠٠	٧٢,٢	٣,٦٠٩٨	تسعى الشركة إلى تزويدكم بالأساليب العلمية والفنية اللازمة لتطوير أدائكم
٠,٠٠٠	٥,٧٣٣	٤٥,٥	٢,٢٧٥٠	٦٤,٤٧	٣,٢٢٣٦	المقدرة على تحقيق رضاء الموارد البشرية بالشركة وإشباع رغباتهم

يتضح لنا من الجدول السابق الانخفاض النسبي نسبة توافر العناصر التي تعكس المقدرّة على تحقيق رضاء الموارد البشرية بالشركة وإشباع رغباتهم في كلا الشركتين حيث حققت مصر للتأمين ٦٤,٥% وكذلك المهندس للتأمين ٤٥,٥%. كما أن هناك اختلاف بين الشركتين في كافة عناصر بطاقة المقدرّة على تحقيق رضاء الموارد البشرية بالشركة وإشباع رغباتهم.

ويتضح لنا مما سبق صحة الفرض القائل بأنه يوجد اختلاف معنوي بين شركة مصر للتأمين والمهندس للتأمين من حيث المقدرّة على تحقيق رضاء الموارد البشرية بالشركة وإشباع رغباتهم

٦/٥/٦ الفرض الفرعي السادس: " يوجد اختلاف معنوي بين شركة مصر للتأمين والمهندس للتأمين من حيث عناصر الأداء المتكامل لشركة التأمين "

يتم قياس عناصر الأداء المتكامل لشركة التأمين من خلال جميع الأسئلة الواردة بقائمة الاستقصاء فكانت النتائج كما يلي :

جدول ( ١١/٦ )

متوسط ونسبة توافر عناصر الأداء المتكامل لشركة التأمين

قيمة اختبار t بين شركة مصر للتأمين والمهندس للتأمين

المعنوية	قيمة اختبار t	المهندس للتأمين		مصر للتأمين		العنصر
		نسبة التوافر	المتوسط	نسبة التوافر	المتوسط	
٠,٠٠١	٣,٥٠٧	٦٨,٨٥٨	٣,٤٤٢٩	٧٦,١٤	٣,٨٠٧٠	الأداء المتكامل لشركة التأمين

يتضح لنا من الجدول السابق توافر المتوسط للعناصر التي تعكس الأداء المتكامل لشركة التأمين في كلا الشركتين حيث حققت مصر للتأمين ٧٦% وكذلك المهندس للتأمين ٦٨,٨%. كما أنه يوجد اختلاف معنوي بين شركة مصر للتأمين والمهندس للتأمين من حيث عناصر الأداء المتكامل لشركة التأمين. كما يتضح لنا من ذلك أن بطاقتي المقدرّة على تحقيق وفورات مناسبة لمساهمي شركة التأمين والمقدرّة على تحقيق رضاء للموارد البشرية بالشركة وإشباع رغباتها تأثير كبير في الأداء المتكامل لشركة التأمين حيث أنهما أثرا في أحدث الاختلاف والفروق المعنوية بين شركتي التأمين محل الدراسة في هذا الأداء.

ومما سبق يتضح صحة الفرض بوجود اختلاف معنوي لشركات التأمين المصرية من حيث الأداء المتكامل للشركة عند تقييمها باستخدام ومدخل بطاقات تسجيل الأهداف المتوازنة.

٦/٦ الفرض الرئيسي الثاني: "يوجد تأثير معنوي لنوع القطاع المستقصى منه (مالي/فني) داخل شركة التأمين على تقييم بطاقات تسجيل الأهداف المتوازنة"

جدول (١٢/٦)

اختبار متوسطات الإجابات بين القطاعين الفني والمالي داخل كل شركة

البطاقة	القطاع	شركة مصر للتأمين			شركة المهندس للتأمين	
		المتوسط	قيمة اختبار	معنوية ؟	المتوسط	قيمة اختبار
المقدرة على الابتكار والإبداع	فني	٣,٧٠٦١	٣,٣٠١	٠,٠٠٧	٣,٥٢٠٤	٠,٣٢٩
	مالي	٤,١٩٠٥			٣,٨٨١٠	٠,٩٨٩
المقدرة على أداء الأعمال الفنية والإدارية داخل شركة التأمين	فني	٣,٩٠٤٨	٢,٣٧٥	٠,٠٢٠	٣,٨٠٩٥	٠,١٥١
	مالي	٤,٦١١١			٣,٥٢٧٨	١,٤٦٥
المقدرة على تحقيق رضاء المؤمن عليهم وإشباع رغباتهم	فني	٣,٩٢٦٥	٢,١٣٠	٠,٠٣٧	٣,٩٦٩٤	٠,٠٠٥
	مالي	٤,٤٧٦٢			٣,٤٧٦٢	٢,٩٨٤
المقدرة على تحقيق وفورات مناسبة لمساهمي شركة التأمين	فني	٤,٠٤٦٩	٢,١٦٢	٠,٠٣٤	٣,٦٨٣٧	٠,٢٠٣
	مالي	٤,٦٦٦٧			٣,٩٥٢٤	١,٢٩٦
المقدرة على تحقيق رضاء الموارد البشرية في الشركة وإشباع رغباتهم	فني	٣,١٤٧٦	٣,٩٦٧	٠,٠٠٠	٢,٣٢١٤	٠,٦٧٥
	مالي	٤,٣٣٣٣			٢,١٦٦٧	٠,٤٢٣
الأداء المتكامل لشركة التأمين	فني	٣,٧٤٦٤	٣,٣٤٠	٠,٠٠١	٣,٤٦٠٩	٠,٧٦٠
	مالي	٤,٤٥٥٦			٣,٤٠٠٨	٠,٣٠٨

يتضح لنا من الجدول السابق أن:

- يوجد اختلاف معنوي بين كلاً من القطاع الفني والقطاع المالي لجميع بطاقات تسجيل الأهداف في شركة مصر للتأمين حيث يكون اهتمام بالقطاع المالي أكثر

من القطاع الفني . ويتضح ذلك من ارتفاع متوسطات الإجابات للقطاع المالي داخل شركة مصر للتأمين.

