

## تقييم أداء شركات التأمين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

## دراسة ميدانية

*Evaluating the performance of insurance companies using the balanced scorecard. An Empirical study*

د. علي سماي

جامعة المدية، الجزائر

أ. ليلى أولاد إبراهيم \*

جامعة المدية، الجزائر

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء شركات التأمين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ولتحقيق أهداف الدراسة، جرى تصميم إستبانة لدراسة متغيرات الدراسة من أجل اختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة، وتم توزيع (55 إستبانة) على عينة الدراسة وقد تم إسترجاع (49 إستبانة)، حيث خضعت للتحليل باستخدام برنامج الإحصائي SPSS. وقد استخدم المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي لإجراء الدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود استخدام لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة في شركات التأمين محل الدراسة، وكذلك من أهم النتائج التي خرجت بها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات الباحثين حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء شركات التأمين تعزى للعوامل الشخصية. كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها تكثيف دورات تدريبية لتدريب الموظفين على كيفية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة، كما أوصت الدراسة على حث شركات التأمين على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة لتقييم الأداء الشامل.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء، تقييم الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، شركات التأمين

**Abstract:**

This study aims to evaluate the performance of insurance companies using the balanced scorecard, to achieve the objectives of the study, we designed a questionnaire in order to test hypotheses and answer the study questions. we distributed (55 questionnaires) on sample of the study and (49 questionnaires) has been retrieved, and it has been analysed by SPSS. And we have used also inductive and descriptive methodology. the study found that insurance companies use the scorecard with its four dimensions, as well as one of the most important results is the lack of differences statistically significant at  $\alpha \leq 0.05$  among interviewees responses averages about using scorecard as a tool to assess the performance of insurance companies due to personal factors. The study also found a set of recommendations as preparing intensif training courses for the staff on how to implement modern management methods, the study also recommended to encourage insurance companies to apply the balanced scorecard as a tool to assess overall performance.

**Keywords:** the performance, Performance evaluation, balanced Scorecard, Insurance companies

\* المؤلف المرسل

## المحور الأول: منهجية الدراسة والدراسات السابقة

### أولاً: منهجية الدراسة

#### المقدمة

لم توفي مقاييس الأداء المالية لوحدها في تقييم أداء الشركة وإعطاء صورة شاملة وحقيقية عن وضعيتها في ظل تغيرات والتطورات السريعة في بيئة الأعمال. لهذا أصبح من الضروري وضع مقاييس غير مالية بجانب المقاييس التقليدية أي يكون هناك تكامل وترابط فيما بينهم مما يسمح للشركة من تقييم أدائها وتحسينه. وقد ظهر نموذج جديد في تقييم الأداء في بداية التسعينات كأحد المقاييس الإدارة الحديثة يسمى ببساطة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) التي تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية من خلال أبعادها الأربعة: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم.

وعليه تم تقسيم الدراسة إلى خمسة محاور يضم المحور الأول منهجية الدراسة والدراسات السابقة أما المحور الثاني يتناول تقييم الأداء، أما المحور الثالث يتعلق بنموذج بطاقة الأداء المتوازن، أما المحور الرابع الدراسة الميدانية وأخيراً الاستنتاجات والتوصيات في المحور الأخير.

#### مشكلة الدراسة

يمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

- هل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تساعد شركات التأمين في تقييم أدائها؟
- هل استخدم بعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء لشركات التأمين؟
- هل استخدم بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء لشركات التأمين؟
- هل استخدم بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء لشركات التأمين؟
- هل استخدم النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء لشركات التأمين؟
- هل يختلف استجابات الباحثين حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء لشركات التأمين باختلاف للعوامل الشخصية؟

#### فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء الشركات التأمين. وتتنبأ منها مجموعة من الفرضيات الفرعية كالتالي:

- يستخدم البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء لشركات التأمين.
- يستخدم بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء لشركات التأمين.

- يستخدم بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء لشركات التأمين.
- يستخدم بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء لشركات التأمين.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء لشركات التأمين تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، الاختصاص العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، دورات التدريب).

#### أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- تحليل المرتكزات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن.
- دراسة آلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وبيان مدى مساهمتها في تقييم الأداء وفقا لأبعاد التي تتضمنها هذه البطاقة.
- التعرف على إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم شركات التأمين.

#### أهمية البحث:

تظهر أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- توضيح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومدى قدرة تطبيقها بشركات التأمين في تقييم الأداء.
- التعرف على إيجابيات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين.
- إقناع شركات التي لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن بتبنيها كأسلوب حديث يساعد في تقييم أدائها واتخاذ قرارات سليمة.

#### حدود الدراسة:

من أجل دراسة الموضوع وبلوغ الأهداف المتوخاة، تم رسم حدود لهذه الدراسة، يأتي ذكرها كما يلي:

- الحدود المكانية: تغطي هذه الدراسة شركات التأمين العاملة بولاية ورقلة.
- الحدود الزمانية: اقتصرت فترة الزمنية لدراسة ما بين 2016/04/20 إلى 2016/05/17.

#### منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية الدراسة، ومحاولة للإجابة على التساؤلات المطروحة ذات الصلة بها، عن طريق دراسة صحة الفرضيات المعتمدة في هذه الدراسة، تم الإعتماد على المناهج التالية:

- المنهج الاستقرائي: من خلال استقراء الكتب والدراسات السابقة وشبكة الانترنت لبناء إطار النظري للدراسة.
- المنهج الوصفي: الذي يسمح لنا جمع البيانات والمعلومات عن ظاهرة محل الدراسة وتوصيف النتائج التي تم الوصول إليها وتحليلها وتفسيرها.

#### أدوات جمع البيانات:

- الاستبانة: تعبر الاستبانة الأداء الأساسية التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات حول موضوع الدراسة، وتعد الاستبانة من أهم وسائل الاتصال بين الباحث والمبحوث، وتضم مجموعة من الأسئلة تعد وتصاغ من قبل الباحث من أجل الحصول على البيانات تخدم أساساً دراسة الموضوع وفقاً لما جاء في إشكالية وفرضيات الدراسة.
- المقابلة الشخصية: تعد المقابلات من الأدوات الأساسية في جمع البيانات وتم بموجبها إجراء لقاءات مع المستجوبين لتبادل الأفكار حول الموضوع أو طرح أسئلة معينة، وقد تم الاعتماد على المقابلة عند توزيع وملئ الاستبانة مع بعض الأساتذة كمحكمين لفقرات الاستبانة للتأكد إذ كانت هذه الفقرات تتفق مع إشكالية الدراسة والحصول على معلومات تخدم الدراسة أكثر.
- المصادر والمعلومات: من خلالها يتحصل الباحث على المعلومات من المصادر الأولية والمصادر الثانوية (الكتب، الرسائل العلمية، الدوريات).

#### أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

- تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، لتحليل بيانات الاستبيان الحصول على مخرجات لجميع فقراته ومعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات ومحاور الاستبيان المختلفة، فقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:
- تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حيث اختار الباحثين الدرجة الموافقة بشدة، والدرجة لغير موافق بشدة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): مقياس ليكرت الخماسي

الفترة	1-1.79	1.8-2.59	2.6-3.39	3.4-4.19	4.2-5
الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

- النسب المئوية والتكرارات، المتوسط الحسابي؛
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات وصدق فقرات الاستبانة؛
- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (Sample K-S)؛
- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test)؛
- اختبار تحليل التباين الأحادي (one way Analysis of Variance - ANOV).

### ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة ( قريشي، 2014) بعنوان: "التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة"<sup>(1)</sup>، تمثلت مشكلة الدراسة في أي مدى يؤثر التغيير التكنولوجي على أداء مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، واختبرت الدراسة عدة فرضيات منها، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي بأبعاده المختلفة على مستوى أداء المؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت استبانة تم توزيعها على (210) من العمال الإداريين بمؤسسة محل الدراسة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن هناك ارتباط قوي بين المتغيرات محل الدراسة "التغيير التكنولوجي" و"الأداء"، ومن أهم توصيات الدراسة يجب على المؤسسة أخذ مقترحات الزبائن المتعلقة بتطوير منتجات المؤسسة على محمل الجد وكذلك يجب عليها استثمار بشكل مستمر في مختلف مكونات تكنولوجيا المعلومات مع استخدام الفعال للتصميم والتصنيع بواسطة الكمبيوتر (CAD&CAM).

دراسة (شكري محمود نديم، 2013) بعنوان: "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختيارية في شركة طيران الملكية الأردنية)"<sup>(2)</sup>، تهدف الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم المرتبطة بتقنية بطاقة الأداء المتوازن وإظهار مزايا استعمالها. كذلك دراسة الأدبيات التي كتبت على بطاقة الأداء المتوازن من حيث بيان المفهوم والأهمية وعمليات الرقابة وتقييم الأداء ومقارنته بالأداء المخطط، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الدراسة على القوائم المالية المنشورة على الموقع الشركة محل الدراسة، كما تم إجراء عدد من المقابلات مع المسؤولين والعاملين في الشركة. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية أن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن هو أسلوب حديث ومتكامل يساهم في دمج المالي مع عوامل السوق والتشغيل والإنتاج والموارد البشرية كما بينت من خلال المقابلات الشخصية لبعض العاملين في شركة دراسة حالة انهم يقيمون الأداء الشركة بتقنية بطاقة الأداء المتوازن دون معرفة مسبقة لديهم ذلك منذ عام 2005. وقد توصلت الباحثة لعدد توصيات من أهمها ضرورة توعية العاملين إلى أهمية أثر المؤشرات غير المالية في تقييم الأداء،

وكذلك قيام شركة (دراسة الحالة شركة طيران الملكية الأردنية) بالاعتماد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل الذي يظهر مدى انسجام الأهداف مع الإستراتيجية التي تتبناها.

دراسة (نرمين محمد الكفراوي، 2010) بعنوان: "تطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء BSC بقطاع الفنادق بمصر (دراسة ميدانية)"<sup>(3)</sup>، هدفت الدراسة إلى إبراز الخصائص المميزة لمدخل BSC ومن ثم متطلبات التي يتطلبها لتطبيق الناجح لها، ومدى توفر العناصر اللازمة لتطبيق هذا المدخل وكذلك توضيح كيفية استخدامه كأداة إستراتيجية بالفنادق ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة 86 فندقاً. وقد توصلت الدراسة أن أهم متغير مستقل "مستوى ضعيف" أثر على درجة توافر العناصر للآزمة لتطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء بقطاع الفنادق بمصر، كما توصلت الدراسة للعديد من التوصيات هي ضرورة أن تكون رسالة ورؤية- ومن ثم إستراتيجية وأهداف الفندق- مترابطة فيما بينها (بمحاورها الأربعة) ومعلنة لجميع العاملين بالفندق وكذلك حسن اختيار فريق العمل قائم بدراسة وتصميم BSC بمحاورها ومتغيراتها ومؤشراتها ونماذجها بالفندق سواء من العاملين داخله أو مختصين من خارجه.

دراسة (Putu Sudana, Yessy Christina, 2013) بعنوان:

PENILAIAN KINERJA PADA PT. ADHI KARYA DENGAN PENDEKATAN  
BALANCED SCORECARD<sup>(4)</sup>

تهدف الدراسة إلى تقييم أداء شركة البناء الإندونيسية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الدراسة على مؤشرات المالية المنشورة على الموقع الشركة محل الدراسة، وكذلك دليل سوق الإندونيسية (ICMD) في فترة 2009-2011. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية أن أداء الشركة محل الدراسة لسنة 2011 كان أفضل من 2010 وهذا يظهر من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. ومن أهم توصيات الدراسة على شركات التي تعمل في مجال خدمات البناء لإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم أدائها وكذلك تساعد الإدارة في تحسين منتجاتها وخلق القدرة التنافسية.

دراسة (John G. Watson, Michael J. Fischer, 2008) بعنوان:

"Implementing A Balanced Scorecard In A Not-for-Profit Organization"<sup>(5)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الشركة غير هادفة للربح (مركز إعادة التأهيل) ومعرفة كذلك الآثار المترتبة عن استخدام بطاقة القياس لهذه الشركة محل الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة استفادة الشركة محل الدراسة من مزايا بطاقة القياس خصوصاً من حيث الحفاظ على استقرار مالي لها وكذلك تقديم خدمات ذات كفاءة وفعالية لعملائها.

من خلال استعراضنا لدراسات السابقة أظهرت أن هناك علاقة إيجابية ما بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء، ولقد استفاد الباحثين من الدراسات السابقة من صياغة المشكلة الدراسة وإثراء الجانب النظري للدراسة الحالية وتصميم أداة الدراسة بشكل مناسب، وكذلك الاستفادة في تحليل النتائج المتوصل إليها الحالية. وتتميز هذه الدراسة عن سابقتها في نوع قطاع الذي تناولته الدراسة وهو قطاع التأمين، وكذلك تختلف في الحدود الزمنية للدراسة حيث تتعلق بسنة 2016.

## المحور الثاني: الأسس المفاهيمية لتقييم الأداء

### أولاً: مفهوم تقييم الأداء

#### تقييم الأداء: التعريف والأهمية

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لتقييم الأداء ويمكن إبرازها أهمها فيما يلي: تعرف "المنظمة العربية لتنمية" تقييم الأداء بأنه: "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بما يحقق الأهداف المرجوة منها" (6). وكذلك يعرفه "Devrise" بأنه: "عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة" (7). بينما يراه "كاظم جاسم العيساوي" بأنه: "إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة، من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلاً، مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها" (8).

