

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

بناء النجاح المؤسسي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات  
التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية: دراسة تحليلية

إيمان عبد الله حسن قريع

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1434 هـ / 2012 م

بناء النجاح المؤسسي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات  
التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية: دراسة تحليلية

إعداد:

إيمان عبدا لله حسن قريع

بكالوريوس لغة انجليزية وآدابها جامعة بيت لحم فلسطين

إشراف: الدكتور يوسف أبو فارة

ت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية  
المستدامة- مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية- معهد التنمية  
المستدامة- جامعة القدس

1434 هـ / 2012 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

## إجازة الرسالة

بناء النجاح المؤسسي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية - في  
الضفة الغربية - دراسة تحليلية

اسم الطالب: إيمان عبد الله حسن قريع  
الرقم الجامعي: 20714376

المشرف: د.يوسف أبو فارة

نوقشت هذه الرسالة وأنجزت بتاريخ 2012/12/22 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم.

1. رئيس لجنة المناقشة: د. يوسف أبو فارة  
التوقيع: .....
2. ممتحن داخليا: د. عزمي الاطرش  
التوقيع: .....
3. ممتحن خارجيا: د. شريف أبو كرش  
التوقيع: .....

القدس - فلسطين

1434 هـ / 2012 م

## الإهداء

إلى أبي المحامي الفاضل...

إلى أُمي الغالية...

إلى زوجي العزيز وأبنائي الأحباء...

إلى إخوتي وأخواتي...

إلى أهلي وأحبائي...

إلى الشجرة المباركة المنغرسَة في هذه الأرض الطاهرة شجرة الزيتون...

إلى كل من يزرع الخير ويساهم فيه...

إيمان عبدالله حسن قريع

## إقرار:

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

إيمان عبد الله حسن قريع

التاريخ:.....

## شكر و عرفان

الشكر لله عز وجل أولاً وأخيراً، الذي أتم نعمته علي بالعلم والمعرفة، وأمدني بعوامل التوفيق والسداد لهذه الرسالة.

أقدم شكري السامي وجل امتناني إلى الخال الغالي رئيس مجلس أمناء جامعة القدس دولة الأخ أحمد قريع "أبو علاء"، وإلى رئيس جامعة القدس الأستاذ الدكتور سري نسيبه لما قدموه لي من دعم وتشجيع لإكمال دراستي.

كل الشكر والتقدير لأساتذتي الكرام في معهد التنمية المستدامة، خاصة الدكتور يوسف أبو فارة المشرف على هذه الدراسة، ومدير البرنامج الدكتور زياد قنام، كما أتوجه بالشكر لكل العاملين في هذا البرنامج وفي عمادة الدراسات العليا لما قدموه لي من مساعده.

وكل الشكر والاحترام لأعضاء لجنة المناقشة، الدكتور شريف أبو كرش والدكتور عزمي الأطرش، لما قدموه لي من ملاحظات وإرشادات مما أغنى الرسالة بشكل كبير.

كل الشكر والتقدير إلى الأخوة والأخوات في شركات التأمين الفلسطينية وخاصة الإخوة أفراد عينة الدراسة الذين تفضلوا بالإجابة على استبانة الدراسة.

الشكر والعرفان إلى الوالد الغالي.... وإلى الأخ الحبيب محمد لما قدموه لي من مساعده ودعم.

ولا بد لي من أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى زوجي أحمد للمساعدة التي قدمها لي أثناء إعدادي هذه الدراسة وما بذله معي من وقت وجهد.

إيمان عبد الله حسن قريع

## مصطلحات الدراسة

- الأداء : محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو الأهداف المنشودة، فهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (Miller and Bromi Ley, 1990)
- بطاقة الأداء المتوازن : مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا بصورة واضحة وشاملة عن أداء المنظمات. ( Kaplan and Norton, 1992)
- شركات التأمين في فلسطين : من الشركات الحديثة التي تؤدي أدوارا استراتيجية فاعله تخدم الاقتصاد الفلسطيني وعملية التنمية، وتعتبر صمام الأمان للاقتصاد الوطني وجميع الأنشطة الاقتصادية من أي خسائر عرضيه تهدد القطاعات العامة وأنشطتها المختلفة والشرائح الاجتماعية بمختلف أصنافها.
- الأداء المتميز : قيام بالمهام والأعمال بجوده عاليه ومختلفة عن أداء كل الأفراد كل الجماعات

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية، وانعكاس ذلك على النجاح المؤسسي وإبراز الأهمية الجوهرية والإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن. وانعكاسات استخدامها على النجاح المؤسسي.