• في شركة المهندس للتأمين يوجد اختلاف معنوي بين كلاً من القطاع الفني والقطاع المالي فيما يتعلق ببطاقة المقدرة على تحقيق رضاء المؤمن عليهم وإشباع رغباتهم فقط بينما لا يوجد اختلاف معنوي بينهما فيما يتعلق بباقي بطاقات تسجيل الأهداف المتوازنة.

وعلى ذلك يتضح صحة الفرض القائل بأنه يوجد تأثير معنوي لنوع القطاع داخل شركة التأمين على تقييم بطاقات تسجيل الأهداف المتوازنة.

٧/٦ الفرض الرئيسي الثالث: " يوجد اختلاف في تأثير وتفسير بطاقات تسجيل الأهداف المتوازنة للأداء المتكامل لجميع شركات التأمين "

جدول ( ١٣/٦ )

العلاقة الارتباطية بين كل بطاقة من بطاقات تسجيل الأهداف المتوازنة والأداء المتكامل لشركة التأمين

الأداء المتكامل لشركة التأمين		بطاقات تسجيل الأهداف المتوازنة
شركة المهندس للتأمين	شركة مصر للتأمين	
**٠,٨٣١	**٠,٦٩٧	المقدرة على الابتكار والإبداع
**٠,٧٥٣	**٠,٨٤٤	المقدرة على أداء الأعمال الفنية والإدارية داخل شركة التأمين
**٠,٧٧٣	**٠,٨٣٣	المقدرة على تحقيق رضاء المؤمن عليهم وإشباع رغباتهم
**٠,٧٣٠	**٠,٧٤٠	المقدرة على تحقيق رضاء الموارد البشرية في الشركة وإشباع رغباتهم
**٠,٥٣١	**٠,٦٨٦	المقدرة على تحقيق وفورات مناسبة لمساهمي شركة التأمين

\*\* تعنى وجود ارتباط معنوي بنسبة ١%

يتضح لنا من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين كل بطاقة من بطاقات تسجيل الأهداف المتوازنة والأداء المتكامل في كلا الشركتين، مما يعنى وجود تأثير معنوي لكل بطاقة من هذه البطاقات في تفسير أداء الشركة.

نسب تفسير كل بطاقة من بطاقات تسجيل الأهداف المتوازنة للأداء المتكامل لشركة التأمين

شركة المهندسين للتأمين		شركة مصر للتأمين	
نسبة التفسير %	العنصر	نسبة التفسير %	العنصر
٦٩	المقدرة على الابتكار والإبداع	٧١,٣	المقدرة على أداء الأعمال الفنية والإدارية داخل شركة التأمين
٢٠,٥	المقدرة على تحقيق رضاء الموارد البشرية في الشركة وإشباع رغباتهم	١٧,٤	المقدرة على تحقيق رضاء الموارد البشرية في الشركة وإشباع رغباتهم
٥,٥	المقدرة على تحقيق رضاء المؤمن عليهم وإشباع رغباتهم	٥,٦	المقدرة على تحقيق رضاء المؤمن عليهم وإشباع رغباتهم
٣,٤	المقدرة على تحقيق وفورات مناسبة لمساهمي شركة التأمين	٣,٧	المقدرة على الابتكار والإبداع
١,٦	المقدرة على أداء الأعمال الفنية والإدارية داخل شركة التأمين	٢	المقدرة على تحقيق وفورات مناسبة لمساهمي شركة التأمين

يتضح لنا من الجدول السابق أن:

أولاً: بتحليل نسب تفسير تأثير كل بطاقة لشركة مصر للتأمين جاءت النتائج كما يلي:

١- نتجه الشركة نحو الاهتمام بالأعمال الفنية والإدارية بدرجة أكبر بكثير من اهتمامها بباقي البطاقات. في حين أن رضاء الموارد البشرية ورضاء المؤمن عليهم ورضاء المساهمين لا تشكل أكثر من ٢٥%. وهذا يشير إلى احتمال تعرض الشركة لمخاطر تنافسية عالية في المستقبل.

٢- ضعف الاهتمام بالقدرة على الابتكار والإبداع حيث أن أداء الشركة لا يعزى به إلا ب ٣,٧% من إجمالي الأداء الكلى على الرغم من أن العاملين بالشركة يرون أن أداءهم في هذا الجانب متوافر بنسبة ٧٥% طبقاً لجدول (٦/٦) وهذا أمر محل شك. ثانياً: بتحليل نسب تفسير تأثير كل بطاقة من بطاقات تسجيل الأهداف المتوازنة لشركة المهندسين للتأمين جاءت النتائج كما يلي:

١- على الرغم من انخفاض نسبة نوافر مؤشرات الأداء بالمقارنة بشركة مصر للتأمين إلا أنها تشعر فيه بالتنافسية بدرجة اهتمام أكبر بالقدرة على الابتكار والإبداع بنسبة ٦٩% من أدائها الكلى.