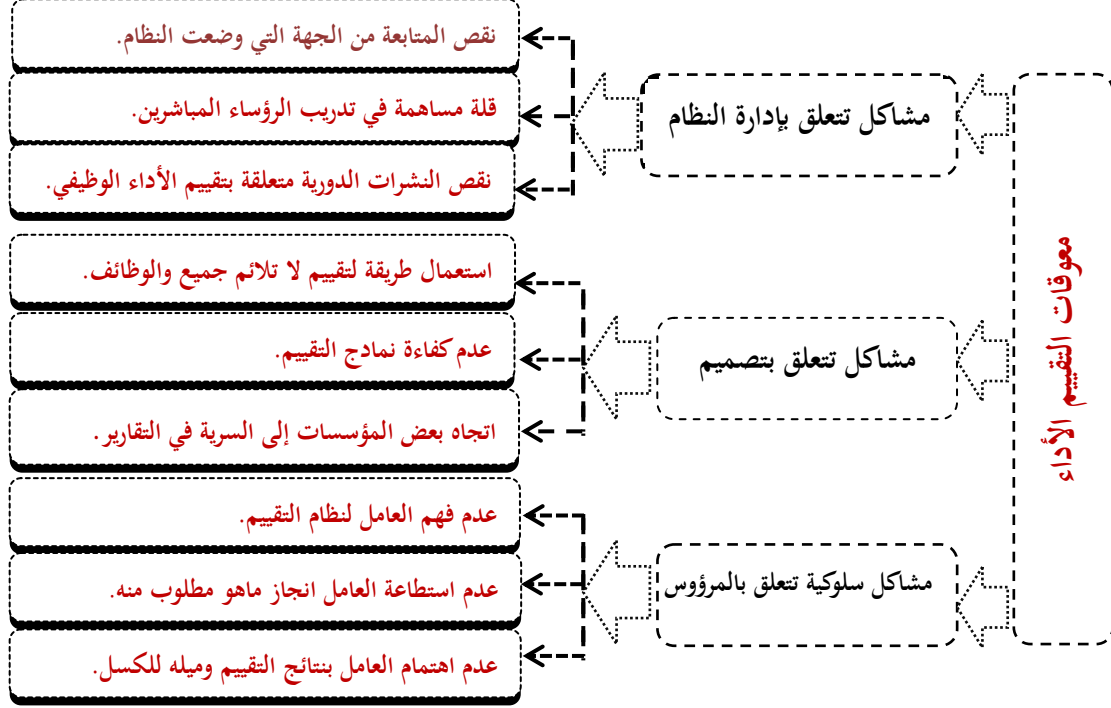
#### أهداف تقييم الأداء

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل، فيما يلي (9):
- معرفة مستوى إنجاز المؤسسة للوظائف المكافئة بأدائها ومقارنتها بتلك وظائف المدرجة في خطتها؛
  - الكشف على نقاط الخلل في المؤسسة من أجل وضع الحلول المناسبة لها؛
  - الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائداً أكبر وبتكاليف أقل؛
  - تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشرات في مسار الذي يسمح بتوازن ما بين طموح المؤسسة وإمكاناتها المتاحة.

## ثانياً: معوقات عملية التقييم الأداء

يمكن توضيح المعوقات التي تحد من التقييم الفعال للأداء من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم (01): معوقات عملية تقييم الأداء



**المصدر:** من إعداد الباحثين باستناد إلى أحمد عطا عوده، واقع نظم معلومات الموارد البشرية ودورها في فعالية العمل الإداري في منظمات غير الحكومية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص 28-29.

## ثالثاً: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء

إن نجاح عملية تقييم الأداء يتطلب توفر مجموعة من الشروط، ومن هذه الأخيرة مايلي<sup>(10)</sup>:

- **تحديد الهدف:** لتتم عملية التقييم بشكل جيد، يجب على المؤسسة تحديد أهدافها بشكل دقيق وواضح.
- **وضع برنامج لإنجاز الأعمال:** يتم إعداد خطة متكاملة لإنجاز الأعمال بشكل تفصيلي لكل مجال من مجالات المؤسسة، توضح فيها جميع الموارد المتاحة لها وكيفية استخدامها.
- **تحديد مراكز مسؤولية:** يجب تحديد مسؤولية كل مركز من العملية الإنتاجية لغرض المساءلة وتوضيح أسباب الانحرافات التي تقع خلال عملية التنفيذ.
- **تحديد معايير الأداء:** ونعني بها مجموعة من المقاييس والنسب التي يقاس بها الانجازات التي تحقّقها المؤسسة خلال نشاطها السنوي.



### المحور الثالث: بطاقة الأداء المتوازن

من أهم الأدوات التي تستعملها المؤسسة لتقييم الأداء ما يعرف بطاقة الأداء المتوازن التي تسمح بإعطاء صورة واضحة للمؤسسة عن وضعها الحالي ومستقبلي، ويتم التعرف أكثر على ماهية هذه الأداء.

#### أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

##### تعريف بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لهذه الأداة ويمكن إبراز أهمها فيما يلي:  
يعرف "عبد الحميد عبد الفتاح المغربي" بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما انها توجد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة"<sup>(11)</sup>.

وكذلك عرّف كل من "Kaplan" و "Norton" بطاقة الأداء المتوازن BSC على أنها: "أسلوب إداري يترجم رؤية وإستراتيجية التنظيم إلى مجموعة مقاييس تغطي الأداء الشامل للمؤسسة، وتوفر إطاراً لقياس وإدارة الإستراتيجية، من خلال أربعة أبعاد: بعد مالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو"<sup>(12)</sup>.

ومنهم من عرفها أيضا: "بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم"<sup>(13)</sup>.

من خلال ما مضى، يلاحظ تعدد التعاريف المطروحة لبطاقة الأداء المتوازن وإن كانت جميعها تنصب في تعريف واحد جامع لبطاقة الأداء المتوازن، على أنها أداة نظام يشمل جوانب متعددة وتتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية التي تعطي للإدارة العليا نظرة متكاملة عن الأداء الشامل للمؤسسة وتساعد على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أبعاد محددة.

#### أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

ويمكن إيضاح أهميتها في نقاط التالية<sup>(14)</sup>:

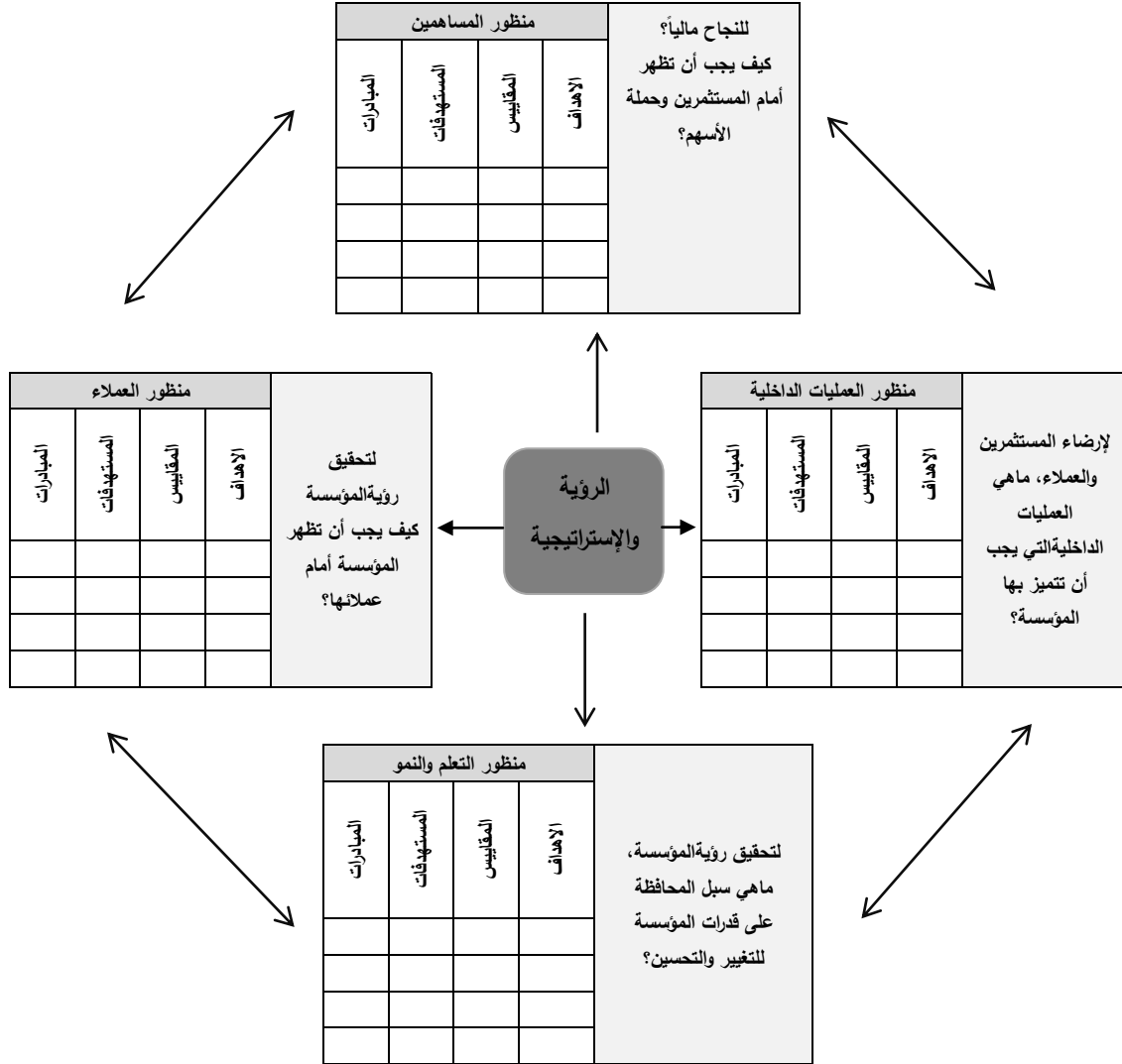
- تعتبر البطاقة الأداء بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، عكس المقاييس المالية التي تفيذ بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.
- تؤمن بطاقة الأداء المتوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية.

- تقيس الأوجه والأنشطة الأكثر أهمية في الشركة التي تزود الإدارة بالقدر اللازمة لإنجاز وتحقيق الغايات الأساسية.
- توفر للإدارة العليا صورة شاملة وواضحة عن أداء الإدارات والأقسام وتقييم اسهاماتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية.
- تساعد على تكامل الوظيفي بين مختلف برامج الشركة مثل الجودة، اعادة الهندسة ومبادرات خدمة العملاء.
- توفير البيانات الازمة ومعلومات أساسية التي تستخدم في تحديد توجهات الشركة ومقارنة أدائها مع المنافسين الذين يعملون داخل نفس القطاع أو التي تقاس أسهمها وتقييم وفقا لنفس المؤشرات.

### ثانيا: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

- **البعد المالي:** يعتبر البعد المالي الأول والأهم في بطاقة الأداء المتوازن، وتتبع أهميته في أنه يسعى إلى إرضاء أهم طرف في الشركة وهم المساهمين<sup>(15)</sup>، حيث أنه يمكن للشركة من الإجابة على السؤال التالي: لكي ننجح ماليا ما هي الطريقة التي نتعامل بها مع المساهمين<sup>(16)</sup>.
- **بعد العملاء:** إن الشركة تحتاج إلى إن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للشركة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل: رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل، وربحية العميل<sup>(17)</sup>.
- **بعد العمليات الداخلية:** يهتم هذا البعد بالإجراءات التشغيلية الداخلية الذي يسمح لشركة من التميز وبهذا تحقق الرغبات المتوقعة للعملاء بكفاءة وفاعلية وتحقق نتائج متميزة ومرضية للمساهمين<sup>(18)</sup>.
- **بعد التعلم والنمو:** يركز هذا البعد على التعلم التنظيمي والنمو لدى العاملين، وبهذا يسعى هذا البعد إلى الاستثمار الموارد البشرية في الشركة مع استعمال نظم وتقنيات المعلومات المساندة مع التغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية، والسعي إلى التطور التكنولوجي والتقني للشركة<sup>(19)</sup>. والشكل الموالي يوضح المحاور الأربعة للبطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم (02): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



Source: PAUL R, *Balanced scorecard step by step for government and nonprofit agencies*, Acifree-paper, Hoboken-USA, 2<sup>nd</sup> Edition, 2003, p 16.

### ثالثاً: التحديات بطاقة الأداء المتوازن ومتطلبات نجاحها

#### معوقات بطاقة الأداء المتوازن:

وعلى الرغم من مزايا استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن إلا أن منظمات الأعمال تواجه تحديات تحول دون تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بنجاح، ففي هذا المجال يمكن حصر التحديات التي تواجه هذه المنظمات في الآتي (20):

- عدم إلتزام الإدارة والعاملين في عملية تطبيق نموذج المقياس المتوازن للأداء؛
- عدم الإلتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد لها؛
- الصعوبات التي تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الإستراتيجية؛
- عدم التوافق في الآراء بشأن اختيار مقاييس الأداء؛
- مقاومة ومواجهة العاملين والمدراء للتغيير فعادة ما يعتبر العاملين التغيير دائما ليس من مصلحتهم.

### متطلبات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

- توجد عدة عوامل لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، نذكر، أهمها فيما يلي<sup>(21)</sup>:
- دعم الإدارة العليا وإدراك العاملين بالمؤسسة لهذا الدعم مما يساعد في سرعة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛
  - التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم البطاقة أو تطبيقها؛
  - يجب على إدارة المؤسسة الإعتماد على مدخل الاتصال من أجل إدراك؛
  - دراسة الانحرافات واتخاذ اجراءات التصحيحية مما يضع المؤسسة في وضع أحسن للاستفادة من نقاط القوة والفرص المتاحة.

### المحور الرابع: الدراسة الميدانية

#### أولا: طريقة والإجراءات

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات التأمين الناشطة في ولاية ورقلة (8 شركات)، ولصغر حجم المجتمع ثم إختيار المجتمع بكامله كعينة للدراسة. وهم الموظفون ورؤساء الأقسام وأعضاء الإدارة، وتم توزيع أداة الدراسة عليهم وقد تم استرداد 49 استبانة، وتم استبعاد 6 إستبانة لأنها لم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة.