أعدت هذه الدراسة في الفترة ما بين (2010/10/1-2011/8/30)، وشملت الموظفين الإداريين في شركات التأمين الفلسطينية الذين يعملون في المقار الرئيسية.

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات المتعلقة بالموضوع، تم تحليل البيانات ومعالجتها. جرى التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على عدد من المحكمين، وتم فحص ثبات الاستبانة باستخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا) حيث بلغت قيمته (0.971).

تمت معالجة بيانات الدراسة بواسطة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد استخدمت الباحثة النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدمت الباحثة في اختبار الفرضيات اختبار (t-test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن معظم شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية تهتم بالمحاور الأساسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد الأعمال الداخلية، وبعد النمو والتعلم) كوسيلة لتحقيق الربح، وزيادة عدد الزبائن والاهتمام بهم وتلبية حاجاتهم، وتحقيق الدقة في تقييم الأعمال الداخلية، وتدريب وتحسين خبرات الموظفين، كوسيلة لتحسين أداء الشركات.

من أهم توصيات هذه الدراسة، ضرورة نشر ثقافة استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال المؤتمرات والندوات العلمية، وتنفيذ الدورات التدريبية اللازمة، تقديم خدمات جديدة للزبائن بحيث تعمل على جذب عدد أكبر منهم، ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية حول تكامل مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن.

# **Construct the Institutional Success by Using Balanced Scorecard in Palestinian Insurance Companies in the West Bank – Analytical Study**

## **Abstract**

This study aims to reveal the reality of using Balanced Scorecard in the Palestinian insurance companies. It's reflection on the institutional success, and the strategic importance of Balanced Scorecard.

This study was conducted between Oct, 1st, 2010 to Aug, 30th, 2011, and included the administrative employees in the Palestinian insurance companies at centric location.

The researcher in this study used the descriptive methodology, and developed a questionnaire to collect data from targeted group. The credibility of the questionnaire was verified by a number of arbitrators that reviewed it, and the coefficient of reliability was examined by Cronbach's Alpha, according to which was (0,971).

The statistical analysis was treated with the SPSS. To test the hypothesis of the study the researcher used the t-Test, One Way ANOVA test.

The study reveals a number of significant results the most important are, most of insurance companies attaches importance to the basic axes of Balanced Scorecard (Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business, Learning and Growth Perspective) as a way for profit collection, increase customer number, caring and giving them their needs, achieve a precise evaluation of internal work, training and skills upgrading for the employees, that leads to improve the company performance.

The study produces a number of recommendations the most important are: the importance of spreading the culture of using Balanced Scorecard by conferences, scientific symposia, and training courses, give new services for the customers to attract a larger number of them, and the importance of making more practical studies about the integration of the Balanced Scorecard.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة

عانت الرقابة الإدارية التقليدية لتقييم الأداء من جوانب قصور ونقاط ضعف متعددة، وقد أدى ذلك إلى إنضاج وبروز أساليب ومداخل جديدة في الرقابة وتقييم الأداء تتغلب على جوانب القصور وتعالج نقاط الضعف المذكورة، ومن أهم هذه الأساليب والمداخل الجديدة ما يعرف ببطاقة قياس الأداء المتوازن التي تهتم بتحقيق التوازن بين الأمد القصير والأمد الطويل والجوانب المالية وغير المالية في تقييم أداء المؤسسات، وصولاً إلى تحقيق النجاح المؤسسي من خلال اعتماد هذا النهج المتوازن والمتكامل في عملية تقييم أداء المؤسسات.

وقد تمكن الباحثان كابلان Kaplan ونورتن Norton في العام 1992 من وضع وتطوير أداة إستراتيجية جديدة تدعى بطاقة قياس الأداء المتوازن Balanced Scorecard- BSC، وقد تم تطوير هذه الأداة في ضوء دراسات بحثية أجريت على 12 شركة. ويعرف ( Kaplan and Norton, 1992) هذه البطاقة (بطاقة قياس الأداء المتوازن) بأنها مجموعة من المقاييس التي توفر للمنظمة نظرة سريعة وتزودها بأداة متكاملة عن المنظمة لتقييم أدائها.