٢- تشترك مع شركة مصر للتأمين في الانخفاض بالاهتمام برضاء المؤمن عليهم ومحاولة إشباع رغباتهم. حيث يلاحظ انخفاض نسبة تفسير بطاقة الأداء الأعمال الفنية والإدارية بالنسبة للأداء الكلى. وبالتالي تحتاج هذه الشركة إلى إعادة هيكلة في أولوياتها لأداء الأعمال الفنية والإدارية وعلاقتها بعمالها لكي تكون على المسار الصحيح.

ويتضح مما سبق صحة هذا الفرض، مما يؤكد على اختلاف تأثير مقومات الأداء في البطاقات على محصلة الأداء الكلى من شركة لأخرى.

٨/٦ دراسة القدرة التنبؤية لمدخل بطاقات الأهداف المتوازنة بالأداء المتكامل لشركة التأمين

ويمكن ذلك من خلال دراسة:

الفرض الرئيسي الرابع " يوجد اختلاف في القدرة التنبؤية لمدخل بطاقات الأهداف المتوازنة بالأداء المتكامل لشركة التأمين بين متطلبات الأجيال الأول والثاني والثالث لهذا المدخل"

يتم قياس القدرة التنبؤية لكل جيل من خلال القيام بمرحلتين هما:

أولاً- تصنيف الإجابات لمفردات الدراسة عن الأداء المتكامل لشركة التأمين إلى ثلاث مجموعات وفقاً لتوافر عناصر البطاقات الأهداف المتوازنة وهم (منخفضة ومتوسطة ومرتفعة التوافر) وذلك من خلال تشغيل البيانات على الحاسب الآلي وباستخدام مجموعة الحزم الإحصائية SPSS وبتطبيق أسلوب التصنيف K- means Clustering.

ويتم تحديد المتغيرات التي يتم على أساسها تصنيف المفردات المشاهدة و الممثلة في بطاقات الأهداف المتوازنة وفقاً لكل جيل باستخدام الرموز التالية لمتغيرات الدراسة:

X <sub>1</sub>	المقدرة على الابتكار والإبداع
X <sub>2</sub>	المقدرة على أداء الأعمال الفنية والإدارية داخل شركة التأمين
X <sub>3</sub>	المقدرة على تحقيق رضاء المؤمن عليهم وإشباع رغباتهم
X <sub>4</sub>	المقدرة على تحقيق وفورات مناسبة لمساهمي شركة التأمين
X <sub>5</sub>	المقدرة على تحقيق رضاء الموارد البشرية في الشركة وإشباع رغباتهم
Y <sub>1</sub>	بطاقة النشاط
Y <sub>2</sub>	بطاقة النواتج

ثانياً- الاعتماد على تحليل التمايز Discriminate Analysis في بناء نموذج كمي للتنبؤ بالأداء المتكامل لشركة التأمين وفقاً لبطاقات الأهداف المتوازنة. في الجدول التالي:

جدول ( ١٥/٦ )  
نتائج تطبيق تحليل العناصر لكل جيل من أجيال مدخل بطاقات الأهداف المتوازنة للأداء التكاملي لشركة التأمين

الجيل	الأول	الثاني	الثالث
متغيرات الترميز	$X_1, X_2, X_3, X_4$	$X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6$	$X_1, X_2$
دالتي الترميز	$D_1 = 0.7X_1 + 0.49X_2 + 0.42X_3 + 0.07X_4$ $D_2 = 0.19X_1 + 0.13X_2 + 0.19X_3 - 0.11X_4$	$D_1 = 1.1X_1 + 0.40X_2 + 0.39X_3 + 0.1X_4$ $D_2 = 0.4X_1 + 0.30X_2 + 0.22X_3 - 0.76X_4$	$D_1 = 0.819X_1 + 0.081X_2$ $D_2 = -0.087X_1 + 0.814X_2$
مقوية اختلال $X'$	.....	.....	.....
Wilks's Lambda	.....	.....	.....
معامل الربط كاتونيل	0.113	0.110	0.103
نسبة التحليل المتغير	77.8,7 %	81,1 %	98,3 %
الفترة التنويرية الكلية للتحليل المتغير للمؤرخ	91,7 %	91,7 %	100 %



يتضح لنا من الجدول السابق أن:

١- المتغيرات المستقلة الموجودة بالنماذج الثلاث غير مرتبة ويرجع هذا إلى استخدام طريقة الاختيار التدريجي Stepwise في الانتقاء الموضوعي لأهم المتغيرات التي تحدد النموذج وذلك للتغلب على مشكلة وجود ارتباط و تداخل بين المتغيرات المستخدمة في التحليل حتى يتم علاج مشكلة الازدواج الخطي. كما نلاحظ دخول جميع المتغيرات المستقلة في نموذج التمايز و عدم خروج أي منها مما يدل على أهمية هذه المتغيرات محل الدراسة.

٢- عند الاعتماد على الجيل الأول لمدخل بطاقات الأهداف المتوازنة الذي يعتمد على أربع بطاقات في التنبؤ بالأداء المتكامل لشركة التأمين تم الحصول على النتائج التالية:

أ- قيمة معامل Wilk's Lambda بلغت لدالتى التمايز ٠,١١٣ و ٠,٥١٢ على الترتيب مما يدل على وجود اختلاف بين المجموعات الثلاث ( المنخفضة و المتوسطة و المرتفعة ) للأداء المتكامل لشركة التأمين.

ب- قيمة معنوية  $\chi^2$  sig. ٠,٠٠٠ و هي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على معنوية نموذج التمايز وإمكان الاعتماد عليه في تصنيف المفردات وفقاً للأداء المتكامل لها ( المنخفضة و المتوسطة و المرتفعة ).