#### صدق وثبات الاستبانة:

تم اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) وفق الخطوات التالية:

- صدق الاستبانة (الظاهري): تطلب التحقق من الصدق الظاهري (المحتوى) الاستبانة، من عرضه على مجموعة من المحكمين هم أساتذة جامعيين متخصصين، بغرض الاستفادة من

خبراتهم في اختصاصهم، وقد استجاب الباحثين لآراء السادة الأساتذة المحكمين وقاموا بإجراء ما يلزم م حذف وتعديل في فقرات محاور الاستبانة في ضوء مقترحاتهم.

- **ثبات فقرات الاستبانة:** من أجل ثبات فقرات أسئلة الاستبانة والتأكد من مصداقية المستجوبين في الاجابة على الأسئلة قمنا باستخدام معامل ألفا كرونباخ والذي يأخذ القيمة التي تتراوح ما بين الصفر والواحد. فإذا لم يكن هناك ارتباط بينا لإجابات فإن معامل ألفا يساوي الصفر. وعلى العكس يكون هناك ثبات وارتباط بين الإجابات كلما إقتربت قيمة ألفا من الواحد. فإن القيمة المقبولة لمعامل ألفا إحصائيا هي 60% أو أكثر. تم الإستعانة بالمعامل ألفكرونباخ لقياس صدق الإستبانة. والجدول التالي يوضح قيمة المعامل لكل محور من محاور الإستبانة.

الجدول رقم (02): معامل ألف كرونباخ (Alpha Cronbach)

المتغيرات	عدد فقرات	معامل ألف كرونباخ	معامل الصدق
المحور الأول	6	0.88	0.93
المحور الثاني	8	0.83	0.91
المحور الثالث	8	0.81	0.9
المحور الرابع	7	0.92	0.95
جميع عبارات الاستبانة	28	0.96	0.97

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل ثبات ألف كرونباخ لمحاور الاستبانة يتراوح قيمته ما بين (0.81 - 0.96)، بينما كانت قيمة معامل ثبات للاستبانة ككل (0.96) وبمعامل صدق قدره (0.97)، وهي قيمة ثبات واستقرار مرتفعة للاستبانة، وهو ما يشير أيضا إلى إمكانية ثبات وصدق النتائج التي يمكن أن تستقر عنها الدراسة.

#### وصف خصائص العينة:

الجدول الموالي يوضح خصائص اعينة الدراسة من حيث المتغيرات الشخصية:

الجدول رقم(03): خصائص عينة الدراسة

المتغير	مستوى المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	49
	أنثى	25	51
المؤهل العلمي	ليسانس	24	48.97
	ماجستير	9	18.36
	أخرى	16	32.65
الاختصاص العلمي	التأمينات	9	18.36
	مالية ومحاسبة	21	42.85
	إدارة أعمال	16	32.65
	أخرى	3	6.12
المسمى الوظيفي	موظف	24	48.97
	عضو في مجلس الادارة	1	2.04
	رئيس قسم	13	26.53
	آخر	11	22.44
الخبرة العلمية	أقل من 5سنوات	16	32.65
	من 5إلى أقل من 10سنوات	15	30.61
	من 10إلى أقل من 15سنوات	9	18.36
	من 15سنة فأكثر	9	18.36
عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها	أقل من 5دورات	16	32.65
	اكثر من 5 دورات	24	48.97
	لا توجد	9	18.36

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

فيما يخص توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس، يلاحظ ما نسبته 49% من أفراد مجتمع الدراسة ذكور، بينما تمثل الإناث نسبة 51% من أفراد عينة الدراسة. ومن خلال توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، يظهر أن معظم أفراد عينة الدراسة متحصلين على درجة ليسانس وماجستير أي ما نسبته (67.33%)، مما يدل أن المبحوثين لهم مستوى علمي عالي، وبهذا يطمئن الباحثين على قدرة عينة الدراسة على فهم الإستبانة والإجابة عليها.

بالنسبة للاختصاص العلمي، يلاحظ ما نسبته 42.85% تخصصهم "مالية ومحاسبة"، 32.65% تخصصهم "إدارة الأعمال"، 18.36% تخصصهم تأمينات و 6.12% من أفراد مجتمع الدراسة تخصصات أخرى". توضح تلك النسب أن الذين يحملون تخصصات محاسبة وإدارة الأعمال 75.5% من عينة الدراسة، وبالتالي يعطي مؤثرا على دقة المعلومات المأخوذة منهم لأنهم ذات علاقة بالموضوع الدراسة.

من خلال توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مسمى الوظيفي، يلاحظ أن 48.97% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "موظف"، و 26.53% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي "رئيس قسم". نلاحظ ان نسبة أكبر كانت لرؤساء الأقسام والموظفين وهذا يدل على مشاركة إدارة الشركة لهذه الفئتين في اتخاذ القرارات الإدارية.

وبين الجدول فيما يخص الخبرة العلمية أن ما نسبته (48.97%) من عينة الدراسة كانت خبثهم من (5 إلى 15 سنة)، بحيث تعد الخبرة العلمية عاملاً أساسياً على فهم واستخدام لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، وبهذا ما يساهم في دعم النتائج متوصل إليها.

أما بالنسبة لدورة التدريبية أن نسبة 32.65% من أفراد عينة الدراسة حاصلين على 5 دورات تدريبية فأقل، وان 48.97% حصلوا على أكثر من 5 دورات تدريبية في حين 18.36% من عين الدراسة لم يتحصلوا على أي دورة تدريبية، يتضح أن غالبية أفراد العينة أي ما يمثل نسبة 81.62% لديهم دورات تدريبية، ويعزو الباحثين ذلك اهتمام إدارة شركات التأمين بعملية تطوير الموظفين باعتبار دورات التدريبية مدخلا لكسب المهارات وتحويل الجانب النظري إلى جانب التطبيقي، مما يساعد الموظفين بتطبيق الأنظمة الحديثة مئها بطاقة الأداء المتوازن.

### ثانيا: تحليل فقرات الدراسة واختبار الفرضيات

#### ➤ الفرضية الرئيسية الأولى:

"تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء الشركات التأمين". وتتنبق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية كالاتي:

- الفرضية الفرعية الأولى: "يستخدم البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء لشركات التأمين"

تم استخدام الاختبارات المعملية (اختبار T)، لمعرفة إذا ما كان متوسط درجة الموافقة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 أو لا. النتائج موضحة في الجدول رقم (04):

الجدول رقم (04): تحليل إحصائي لفقرات المحور الأول

الترتيب	المتوسط الحسابي النسبي	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارات
0.000	71	3.55	.914	تتناسب نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم.
0.000	69.8	3.49	1.082	يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.
0.000	74.6	3.73	.953	توفر الاستثمارات أرباحاً تلبى أهداف السياسة الاستثمارية للشركة.
0.000	73.4	3.67	1.029	يتناسب حجم أرباح الشركة مع حجم ونوعية الخدمات المقدمة واستثمارات الشركة.
0.000	53	2.65	1.316	تحقق الشركة انخفاضا مستمرا في التكاليف غير مباشرة التي تحمل على أنشطة الشركة.
0.000	78	3.90	1.177	تعمل الإدارة على زيادة الخدمات عبر الدخول في مجالات عديدة.
0.000	70	3.5	0.641	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول اعلاه بأن المتوسط الحسابي للبعد المالي يساوي 3.5 وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد المالي يساوي 70% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وبلغ الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور الأول 0.641، مما يدل أن مجال البعد المالي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، وهذا يعني مستوى الاستجابة فقرات لهذا المجال قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال. وهذا يعبر أن البعد المالي لشركات التأمين قوي وجيد ويعزو الباحثين ذلك إلى سياسات واستراتيجيات متبعة من طرف إدارة شركات التأمين.