وقد انبثقت بطاقة قياس الأداء المتوازن من الحاجة الملحة إلى إجراءات محاسبية فاعلة وذلك لان المحاسبة المالية التقليدية (التي تم تطويرها في الحقبة الصناعية) لا توفر صورته دقيقة عن نمو المنظمة وفعاليتها وعن وضعها العام. وأشار (Kaplan and Norton, 1992) إلى أن الأساليب

التقليدية لقياس الأداء المالي عملت بصورة حسنة في ظل العصر الصناعي Industrial Era، لكن هذه الأساليب أصبحت غير قادرة على التعاطي بنجاح مع المهارات والقدرات التي أصبحت تشكل جزءاً مهماً من أسباب نجاح المنظمات المعاصرة.

وقد جاء بناء هذه الأداة الإستراتيجية (بطاقة قياس الأداء المتوازن) في ضوء الحاجة الجديدة لوضع وبناء مقاييس عملياتية جديدة Operational Measures، فهذه المقاييس ينبغي أن تكون الموجه الرئيس للأداء المالي المستقبلي.

وأكد (Kaplan and Norton, 1993) على أن المديرين في المنظمات المعاصرة أصبحوا يدركون مدى تأثير الأداء بالمقاييس والمؤشرات الموضوعية، كما أنهم يدركون الحاجة إلى هذه المقاييس، لكنهم نادراً ما يترجمون هذه الحاجة إلى إستراتيجية المنظمة.

وأكد (Kaplan and Miyake, 2010) على أن بطاقة القياس المتوازن تزود إدارة المنظمة بإطار عمل أساسي من أجل ترجمة المقاييس إلى الإستراتيجية باستخدام أربعة أبعاد ترتبط بمجالات حرجة مثل المنتج Product والعمليّة Process والزبون Customer وتطور السوق Market Development، وقد تم تقسيم هذه الأبعاد إلى أربعة أبعاد حسب ما أورده (Kaplan and Norton, 2005) وهي المنظور المالي ومنظور العمليات الداخلية ومنظور الزبون ومنظور التعلم والنمو.

ووفقاً لما أورده (Kaplan and Norton, 1993) فيما يتعلق بالمنظور المالي Financial Perspective فإنه يتعلق بإعطاء صورة قياسية أساسية عن مساهمات بطاقة قياس الأداء المتوازن، وتُظهر واقع وطبيعة النظرة إلى حملة الأسهم، كما أن المقاييس المالية توضح مدى مساهمة إستراتيجية المنظمة (من حيث الصياغة والتنفيذ) في تحقيق تحسينات أساسية في الجوانب الرئيسة للمنظمة. وتتمركز الأهداف المالية النموذجية لبطاقة القياس المتوازن حول القدرة الربحية والنمو والقيمة المتحققة لحملة الأسهم.

أما منظور العمليات الداخلية Internal Business Perspective فقد أكد (Kaplan and Norton, 1993) أنه يركز على ما يجب أن يجري داخلياً للأعمال Businesses من أجل إشباع حاجات الزبائن وتوقعاتهم. وهنا لا بدّ من التأكيد على أن الاتجاهات الإيجابية للزبائن نحو المنظمة تعتمد على العمليات والقرارات والأفعال Actions التي تحدث في المنظمة، ولذلك، فإن على

المنظمة أن تركز على هذه المكونات الداخلية للعمليات التي توجه وتحقق رضا الزبائن. ويجب أن تتجم المقاييس والمؤشرات الداخلية عن عمليات الأعمال Business Processes التي يكون لها التأثير الأعظم والأكبر على رضا الزبائن، وأهمها العناصر المتعلقة بالجودة والإنتاجية ومهارات العاملين وزمن دورة الإنتاج وغير ذلك. من جانب آخر، فإن هذا المنظور (منظور العمليات الداخلية) يزود إدارة المنظمة بنظرة مهمة تساعد في تحديد المجالات المطلوب تطويرها ضمن عمليات التطوير الاستراتيجي.