ت- قيمة معامل الارتباط الكانونيكل Canonical Correlation بلغت لكلاً من دالتى التمايز ٠,٨٣٣ و ٠,٦٩٩ مما يدل على وجود ارتباط طردى قوى بين تصنيف المفردات و بطاقات تسجيل الأهداف المتوازنة الاربعة.

ث- بلغت نسبة التباين المفسر Percent of variance للدالة التمايز الأولى ٧٨,٧% والدالة الثانية ٢١,٣%. وتدل هذه النسبة على قدرة بطاقات تسجيل الأهداف المتوازنة الاربعة الموجودة بالنموذج على تفسير التغير في المتغير التابع والمتمثل في حالة الأداء المتكامل لشركة التأمين وكذلك القدرة على تحديد مدى إتمام كل مفردة من مفردات الدراسة إلى أى من المجموعات الثلاث .

ج- القدرة التنبؤية الكلية للتصنيف الصحيح للنموذج Percent of Correctly Classified وفيها يتم تطبيق النموذج المقترح سابقاً على البيانات محل الدراسة و يتم تصنيف المفردات إلى المجموعات الثلاث ( المنخفضة و المتوسطة و المرتفعة ) للأداء المتكامل لشركة التأمين ، ثم حساب عدد

الحالات التي تم تصنيفها تصنيفاً صحيحاً . بلغت نسبة التصنيف الصحيح للمشاهدات الأصلية الكلية للنموذج ٩٦,٧%.

٣- عند الاعتماد على الجيل الثاني لمدخل بطاقات الاهداف المتوازنة الذى يعتمد على خمس بطاقات فى التنبؤ بالأداء المتكامل لشركة التأمين تم الحصول على النتائج التالية:

وجود اختلاف بين المجموعات الثلاث للأداء المتكامل لشركة التأمين. ما يوجد ارتباط طردى قوى بين تصنيف المفردات و بطاقات تسجيل الأهداف المتوازنة الخمس كما بلغت نسبة التباين المفسر للدالة التمايز الأولى ٨٦,٦% والدالة الثانية ١٣,٤% . كما بلغت القدرة التنبؤية الكلية للتصنيف الصحيح للنموذج ٩٦,٧%.

٤ - عند الاعتماد على الجيل الثالث لمدخل بطاقات الاهداف المتوازنة الذى يعتمد على بطاقتى النشاط والنواتج فى التنبؤ بالأداء المتكامل لشركة التأمين تم الحصول على النتائج التالية:

أ- وجود ارتباط طردى قوى بين تصنيف المفردات و بطاقتى تسجيل الأهداف المتوازنة ( النشاط و النواتج ) . بلغت نسبة التباين المفسر للدالة التمايز الأولى ٩٨,٣% والدالة الثانية ١,٧% . وبقياس القدرة التنبؤية الكلية للتصنيف الصحيح للنموذج فبلغت ١٠٠%.

ب- كما أنه بالنظر إلى قيمة معامل Wilk's Lambda لدالة التمايز الثانية ٠,٩٢١، وقيمة معامل الارتباط الكانونيكل ٠,٢٨١ و نسبة التباين المفسر ١,٧% فهذا يدل على أنه فى حالة الاعتماد على الجيل الثالث لمدخل بطاقات الأهداف المتوازنة فى التنبؤ بالأداء المتكامل لشركة التأمين أي بالاعتماد على كلاً من بطاقتى النشاط والنواتج فقط أن يتم تقسيم المفردات أو مجموعات الأداء إلى مجموعتين فقط.

ومما سبق يتضح قدرة مدخل بطاقات الأهداف المتوازنة على تقييم كفاءة أداء شركات التأمين المصرية المبنى على متغيرات الجيل الثالث له كما أنه يعطى نتائج أفضل من التي حققها متغيرات المدخل في كلاً من جيليه الأول و الثاني. وهو ماثبت صحة الفرض الرئيسي الرابع.

أولاً: لا يكفي الالتزام النصي بالإجراءات والقواعد المنصوص عليها عالمياً كمتطلبات لتطبيق حوكمة الشركات للارتقاء بأداء الشركات بشكل متكامل ومتوازن في قطاع مالي له دورة الحيوي في الاقتصاد القومي وهو قطاع التأمين، حيث لا بد من تأسيس الحوكمة علي استخدام علمي ومنهجي لمدخل يستطيع الكشف بشكل متوازن عن جوانب الأداء منظور استراتيجي متكامل.

ثانياً: إن الشركات ذات الدرجات المرتفعة للحوكمة تحصل على أسعار أعلى من قيمتها الدفترية، فخلال السنوات الخمس التي انتهت بعام ٢٠٠١، تفوق أداء أسهم الشركات ذات الدرجات المرتفعة في الحوكمة، على المؤشر الرئيسي للدول الموجودة بها، وهذا يدل علي أن حوكمة الأداء لا بد أن تركز علي إدارة متميزة وعلمية له.

ثالثاً: لم يصادف الباحثان في المجالات التطبيقية لحوكمة الشركات تطبيقها في شركات التأمين علي نحو منهجي يستخدم مدخل متكامل في قياس وتقييم الأداء مثل بطاقات الأهداف المتوازنة والأمر الذي يقودنا نحو ضرورة تطبيق هذا المدخل في هذا القطاع الحيوي ، لا لضمان نجاح شركة التأمين علي المستوي التشغيلي ولكن أيضا علي المستوي الاستراتيجي أيضا.