- الفرضية الفرعية الثانية: "يستخدم البعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء لشركات التأمين"

تم استخدام الاختبارات المعملية (اختبار T)، لمعرفة إذا ما كان متوسط درجة الموافقة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 أو لا. النتائج موضحة في الجدول رقم (05):

الجدول رقم (05): تحليل إحصائي لفقرات المحور الثاني



تقييم أداء شركات التأمين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية  
علي سماي و ليلى أولاد ابراهيم

العبارات	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الدلالة
يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء على خدمات التأمين المقدمة من الشركة.	.77	4.16	83.2	0.000
يفضل معظم عملاء الشركة التعامل مع الشركة عن غيرها من المنافسين الحاليين و المحتملين.	.80	3.67	73.4	0.000
يقع عدد الشكاوي المقدمة من العملاء ضمن الحدود المتوقعة.	1.18	2.94	58.8	0.000
يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت الطبيعي للخدمة.	.735	3.96	79.2	0.000
تقدم خدمات التأمين للعملاء بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجات العملاء.	.98	3.98	79.6	0.000
تتناسب حصة الشركة (من حيث العملاء) في سوق التأمين مع القدرات الذاتية المتاحة.	.960	3.53	70.6	0.000
تقدم الشركة الخدمات التأمينية بأسعار ملائمة مقارنة بالشركات المنافسة.	1.14	3.63	72.6	0.000
يراعي مقياس استقطاب عملاء جدد تحقيق هدف الربحية الملائمة.	1.06	3.49	69.8	0.000
<b>المجموع</b>	<b>0.45</b>	<b>3.67</b>	<b>73.4</b>	<b>0.000</b>

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بناء على نتائج الجدول أعلاه لقد بلغ المتوسط الحسابي لبعد العملاء يساوي 3.67 وأن المتوسط حسابي النسبي لجميع فقرات البعد العملاء يساوي 73.4% وهو أكبر من وزن النسبي المحايد 60% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما بلغ الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور 0.45، مما يدل أن مجال البعد للعملاء دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، وهذا يعني مستوى الاستجابة فقرات لهذا المجال قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3، مما يؤهلنا لرفض الفرضية العدم. بحيث يرى الباحثين موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال بدرجة عالية، هذا يدل على أن استراتيجية المتبعة من قبل إدارة الشركات التأمين خاصة بالعملاء ناجحة فهي تعمل على تحقيق رضا العملاء الحاليين وعملاء الجدد من خلال تقديمها لخدمات متميزة وذات جودة عالية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: "يستخدم بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء لشركات التأمين"

تم استخدام الاختبارات المعملية (اختبار T)، لمعرفة إذا ما كان متوسط درجة الموافقة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3أولاً. النتائج موضحة في الجدول رقم (06) يمكن من الجدول رقم (06) استخلاص مايلي:

المتوسط الحسابي لبعدهم العمليات الداخلية يساوي 3.35 وأن المتوسط حسابي النسبي لجميع فقرات البعد العمليات الداخلية يساوي 67% وهو أكبر من وزن النسبي المحايد 60% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور 0.57، مما يدل أن مجال العمليات الداخلية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، وهذا يعني مستوى الاستجابة فقرات لهذا المجال قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3، بالتالي قبول الفرضية.

بحيث يرى الباحثين موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال بدرجة عالية، هذا يدل على أن إدارة الشركات التأمين تقوم بسياسات تسويقية ناجحة مما يسمح بتوسيع نشاطها.

الجدول رقم (06): تحليل إحصائي لفقرات المحور الثالث

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط النسبي	الدالة
يتم توفير الخدمات التأمينية للعملاء من خلال دراسة الشركة لاحتياجات ورغبات العملاء.	1.221	3.27	65.4	0.000
تشكل الخدمات التأمينية المستحدثة (الجديدة) نسبة مرضية من إجمالي الخدمات المطروحة في السوق التأمين.	.861	3.73	74.6	0.000
تفوق الخدمات التأمينية المستحدثة (الجديدة) توقعات العملاء.	1.085	3.10	62	0.000
لا يؤدي توفير الخدمات التأمينية المستحدثة (الجديدة) إلى زيادة في سعر الخدمة.	1.039	3.41	68.2	0.000
يتم توفير الخدمات التأمينية المستحدثة (الجديدة) في الوقت المناسب.	1.241	2.96	59.2	0.000
تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت.	1.148	3.12	62.4	0.000
يوجد أثر إيجابي لحملة الترويج التي تقوم بها الشركة في استقطاب أعداد جديدة من العملاء.	3.37	3.90	78	0.000
تهتم الشركة بتنفيذ الخدمات التأمينية وإجراءات العمل الداخلية بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسون.	1.074	3.37	67.4	0.000
المجموع	0.57	3.35	67	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

-الفرضية الفرعية الرابعة: "يستخدم بعد النمو والتطور لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء لشركات التأمين"

تم استخدام الاختبارات المعملية (اختبار T)، لمعرفة إذا ما كان متوسط درجة الموافقة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 أو لا. النتائج موضحة في جدول رقم (07).  
يبين من الجدول رقم (07) بأن المتوسط الحسابي لبعْدالنمو والتطور يساوي 3.48 وأن المتوسط حسابي النسبي لجميع فقرات بعد النمو والتطور 69.6% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل أن مجال النمو والتطور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ، وهذا يعني مستوى الاستجابة فقرات لهذا المجال قد زاد عن الدرجة المتوسطة وهي 3، وهذا يدل على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية الموضوعية التي تنص: يستخدم بعد النمو والتطور لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء لشركات التأمين.

يرى الباحثين موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال بدرجة عالية، ويعزى ذلك إلى الدورات التدريبية مقدمة من قبل شركات التأمين كانت فعالة وهذا ما انعكس على الموظفين.

#### الجدول رقم (07): تحليل إحصائي لفقرات المحور رابع

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الدالة
تقدم الشركة برامج تدريب كافية وملائمة للموظفين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجته.	1.080	4	80	0.000
تهتم الشركة بالموظفين الأكفاء وأصحاب المهارات العالية وتحفزهم.	1.264	3.16	63.2	0.000
لدى الموظفين استعداد لبذل الجهد والعطاء من أجل الشركة.	.978	3.96	79.2	0.000
يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل.	1.313	3.84	76.8	0.000
ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في الشركة قيمة مضافة.	1.471	2.96	59.2	0.000
يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن خصائص الشركة المهنية والشفافية بإضافة للإمكانية المادية.	1.023	3.47	69.4	0.000
توجد نسبة لا بأس بها من الموظفين يتركون العمل وينتقلون إلى العمل في أماكن أخرى.	1.414	3	60	0.000
المجموع	0.752	3.48	69.6	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

➤ الفرضية الرئيسية الثانية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات  
المبحوثين حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء شركاتالتأمينتعزى للعوامل الشخصية  
(الجنس، المؤهل العلمي، الاختصاص العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، دورات التدريبية)".