وأشار (Kaplan and Norton, 1993) على أن منظور الزبون Customer Perspective يركز على معرفة الكيفية التي يدرك فيها الزبائن المنظمة وكيف ينظرون إليها (بإيجابية أم سلبية)، وهذا المنظور أصبح مقياساً مهماً لقياس أداء المنظمة، والموضوعات والشؤون ذات الصلة بمنظور الزبائن يمكن تقسيمها إلى أربعة مجالات هي: الجودة، والأداء، والزمن، والخدمة. وبقدر ما تكون المنظمة متفوقة ومتميزة في هذه المجالات المذكورة فإنها تكون (بما تقدمه من منتجات) من أفضل خيارات الزبائن في قراراتهم الشرائية وقرارات التعامل مع المنظمات ضمن صناعة هذه المنظمة. وفيما يخص منظور التعلم والنمو Learning and Growth Perspective (التسمية القديمة لهذا البعد هي منظور الإبداع والتعلم Innovation and Learning Perspective حيث تم تغيير الاسم القديم لهذا البعد في العام 2005 (Kaplan and Norton, 2005). وفيما يتعلق بهذا المنظور (منظور التعلم والنمو)، فقد أشار (Kaplan and Norton, 1993) على أنه يركز على تحديد دور الأصول غير الملموسة وما تلعبه من دور مهم ضمن إستراتيجية المنظمة وارتباطاتها وعلاقاتها وتأثيراتها في العمليات الداخلية في المنظمة، إذ أن هذه الأصول غير الملموسة يجب أن تكون متكاملة ومتوافقة ومتناسقة مع العمليات الداخلية الحرجة.

وأكد (Campbell, 2011) على أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تعدّ منهجية رقابية إستراتيجية وأداة إدارية تقدم مقياس شامل عن كيفية تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، حيث تحتوي معلومات موجزه وكافيه عن مؤشرات الأداء في المنظمة.

## 2.1 مشكلة الدراسة

عانت الرقابة الإدارية التقليدية لتقييم الأداء من جوانب قصور ونقاط ضعف متعددة، وتم توجيه الكثير من الانتقادات إلى هذه الرقابة بسبب عدم قدرتها على توفير البيانات والمعلومات الكافية لصنّاع القرارات، وبسبب تركيزها الكبير على الأمد القصير دون الاهتمام الكافي بالأمد الطويل،

وعدم التركيز الكافي على متطلبات واحتياجات المؤسسات الحديثة فيما يتعلق برضا وولاء الزبائن والمهارات المعرفية اللازمة لتأدية المهام بنجاح وعدم التلبية الكافية للأبعاد المختلفة للجودة وغير ذلك.

إن جوانب القصور ونقاط الضعف المذكورة قد أدت إلى إنضاج وبروز أساليب ومداخل جديدة في الرقابة وتقييم الأداء تتغلب على جوانب القصور وتعالج نقاط الضعف المذكورة، ومن أهم هذه الأساليب والمداخل الجديدة ما يعرف ببطاقة قياس الأداء المتوازن التي تهتم بتحقيق التوازن بين الأمد القصير والأمد الطويل والجوانب المالية وغير المالية في تقييم أداء المؤسسات، وصولاً إلى تحقيق النجاح المؤسسي من خلال اعتماد هذا النهج المتوازن والمتكامل في عملية تقييم أداء المؤسسات.

وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على الأهمية الإستراتيجية لهذه البطاقة ودورها في تحقيق النجاح المؤسسي في أحد القطاعات الحيوية الفلسطينية وهو قطاع التأمين. وتسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الآتي: ما مستوى استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية؟ وما انعكاس ذلك في النجاح المؤسسي لهذه الشركات؟

### 3.1 أهمية الدراسة

يمكن إبراز أهمية هذه الدراسة من خلال ما يأتي:

- هذه الدراسة تسلط الضوء على إحدى الأدوات الإدارية الحديثة وهي بطاقة قياس الأداء المتوازن والتي تستخدم لإجراء عملية تقييم متوازنة وشاملة للأداء بالتركيز على جميع مجالات العمل المؤسسي.
- هذه الدراسة تدرس وتوضح قدرات بطاقة قياس الأداء المتوازن على إعطاء صورة شمولية عن واقع الأداء المؤسسي بما يساعد على وضع الخطط التطويرية في ضوء عمليات التقييم المتوازن للأداء.
- تتناول هذه الدراسة قطاعا اقتصاديا حيويا في الضفة الغربية وهو قطاع شركات التأمين، وهي من الشركات الحديثة التي تؤدي أدوارا إستراتيجية فاعلة تخدم الاقتصاد الفلسطيني وعملية التنمية.