رابعاً: قام الباحثان بتطوير بطاقات الأهداف المتوازنة بإضافة بطاقة خامسة تمثل بطاقة رضاء وإشباع الموارد البشرية، نظراً لما لهذه الموارد من تأثير، باعتبار الموارد البشرية محور أساسي في نجاح أو إخفاق أي شركة بصفة عامة - وشركات التأمين بصفة خاصة - ، وفي الاتجاه نحو تطبيق متطلبات الجيل الثالث أثر الباحثان الاتجاه نحو استمرار عملية تطوير الاستفادة من البطاقات الخمسة ، لذلك تم إعداد بطاقة تعبر عن منظور النشاط و بطاقة تعبر عن منظور النواتج.

خامساً: يرى الباحثان أن مدخل بطاقات الأهداف المتوازنة يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق حوكمة شركات التأمين من خلال المحاور التالية :

- ١- الاتفاق في الهدف
- ٢- حاجة الحوكمة لتطبيق الأساليب العالمية
- ٣- حاجة شركات التأمين كمؤسسات مالية إلى الحوكمة

٤ - الاستعداد للقيء في البورصة

٥ - التأكيد على دور المعلومات غير المالية ضمن قواعد الحوكمة

٦ - الدور الحيوي لبطاقات الأهداف المتوازنة في مخاطر شركات التأمين.

٧ - استقلالية إدارة الرقابة الداخلية وبطاقة العمليات الفنية (الداخلية)

٨ - بطاقة الموارد البشرية وتأثيرها على مصالح المنتجين في شركات التأمين

سادسا: ارتفاع نسبة توافر العناصر التي تعكس المقدرة على الابتكار والإبداع في كلا الشركتين. هناك اتفاق بين الشركتين في كافة عناصر المقدرة على الابتكار والإبداع الواردة في هذه البطاقة فيما عدا المؤشر الخاص بمواكبة الشركة للتطور في الخدمات التأمينية من خلال الاستفادة من إمكانات شبكة الانترنت.

سابعا: هناك اتفاق بين الشركتين في كافة عناصر المقدرة على أداء الأعمال الفنية والإدارية داخل الشركة الواردة في هذه البطاقة فيما عدا الفهم والمعرفة بنشاط ومجال العمل الخاص بالعميل في مجال تحديد درجات الخطر الخاصة به ووضع الشركة سياسات إعادة تأمين جيدة. هناك اتفاق بين الشركتين في كافة عناصر المقدرة على تحقيق رضا المؤمن عليهم وإشباع رغباتهم الواردة في هذه البطاقة فيما عدا تعامل الشركة مع شكاوى العملاء بسرعة وإيجابية و انخفاض معدلات شكاوى العملاء.

ثامنا: كما أن هناك اختلاف بين الشركتين في المقدرة على تحقيق وفورات مناسبة لمساهمي شركة التأمين ويرجع ذلك لعدم وجود اتفاق بين الشركتين من حيث عناصر البطاقة التالية: فائض النشاط التأميني و الأرباح الصافية للشركة و معدل الاحتفاظ و معدل المصروفات العمومية والإدارية و عمولات إعادة تأمين صادر و السيولة .

تاسعا: يوجد اختلاف معنوي بين كلا من القطاع الفني والقطاع المالي لجميع بطاقات تسجيل الأهداف في شركة مصر للتأمين حيث يكون اهتمام بالقطاع المالي أكثر من القطاع الفني. ويتضح ذلك من ارتفاع متوسطات الإجابات للقطاع المالي داخل شركة مصر للتأمين. بينما هناك انخفاض نسبي في المقدرة على تحقيق رضا الموارد البشرية بالشركة وإشباع رغباتهم.

عاشرا: وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين كل بطاقة من بطاقات تسجيل الأهداف المتوازنة والأداء المتكامل في كلا الشركتين، مما يعني وجود تأثير معنوي لكل بطاقة من هذه البطاقات في تفسير أداء الشركة. كذلك ارتفاع القدرة التنبؤية الكلية للتصنيف الصحيح لهذا المدخل Percent of Correctly Classified ، في جيله الأول والثاني ٩٦,٧% بينما بلغت للجيل الثالث ١٠٠%.

حادي عشر: تم اختبار أربعة فروض حول مدى وجود اختلاف معنوي بين شركات التأمين من حيث الأداء المتكامل للشركة عند تقييمها باستخدام بمدخل بطاقات الأهداف المتوازنة. وهل هناك تأثير معنوي لنوع القطاع المستقضي منه (مالي/فني) داخل شركة التأمين على تقييم بطاقات الأهداف المتوازنة. وهل يوجد اختلاف في تأثير وتفسير بطاقات الأهداف المتوازنة للأداء المتكامل لجميع شركات التأمين. ومدى وجود اختلاف في القدرة التنبؤية لمدخل بطاقات الأهداف المتوازنة بالأداء المتكامل لشركة التأمين بين متطلبات الأجيال الأول والثاني والثالث التي مر بها هذا المدخل. ولقد ثبت صحة هذه الفروض مما يوضح جودة هذا المدخل في تحقيق حوكمة أداء شركات التأمين.

#### توصيات البحث:

١- يوصي الباحثان بتطبيق مدخل بطاقات الأهداف المتوازنة في قياس وتقويم وإدارة أداء شركات التأمين لقدرة هذا المدخل على تفسير مكونات الأداء من ناحية، و تحقيق متطلبات ضبط الأداء والكشف عن مسبباته من ناحية ثانية، الأمر الذي يجعل من حوكمة أداء هذه الشركات مبنية على أساس علمي حقق نجاحا على المستوى الاستراتيجي فسي العديد من القطاعات، وينتقل بالحوكمة من مجرد الالتزام بإجراءات معينة إلى ضبط منهجية أداء هذه الإجراءات.