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

-الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول استخدام  
بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء شركات التأمين تعزى للجنس".

الجدول رقم(09): اختبار لعينتين مستقلتين - الجنس

القيمة الإحتمالية	قيمة الاختبار t	الجنس				المجال
		أنثى		ذكر		
		انحراف المعياري	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	متوسط الحسابي	
.558	0.590	.510	3.446	.760	3.555	البعد المالي
.656	0.448	.512	3.7	.405	3.640	العملاء
.833	0.213	.544	3.34	.607	3.375	العمليات الداخلية
0.4	0.849	.675	3.394	.829	3.577	النمو والتعلم
.528	0.636	.409	3.420	.422	3.496	جميع المجالات معاً

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

لاختبار الفرضية تم باستخدام اختبار T لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول استخدام  
بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء شركات التأمين يعزى للجنس عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ،  
والنتائج الجدول رقم (09) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية sig المقابلة لاختبار T أكبر من مستوى  
الدلالة  $\alpha=0.05$  لكل مجال من مجالات الاستبانة، ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه لا توجد  
فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء شركات  
التأمين تعزى للجنس.

ويعزو الباحثين ذلك أن جميع الموظفين ذكورا كانوا او إناث يتعرضون لنفس الظروف في  
الشركة.

-الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول  
استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء شركات التأمين تعزى للمؤهل العلمي".

يتضح من الجدول رقم(10) أن القيمة الاحتمالية لجميع مجالات الاستبانة أكبر من مستوى  
الدلالة  $\alpha=0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين  
"استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء شركات التأمين تعزى للمؤهل العلمي. ويعزو  
الباحثين ذلك أن مجتمع الدراسة متقارب من الناحية العلمية والثقافية لأن أغليبيتهم متحصلين على  
ليسانس وماجستير.

الجدول رقم(10): اختبارالتباين الأحادي - المؤهل العلمي

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
البعد المالي	بين المجموعات	.061	2	.030	.071	.932
	داخل المجموعات	19.662	46	.427		
	المجموع	19.722	48			
العملاء	بين المجموعات	.907	2	.454	2.259	.116
	داخل المجموعات	9.239	46	.201		
	المجموع	10.147	48			
العمليات الداخلية	بين المجموعات	1.011	2	.505	1.591	.215
	داخل المجموعات	14.614	46	.318		
	المجموع	15.625	48			
النمو والتعلم	بينالمجموعات	2.205	2	1.103	2.031	.143
	داخل المجموعات	24.971	46	.543		
	المجموع	27.176	48			
جميع مجالات معاً	بينالمجموعات	.373	2	.187	1.096	.343
	داخل المجموعات	7.830	46	.170		
	المجموع	8.203	48			

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء شركاتالتأمين تعزىلاختصاص العلمي".  
من النتائج المبينة في الجدول رقم (11) أن القيمة لاحتمالية sig المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لكل مجال من مجالات الاستبانة، مما يدل لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين "استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء شركات التأمين" تعزى لاختصاص العلمي. ويعزو الباحثين ذلك أن الأفراد مجتمع الدراسة لهم تخصصات متقاربة ذات ارتباط قوي بطبيعة عملهم.

الجدول رقم (11): اختبار التباين الأحادي-الاختصاص العلمي

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
البعد المالي	بين المجموعات	.604	3	.201	.474	.702
	داخل المجموعات	19.119	45	.425		
	المجموع	19.722	48			
العملاء	بين المجموعات	.504	3	.168	.785	.509
	داخل المجموعات	9.642	45	.214		
	المجموع	10.147	48			
العمليات الداخلية	بين المجموعات	.526	3	.175	.523	.669
	داخل المجموعات	15.099	45	.336		
	المجموع	15.625	48			
النمو والتعلم	بين المجموعات	2.144	3	.715	1.285	.291
	داخل المجموعات	25.032	45	.556		
	المجموع	27.176	48			
جميع مجالات معاً	بين المجموعات	.827	3	.276	1.682	.184
	داخل المجموعات	7.375	45	.164		
	المجموع	8.203	48			

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

-الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء شركات التأمين المتوازن تعزى المسمى الوظيفي".  
يظهر من الجدول رقم (12) أن القيمة الاحتمالية أكبر من المستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  لجميع المجالات الإستبانه وكذلك المجالات مجتمعة معاً، مما يدل لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين "استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء شركات التأمين" تعزى المسمى الوظيفي. ويعزو الباحثين ذلك إلى مساهمة جميع أفراد الشركة بمختلف فئاتهم في تحقيق أهداف الشركة.

الجدول رقم (12): اختبار التباين الأحادي-المسمى الوظيفي

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الاحتمالية
البعد المالي	بين المجموعات	.421	3	.140	.327	.806
	داخل المجموعات	19.302	45	.429		
	المجموع	19.722	48			
العملاء	بين المجموعات	.347	3	.116	.531	.664
	داخل المجموعات	9.800	45	.218		
	المجموع	10,147	48			
العمليات الداخلية	بين المجموعات	,258	3	,086	.252	.860
	داخل المجموعات	15.367	45	.341		
	المجموع	15.625	48			
النمو والتعلم	بين المجموعات	.622	3	.207	.351	.788
	داخل المجموعات	26.554	45	.590		
	المجموع	27.176	48			
جميع المجالات معاً	بين المجموعات	.084	3	.028	.155	.926
	داخل المجموعات	8.119	45	.180		
	المجموع	8.203	48			

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

-الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء شركاتالتأمين تعزى الخبرة العملية".

من الجدول رقم (13) يمكن استخلاص النتائج التالية:

أن القيمة الاحتمالية لجميع مجالات الاستبانة أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول " استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء شركات التأمين" تعزى للخبرة العملية. ويعزو الباحثين ذلك أنه كلما زادت سنوات الخبرة تزداد الخبرة العملية لاكتساب الموظفين معرفة شاملة والدقيقة للعمل الإداري لشركة.

الجدول رقم (13): اختبار التباين الأحادي-الخبرة العلمية

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الاحتمالية
البعد المالي	بين المجموعات	1.668	3	.556	1.386	.259
	داخل المجموعات	18.054	45	.401		
	المجموع	19.722	48			
العملاء	بين المجموعات	.649	3	.216	1.026	.390
	داخل المجموعات	9.497	45	.211		
	المجموع	10.147	48			
العمليات الداخلية	بين المجموعات	1.467	3	.489	1.554	.214
	داخل المجموعات	14.158	45	.315		
	المجموع	15.625	48			
النمو والتعلم	بين المجموعات	5.118	3	1.706	2.389	.076
	داخل المجموعات	22.058	45	.490		
	المجموع	27.176	48			
جميع المجالات معاً	بين المجموعات	432.1	3	477.	2.331	0.083
	داخل المجموعات	6.770	45	150.		
	المجموع	8.203	48			

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء شركات التأمين تعزى لدورات التدريبية".  
من الجدول رقم (14) يمكن استخلاص النتائج التالية:

أن القيمة الإحصائية لجميع مجالات الاستبانة أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول "استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء شركات التأمين" تعزى لدورات التدريبية. ويعزو الباحثين ذلك إلى أن أغلبية أفراد المجتمع الدراسة حصلوا على دورات تدريبية اي بنسبة 81.62%.