- أن هذه الدراسة تتناول عملية تقييم الأداء المؤسسي من منظور جديد يتجاوز النظرة التقليدية السابقة التي كانت تركز على تقييم الأداء المؤسسي من خلال المنظور المالي دون الاهتمام الكافي بالجوانب الأخرى للعمل المؤسسي-مع أهميتها-، فالمنظور المالي قد يشير إلى أن نتائج أعمال المؤسسة في تطور وتحسن مع أن المؤسسة قد تكون في حالة انحدار وتراجع، ومن هنا تأتي أهمية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن التي تحقق التوازن بين الجوانب المختلفة في عمليات التقييم.

#### 4.1 أهداف الدراسة

الهدف العام: إن الهدف العام لهذه الدراسة هو التعرف على واقع استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية وانعكاس ذلك على النجاح المؤسسي. وهناك مجموعة من الأهداف الفرعية هي:

- إبراز الأهمية الجوهرية والإستراتيجية لبطاقة قياس الأداء المتوازن ودور هذه البطاقة في إجراء عملية تقييم شاملة ومتكاملة للجوانب المختلفة للمؤسسة وهي الجانب المالي وجانب الزبائن (المستفيدين) وجانب الإبداع والتعلم والنمو وجانب العمليات الداخلية.
- التعرف على مستوى النجاح المؤسسي الذي يتحقق في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية، مع التركيز على إبراز انعكاسات استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن على هذا النجاح المؤسسي.
- الكشف عن مستوى إدراك إدارات شركات التأمين الفلسطينية لأهمية عمليات القياس المتوازن للأداء.
- بيان وتحليل مستوى العلاقة بين واقع استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن بمجالاتها المختلفة الأربعة في شركات التأمين الفلسطينية، من جهة، والنجاح المؤسسي، من جهة أخرى.

#### 5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس لهذه الدراسة هو: ما واقع استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية وما انعكاس ذلك على النجاح المؤسسي؟ وتسعى إلى الإجابة على هذا السؤال الرئيس من خلال مجموعة أسئلة فرعية هي:

- ما واقع التركيز على الجانب المالي ضمن عملية قياس متوازن للأداء في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية؟
- ما واقع التركيز على جانب الزبائن (المستفيدين) ضمن عملية قياس متوازن للأداء في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية؟
- ما واقع التركيز على جانب العمليات الداخلية ضمن عملية قياس متوازن للأداء في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية؟
- ما واقع التركيز على جانب التعلم والنمو ضمن عملية قياس متوازن للأداء في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية؟
- ما مستوى النجاح المؤسسي الذي حققته شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية؟

## 6.1 فرضيات الدراسة

### 1.6.1. الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية، من جهة، والنجاح المؤسسي، من جهة أخرى. ويتفرغ عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:

- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع استخدام المجال المالي ضمن عملية القياس المتوازن للأداء في شركات التأمين الفلسطينية، من جهة، والنجاح المؤسسي، من جهة أخرى.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع استخدام مجال الزبائن (المستفيدين) ضمن عملية القياس المتوازن للأداء في شركات التأمين الفلسطينية، من جهة، والنجاح المؤسسي، من جهة أخرى.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع استخدام مجال العمليات الداخلية ضمن عملية القياس المتوازن للأداء في شركات التأمين الفلسطينية، من جهة، والنجاح المؤسسي، من جهة أخرى.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع استخدام مجال التعلم والنمو ضمن عملية القياس المتوازن للأداء في شركات التأمين الفلسطينية، من جهة، والنجاح المؤسسي، من جهة أخرى.

## 2.6.1. الفرضية الرئيسية الثانية:

لا فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، عدد الدورات. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع النجاح المؤسسي (الذي تحققه شركات التأمين الفلسطينية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية تعزى لمتغير عدد الدورات.

## 7.1 صعوبات الدراسة:

واجهت الباحثة عدداً من الصعوبات أثناء إعداد هذه الدراسة والتي منها:

- قلة المصادر المتوفرة حول هذا الموضوع خصوصاً باللغة العربية.
- ندرة الدراسات العربية السابقة حول هذا الموضوع.