٢- لا بد أن تتجه شركات التأمين صوب الاهتمام بالأنشطة الابتكارية على النحو الوارد في بطاقة الابتكار والنمو، بما تحمله من أهداف ومقاييس، وذلك لما لهذه الأنشطة من قدرة على المحافظة على الميزة التنافسية للشركة .

٣- أقتراح الباحثان إضافة بطاقة خامسة للمدخل الأصلي، نظرا لإن الكشف عن مدى إشباع ورضاء الكوادر الفنية والإدارية والوكلاء والمنتجين، يعد

مؤشرا لاغني عنة لشركة تطمح في الاستمرار في المنافسة سواء علي  
المستوي المحلي أو الإقليمي أو العالمي.

٤- علي شركات التأمين النظر إلي أجيال تطبيق هذا المدخل علي أن نتائج  
التطبيق ليست بديلة لبعضها البعض ، ولكنها تكمل بعضها البعض.

## المراجع

### أولا : المراجع العربية

- ابراهيم احمد عبد النبي حمودة، ( ٢٠٠٢ )، تأثير نوع الملكية ونوع التأمين على هامش  
ربح الاكتتاب في تأمينات الممتلكات، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية  
التجارة، جامعة الاسكندرية، العدد الأول.
- أبو خشبة، عبدا لعال هاشم ، ( ٢٠٠١ ) ، مدخل مقترح لتقييم الأداء في ظل بيئة التصنيع  
الحديثة من خلال التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية ، مجلة البحوث  
المحاسبية ، الجمعية السعودية للمحاسبة ، عدد سبتمبر.
- حسنين، معوض ، ( ٢٠٠٤ ) ، ملقي الحوكمة، الاتحاد المصري للتأمين بالاشتراك مع  
معهد الدراسات التأمينية.
- زغلول، جودة عبدالرؤوف، ( ٢٠٠٧ )، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية : نظام  
غدارة الأداء المتوازن للجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن، أخبار هيئة  
المحاسبين، الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، عدد ديسمبر، ص ١٦ - ١٩
- عبد الحميد، عادل منير ، احمد سالم الزيات، جلال عبد الطسيم حربي، ( ١٩٩٣ )، "   
الانحدار المتعدد كوسيلة للحكم على الملاءة المالية لشركات التأمين "، المجلة  
العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، س١٣، ١٩٤
- \_\_\_\_\_، ( ١٩٩٨ ) محددات أداء شركات التأمين الكويتية: دراسة تحليلية،  
المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، م٥، ع٢، عدد مايو.
- \_\_\_\_\_، ( ١٩٩٥ )، تحليل العلاقة بين خصائص هيكل السوق ومستوى ربحية  
شركات التأمين في السوق المصري، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط  
، س١٥ ، ع٢١ ، عدد يونيو.
- عمار، منى محمد، ( ١٩٩٨ )، " الاتجاهات الحديثة لقياس الملاءة المالية لشركات التأمين :  
نموذج كمي " ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة  
القاهرة، ع٥٣.
- مصطفى كمال إسماعيل مظهر، ( ٢٠٠١ )، " دور النسب المالية في تقدير مستقبل قطاع  
التأمين في ج.م.ع " ، المؤتمر الدولي ، الصناعة التأمينية في العالم العربي :

واقعها ومستقبلها ، مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر ، ١٧-١٩ مارس.

- \_\_\_\_\_ ، (٢٠٠١) ، " دور النسب المالية في تقدير مستقبل قطاع التأمين في ج. م. ع " ، المؤتمر الدولي ، الصناعة التأمينية في العالم العربي : واقعها ومستقبلها ، مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر ، ١٧-١٩ مارس.

- يوسف، محمد محمود، (٢٠٠٤) ، ملتقى الحكمة، الاتحاد المصري للتأمين بالاشتراك مع معهد الدراسات التأمينية.

### ثانياً : المراجع الأجنبية:

- Abran, A. & Buglione, L., (٢٠٠٣), A Multidimensional Performance Model For Consolidating Balanced Scorecards, **Advances In Engineering Software**, Vol. ٣٤.
- American Academy of Actuaries,( ٢٠٠٦), Property and Casualty Practice Note, Statements of Actuarial Opinion on P&C Loss Reserves as of December ٣١ **American Academy of Actuaries** ,pp ٣٨ - ٥٩
- Ax, C., & Bjornenak, T., Bundling (٢٠٠٥), Diffusion Of Management Accounting Innovations – The Case Of The Balanced Scorecard In Sweden, **Management Accounting Research**, Mar.
- CAS Valuation ,Finance and Investments Committee, (٢٠٠٢) , Accounting Rule Guidance Statement of Financial Accounting Standards No. ١١٣-Considerations in Risk Transfer Testing, Casualty Actuarial Society Forum, **Casualty Actuarial Society - Arlington**, Virginia, pp٣٠٥-٣٣٨
- Chen, Clara Xiaoling, (٢٠٠٩), Who Really Matters? Revenue Implications of Stakeholder Satisfaction in a Health Insurance Company, **The Accounting Review**, vol. ٨٤,n. (٦),pp. ١٧٨١-١٧٩٩
- Cohen ,Jeffrey ,et. al , (٢٠٠٧), Auditor Communications with the Audit Committee and the Board of Directors: Policy Recommendations and Opportunities for Future Research, **Accounting Horizons**,vol. ٢١ n. (٢), pp. ١٦٥-١٨٩
- Hoitash, Udi,et.al,( ٢٠٠٩), Corporate Governance and Internal Control over Financial Reporting: A Comparison of Regulatory Regimes, **The Accounting Review**, American Accounting Association, Vol. ٨٤, No. ٣