الجدول رقم (14): اختبار التباين الأحادي - دورات التدريبية

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الاحتمالية
البعد المالي	بين المجموعات	.169	2	.085	.199	.820
	داخل المجموعات	19.553	46	.425		
	المجموع	19.722	48			
العملاء	بين المجموعات	.016	2	.008	.037	.964
	داخل المجموعات	10.131	46	.220		
	المجموع	10.147	48			
العمليات الداخلية	بين المجموعات	.390	2	.195	.589	.559
	داخل المجموعات	15.235	46	.331		
	المجموع	15.625	48			
النمو والتعلم	بين المجموعات	.067	2	.033	.057	.945
	داخل المجموعات	27.109	46	.589		
	المجموع	27.176	48			
جميع مجالات معاً	خارج المجموعات	0.099	2	0.049	0.28	0.757
	داخل المجموعات	8.104	46	0.176		
	المجموع	8.203	48			

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### المحور الخامس: النتائج والتوصيات

نتعرض في هذا المحور لأهم الاستنتاجات المتوصل إليها، وكذلك لأهم التوصيات الخاصة بموضوع الدراسة.

#### أولاً: نتائج الدراسة

ضوء التحليلات النظرية والميدانية، نورد أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن تقييم الأداء باستعمال المقاييس المالية فقط أصبحت غير كافية في ظل تطورات والتغيرات السريعة.
- تشير نتائج أنه يستخدم البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء لشركات التأمين.

- يستخدم البعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء لشركات التأمين.
- أظهرت النتائج أنه يوجد استخدام للبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء لشركات التأمين.
- تشير نتائج الدراسة على استخدام البعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء لشركات التأمين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين متوسطات استجابات المبحوثين حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء لشركات التأمين تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، الاختصاص العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، الدورات التدريبية).

## ثانياً: توصيات الدراسة

- بناءً على الاستنتاجات السابقة فإن الدراسة توصي بما يلي:
- ضرورة استخدام المؤشرات المالية وغير المالية في تقييم الأداء والتي تأخذ بعين الاعتبار جميع عوامل النجاح.
  - تأكيد على أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين لأنها تساعد الإدارة في إعطاء صورة متكاملة الجوانب والضرورية في تقييم الأداء.
  - توصية شركات التأمين على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة لتقييم الأداء الشامل.
  - إن تطبيق بطاقة أداء المتوازن يتطلب استقطاب لخبراء وكوادر قادرة على تطبيقها بشكل جيد في شركات التأمين.
  - إعداد دورات تدريبية لتدريب الموظفين على كيفية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة.

## الهوامش والمراجع:

<sup>(1)</sup>محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

<sup>(2)</sup>مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختيارية في شركة طيران الملكية الأردنية)، مذكرة ماجستير، تخصص: محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

<sup>(3)</sup>كريمين محمد الكفراوي، تطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء BSC بقطاع الفنادق بمصر (دراسة ميدانية)، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، 2010.

<sup>(4)</sup>YessyChristina &PutuSudana, PENILAIAN KINERJA PADA PT. ADHI KARYA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD, Jurnal Akuntansi, Vol.5, N°.2, 2013.

<sup>(5)</sup>YessyChristina &PutuSudana, *Implementing A Balanced Scorecard In A Not -for-Profit Organization*, *Journal of Business & Economics Research*, Vol.6, N°.9,2008.

<sup>(6)</sup>الويزة سعادة، بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، تخصص: أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013، ص 6.

<sup>(7)</sup>أريغة محمد صغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص 21.

<sup>(8)</sup>عمر تيمجددين، دور استراتيجية التنوع في تحسن أداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة كوندور (برج بوعريرج)، مذكرة ماجستير، تخصص: إقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 57.

<sup>(9)</sup>بيده كمال، واقع استخدام نظام المعلومات في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية (UN.I.C.A.B) بسكرة خلال الفترة (2007-2010)، مذكرة ماجستير، تخصص: أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013، ص 71.

<sup>(10)</sup>عمار بن مالك، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء - دراسة حالة شركة إسمنت السعودية للفترة الممتدة من 2006-2010، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 94.

<sup>(11)</sup>عبد الحميد عيد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)، ط 1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 57.

<sup>(12)</sup>قماي تقوى وحجيلة خلدون، بطاقة الأداء المتوازن BSC كأداة لمراقبة التسيير في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - المديرية العامة بتبسة، -، ملتقى وطني حول: واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية (تحليل الموجود من أجل استشراف الإبداعات المستقبلية)، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، أيام 14/13 ماي 2013، ص 4.

<sup>(13)</sup>وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط 1، الدار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 151.

<sup>(14)</sup>أنظر إلى:

- رعد محمد فاضل وليث سعد الله حسين، تقييم أداء نظم المعلومات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن مقترح تطوير (IS/BSC)، مجلة الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 35، العدد 113، 2013، ص 77.

- محمد عبد الله البعاج، اطار مقترح لتقييم مدى إمكانية تطبيق دراسة تطبيقية نظام جباية ضريبة الدخل الكترونيا في الهيئة العامة باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء للضرائب -ديوانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، المجلد 35، 2013، ص 270.

<sup>(15)</sup>Dragan Pujas, *Barriers to the Successful Implementation of the Balanced Scorecard - the*

*Case of PlavaLaguna J.S.C.*, Mémoire de magistère, La gestion du tourisme, Université vienna, Autriche, 2010, p 11.

<sup>(16)</sup>عزقوب وعلي، تحليل مستوى تبني لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسات الجزائرية وأثره على تحسين أدائها الشامل -دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء-، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، المجلد 1، العدد 8، 2015، ص 252.

<sup>(17)</sup>كسري أسماء عوضالحيمحمديزيد، اطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية و غير المالية للأداء -دراسة حالة مؤسسة أرسلورميتال فرع الحجار -، ملتقى وطني حول الإدارة المالية: رفع أساسي لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PMI أو PME - واقع وافاق -، جامعة باجي مختار، عنابة، أيام 26/25 نوفمبر 2014، ص 8.

(18) جنان على حمودي وایمان شاکر محمد، اطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، المجلد 6، العدد 14، 2011، ص 6-7.

(19) زكية مفراني ونعيمة يحيوي، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية -وحدة منعة(باتنة)، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، المجلد 7، العدد 13، 2014، ص 183-184.

(20) محمد رجب محمود بدر، دور المقياس المتوازن للأداء في ترشيد أداء إدارة الإنتاج، مذكرة ماجستير، تخصص: المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص 44.

(21) فادي خليل ظاهر الأسطل، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة تطبيقية على مصارف الوطنية بقطاع غزة-، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص 37.