## 8.1 حدود الدراسة

- الحدود الزمنية: تم انجاز هذه الدراسة خلال المدة الممتدة من 2010/10/1-2011/8/30.
- الحدود المكانية: تم تنفيذ هذه الدراسة في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 مقدمة:

يحتوي هذا الفصل على الإطار النظري والدراسات السابقة لهذه الدراسة، ففي الإطار النظري هناك استعراض (لمفهوم الأداء، مفهوم تقييم الأداء، أهمية تقييم الأداء، أهداف تقييم الأداء، مفهوم قياس الأداء، أهمية قياس الأداء، سمات مقاييس الأداء، أسس تحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي، بطاقة قياس الأداء المتوازن، المفهوم، الأهمية، المكونات، النجاح المؤسسي، تقييم النجاح المؤسسي حسب مؤشرات تقييم الأداء).

#### 2.2 مفهوم الأداء

أكد (ادريس والغالبي 2009) على أن الأداء يعدّ مفهوماً جوهرياً ومهماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، فالأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات أو أي مشروع من المشاريع، ويعكس الأداء مستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها لتحقيق أهدافها، فهو يعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، ويوضح نجاح أو فشل المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، كما يعتبر الأداء نظاماً رسمياً تصممه إدارة الموارد إدارة الموارد البشرية ويشتمل على مجموعة من القواعد التي وفقها تتم عملية الأداء سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل. ووفقاً لم أورده (الجنابي، 2005) فإن الأداء يعني النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذاً لأعمال. ومن التعريفات التي يأخذ بها الباحثون التعريف الذي قدمه نيكولاس، بأن الأداء هو نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به

الأفراد، المحصلة النهائية المختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك وبذلك فإن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى.

وأشار (عبود، 2004) إلى أن الأداء درجة تحقيق الأهداف التي تتكون منها وظيفة ما، ولذا فإن الأداء يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.

وقد أشار (Haskins، 2009) إلى أن الأداء هو محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيه هذه الموارد نحو تحقيق الأهداف، كما أن الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق هذه الأهداف.

## 1.2.2. مفهوم تقييم الأداء:

لا يمكن تحقيق أية عملية تطوير دون قياس، فإذا كانت المنظمة لا تعلم أين تقف الآن من حيث واقع عملياتها فلن تتمكن من معرفة مستقبلها، ومن ثم لا يمكنها الوصول إلى حيث تريد، ولا يمكنها تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ويمكن التعبير عن ذلك من خلال المقولة المشهورة "من لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته". وقد أشار الباحث (هلال، 1999) إلى أن تقييم الأداء هو قياس لمدى إنجاز العاملين أو الموظفين للأعمال التي تستند إليهم والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم ومدى التطور في أدائهم لفترة زمنية محددة. وأشار الباحث (نصر الله، 2002) إلى أن تقييم الأداء هو عملية تعنى بقياس كفاءة الموظف وقدراته وسلوكه وذلك لمعرفة صلاحيته لتحمل مسؤولياته الحالية وقدراته على تحمل مسؤوليات وشغل مناصب أعلى في المستقبل.

وأشار الباحثان (حمود والخرشة، 2007) إلى أن تقييم الأداء هو وسيلة لقياس الأداء الفردي والجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للأهداف التي تطمح المنظمة للوصول إليها. وأكد الباحث (حمزة، 2007) على أن تقييم الأداء هو قياس أداء وسلوك العاملين لفترة زمنية محددة وتحديد كفاءة الموظف حسب وصفة الوظيفي، حيث تتم عملية التقييم بالمتابعة المباشرة من الرئيس المباشر للموظف ويترتب على عملية التقييم اتخاذ قرارات بعدة اتجاهات إما ترقية الموظف أو اللجوء إلى تطوير ذلك الموظف من خلال برامج تدريب خاصة أو نقلة إلى مجال آخر أو في حالات معينة تسريحه والاستغناء عن خدماته.