- Jagan, Krishnan and Jong, Eun Lee, (2009) , Audit Committee Financial Expertise, Litigation Risk, and Corporate Governance , **Auditing: A Journal of Practice & Theory**,vol. 28 ,n.(1),pp 241-263
- Jeffrey, R. Cohen, Ganesh, Krishnamoorthy, and Arnold, M. Wright, (2008), Form versus Substance: The Implications for Auditing Practice and Research of Alternative Perspectives on Corporate Governance , **Auditing: A Journal of Practice & Theory**,vol. 27,n. (2),pp. 181-194
- Kim, S. Church and Rod, E. Smith, (2007),An Extension of the REA Framework to Support Balanced Scorecard Information Requirements, **Journal of Information Systems**, vol. 21,n. (1), pp.1-21
- Lizabeth, A. Austen, John, T. Reisch, and Larry P. Seese, (2007), Actions Speak Louder than Words: A Case Study on Mexican Corporate Governance, **Issues in Accounting Education - Teaching Notes**,vol. 22,n. (4),pp. 78-90
- Mahmoud, Osama Hanafy, (2008) , A Multivariate Model for Predicting the Efficiency of Financial Performance for Property and Liability Egyptian Insurance Companies, **Casualty Actuarial Society Discussion Paper Program Casualty Actuarial Society - Arlington, Virginia**,pp. 03-78
- Maroney, James J. and hÓgartaigh, Ciarán Ó., (2006), 20-F Reconciliations and Investors' Perceptions of Risk, Financial Performance, and Quality of Accounting Principles, **Behavioral Research In Accounting** , vol. 17, n. (1), 133-148
- Moers, Frank, (2006), Performance Measure Properties and Delegation, **The Accounting Review** ,vol. 81,n. (4),pp. 897-911
- Nurnberg, Hugo, (2004), Accounting for Company-Owned Life Insurance, **Accounting Horizons**,vol. 18,n. (2), pp.109-118
- Shaun, Yow& Michael, (2008), Sherris, Enterprise Risk Management, Insurer Value Maximisation, and Market Frictions, **ASTIN Bulletin International Actuarial Association - Brussels, Belgium**: Vol. 38, No. 1,pp 293-339
- Stephen, L. Liedtka, Bryan, K. Church, and Manash, R. Ray, (2008), Performance Variability, Ambiguity Intolerance, and Balanced Scorecard-Based Performance Assessments, **Behavioral Research In Accounting** ,vol. 20,n. (2),pp. 77



- Steven, E. Kaplan and Priscilla, S. Wisner, (2009), The Judgmental Effects of Management Communications and a Fifth Balanced Scorecard Category on Performance Evaluation, **Behavioral Research In Accounting**, vol. 21, n.(2), pp.37-51
- Tarca, Ann, et. al , (2007), The Matrix Format Income Statement: A Case Study about Earnings Management and Reporting Financial Performance, **Issues in Accounting Education**, vol. n. 22 (4),pp. 44 - 67
- Theresa, Libby, et. al , (2004) , The Balanced Scorecard: The Effects of Assurance and Process Accountability on Managerial Judgment , **The Accounting Review** , vol.79, n. (4),pp. 1070-1102
- Thomas, Edward Daniel , Oberholtzer, Marc F.& Landick, Timothy,( 2008), Corporate Governance and the Loss Reserving Process, **Casualty Actuarial Society Forum Casualty Actuarial Society** - Arlington, Virginia,pp. 329-347
- Vineeta, Sharma, Vic Naiker, and Barry Lee, (2009), Determinants of Audit Committee Meeting Frequency: Evidence from a Voluntary Governance System , **Accounting Horizons**,vol. 23,n. (3),pp. 240-272
- William, D. Samson, Dale L. Flesher, and Gary John Previts, (2006), Corporate Governance and External and Internal Controls: The Case of the Baltimore and Ohio Railroad, Circa 1831, **Issues in Accounting Education - Teaching Notes**,vol. 21,n. (1),pp. 1-21
- Dirks, P. & Wijn, M., (2002), Strategic Control: Meshing Critical Success Factors with the Balanced ScoreCard, **Long Range planning**, LRP, n. 30.
- Lindsay,H.& Michael,A.,( 1994 )," Total Quality Management : Implications For Internal Audit , Management ", **Auditing Journal** , Vol . 9 , No . 4.
- Ahn, H., (2001), Applying The Balanced Report, Long Concept: An Experience Report, **Long Range Planning**, LRP, Vol. 34.
- Antlony,R.( 1990 )" The Nonprofit Accounting Mess ", **Accounting Horizons** , Jun.
- Banker, R., et al (2004), A Balanced Scorecard Analysis Of Performance Metrics, **European Journal Of Operational Research**, Vol. 154.

- \_\_\_\_\_ (2004), The Balanced Scorecard: Judgment Effects Of Performance Measures Links To Strategy, **The Accounting Review**, Jan.
- Barzilay, M., (1992), Breaking Through Bureaucracy , **University Of California** .
- Bean, L. & Jernigan, B., (2002), New Cost Priorities: Using A Balanced Scorecard Approach In Financial Reports, **The Journal Of Corporate Accounting & Finance**, Mar./Apr.
- Boulianne, E., (2006), Empirical Analysis Of The Reliability And Validity Of Balanced Scorecard Measures And Dimensions, **Advanced In Management Accounting** Vol. 10
- Bourguignon, A, et al (2004), The American Balanced Scorecard Versus The French Tableau De Bord : The Ideological Dimension, **Management Accounting Research**, Vol. 10.
- Braam, G., & Nijssen E., (2004), Performance Effects Of Using The Balanced Scorecard: A Note On The Dutch Experience, **Long Range Planning LRP**, Vol. 37.
- Bremser, W. & White, L., (2000), An Experiential Approach To Learning About The Balanced Scorecard, **Journal Of Accounting Education**, Vol. 18.
- Brewer, P., et al, (2000), Building Successful Balanced Scorecard Program, **Cost Management**, Jan./Feb.,
- Chenhall, R., (2000), Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment Of Marine Factoring Learning And Strategic Outcomes: An Exploratory Study, **Accounting Organization & Society**. Vol. 25.
- Davis, S. & Albright, T., (2004), An Investigation Of The Effect Of Balanced Scorecard Implementation Of Financial Performance, **Management Accounting Research**, Vol. 10.
- De-Busk, G., et al, (2002), Components And Relative Weights In Utilization Of Dashboard Measurement Systems Link The Balanced Scorecard, **The British Accounting Review**, Sep.
- Dilla, W. & Stenbart, P., (2000), The Effects Of Alternative Supplementary Display Formats On Balanced Scorecard Judgments, **International Journal Of Accounting Information Systems**, Vol. 1.
- \_\_\_\_\_, (2000), Relative Weighting Of Common Unique Balanced Scorecard Measures By Knowledgeable Decision Markers, **Behavioral Research In Accounting (BRIA)**, Vol. 17.

- Drury, C., (1992), "**Management And Cost Accounting**", 3rd Ed. Uk Chapman & Hall.
- Eilat, H., et al (2006), R & D Project Evaluation: An Integrated DEA And Balanced Scorecard Approach, **Omega**, May.
- Goldberg, S., et al (2005), International Reporting And Scorecard Diagnostics, **The Journal Of Corporate Accounting & Finance**, Sep. / Oct.
- Hoque, Z. & James, W., (2000), Linking Balanced ScoreCard Measures to size & Market Factors: Impact on Organizational performance, **Journal of Management Accounting Research**, Vol. 12.
- Hoque, Z., (2003), Linking Balanced Scorecard Measures To Size And Market Factors: Impact On Organizational Performance, **Journal Of Management Accounting Research**, (JMAR) Vol. 12.
- \_\_\_\_\_, (2003), Total Quality Management And The Balanced Scorecard Approach: A Critical Analysis Of Their Potential Relationship And Directions For Research, **Critical Perspectives On Accounting**, Vol. 14.
- Horngren, T. & et al, (2003) "**Cost Accounting A Managerial & Emphasis**", 11th Ed. Prentic – Hall International Eddition.
- Ittner, C., et al, (2003), Subjectivity And The Weighting Of Performance Measures: Evidence From A Balanced Scorecard, **The Accounting Review**, Jul.
- Kasurineu, T., (2002), Exploring Management Accounting Change : The Case Of Balanced Scorecard Implement Akion, **Management Accounting Research**, Sep.
- Libby, T., et al, (2004), The Balanced Scorecard: The Effects Of Assurance And Process Accountability On Managerial Judgment, **The Accounting Review**, Oct.
- Lipe, M., & Salterio, S., (2002), A Note Of The Judgmental Effects Of The Balanced Scorecard's Information Organization, **Accounting, Organization And Society**, Vol. 27.
- Malmi, T., (2001), Balanced Scorecard In Finnish Companies: A Research Not, **Management Accounting Research**, Vol. 12.
- Martinsons, M., et. Al, (199), The Balanced ScoreCard : A Foundation For the Strategic Management of Information Systems, **Decision Support Systems**, n. 20.

- Mooraj, S., et al (1999), The Balanced Scorecard: A Necessary Good Or An Unnecessary Evil? **European Management Journal**, Vol. 11.
- Norreklit, H., (2000), The Balance On The Balanced Scorecard A Critical Analysis Of Some Of Its Assumptions, **Management Accounting Research**, Mar.
- \_\_\_\_\_, (2002), The Balanced Scorecard: What Is The Score? A Rhetorical Analysis Of The Balanced Scorecard, **Accounting, Organizations And Society**, Aug.
- Olsons, E. & Slater, S., (2002), The Balanced Scorecard, Competitive Strategy And Performance, **Business Horizons**, May/June.
- Patel, B., et al (2007), Balancing The NHS Balanced Scorecard, **European Journal Of Operational Research**, 2007, On Line, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Ravi, V., et al (2005), Analyzing Alternatives In Reverse Logistics For End – Of – Line Computer : ANP And Balanced Scorecard Approach, **Computer & Industrial Engineering**, Vol. 48.
- Sandstorm, J. & Toivanen, J., (2002), The Problem Of Managing Product Development Engineers: Can The Balanced Scorecard Be An Answer?. **International Journal Of Production Economics**, Vol. 78, 2002.
- Souissi, M. & Itoh, K., (2006), Implementing The Balanced Scorecard, **The Journal Of Corporate Accounting & Finance**, Mar./Apr.
- Speckbacher, G., et al, (2002), A Descriptive Analysis On Then Implementation Of Balanced Scorecards In German – Speaking Countries, **Management Accounting Research**, Dec.
- Tuttle, B. & Ullrich, M., (2002), The Effects Of Incentive Structure And Goal Difficulty On Time Planning Decisions Within A Balanced Scorecard Framework, **Advances In Accounting Behavioral Research**, Vol. 6.
- Wing, B., et al, (2006), Reducing Conflict In Balanced Scorecard Evaluations, **Accounting, Organization And Society**, Sep.