## 2.2.2. أهمية تقييم الأداء:

أشار الباحث (Frost, 2000) والباحث (درة، 2003) والباحثان (حمود والخرشة، 2007) والباحث (Chavan, 2009) إلى أنه يمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء في جوانب متعددة أهمها:

- تقييم الأداء: مفتاح الإدارة بذاتها حيث يساعد المنظمات على الاستمرار والازدهار والنمو
- معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي و عادل.
- إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم بأنة يترتب على عملية التقييم عمليات ترقية،نقل،علاوات بحيث لا تتم إلا عن طريق تزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.
- مساعدة المدراء في صناعة قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء وتميزه مما يساعد في رفع الروح المعنوي وتقليل معدلات دوران العمل.
- تزود عملية تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة مما يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.
- إطلاع المدراء ومتخذي القرار على مستوى أداء الموظفين في المنظمة.
- اتخاذ قرارات تحسن من وضع المنظمة للاستمرار في تطبيق إستراتيجيتها والخطط المرسومة.
- توفير آلية لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة.
- المساعدة في وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين مستوى الإنجاز الفعلي للموظف لذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأهداف، وهذا يعزز عدالة توزيع الحوافز من قبل الإدارة العليا في المنظمة وذلك من شأنه أن يعمق الولاء والانتماء للمنظمة.

## 3.2.2. أهداف تقييم الأداء:

أشار الباحثان (إدريس والمرسي، 2006) والباحث (Campbell, 2011) إلى أن الهدف العام لعملية تقييم الأداء يتجسد في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة والمرسومة، وهناك أهداف أخرى لتقييم الأداء، منها:

- تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والإستراتيجيات.
- ترشيد التكلفة.
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.
- توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.

#### 4.2.2. مفهوم قياس الأداء:

أشار الباحثان (Gebhard, and Isenmann, 2003) والباحثان (إدريس والغالبي، 2009) إلى أن قياس الأداء هو عملية مراقبة مستمرة لما يتحقق وما لا يتحقق من إنجازات مطلوبة وفقا لبرامج المنظمة وتوثيقها، مع التركيز على مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق أهداف المنظمة الموضوعية بصورة مسبقة. وأشار هؤلاء الباحثون إلى أن الجهة المسؤولة عن إجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن تفاصيل عناصر برامج المنظمة.

وقد أشار عالم الإدارة (Drucker,1990) إلى أن مقاييس الأداء هي المعايير التي يتم قياس أداء العاملين والموظفين على أساسها، ويتم استخدام الأداء كأداة ووسيلة لفحص مصداقية أية نظرية أعمال في عمليات التطبيق.

#### 5.2.2. أهمية قياس الأداء:

تحقق أنظمة قياس الأداء نجاحا كبيرا وملموسا عندما تعمل الإدارة العليا على إيصال رؤية ورسالة وقيم المنظمة إلى العاملين والزبائن، حيث أن مقاييس الأداء تعطي المنظمة صورة مهمة حول منتجاتها وخدماتها، فهي أداة تساعد المنظمة على فهم وإدارة وتحسين عملياتها. وقد أشار الباحث (Brown,1999) والباحثان (Michael, and Thomas 2004) والباحثان (إدريس والغالبي، 2009) إلى أن مقاييس الأداء الفاعلة تساعد المنظمات فيما يأتي:

- توفير مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرنامج، غاياته، ومستوى أدائه. كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.
- تحسين الاتصالات الداخلية بين العاملين وبين المنظمة وعملائها.

- توفير مقاييس الأداء بيانات حقيقية و واقعية وبذلك تساعد بشكل بناء في حل المشاكل التي تواجه المنظمة.
- تحديد فاعلية المنظمة، واكتشاف مشكلاتها ومعالجتها، وتوثيق إنجازات المنظمة.
- توفير نتائج قابلة للقياس لإظهار سير التقدم نحو الغايات والأهداف.
- تحقيق التحسين، حيث لا يمكن أن يكون هنالك تحسين دون قياس، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، فإنها لن تتمكن من معرفة مستقبلها، وبالتأكيد فإنها لن تتمكن من الوصول إلى حيث تريد، فالعمل بدون قياس كالسفر بدون خريطة.

## 6.2.2. سمات مقاييس الأداء:

أشار الباحث (حمزة، 2007) إلى أن هناك مجموعة من السمات الرئيسية لمقاييس الأداء، وأهم هذه السمات:

- **الصلاحية:** وهي أن تقيس المقاييس ما صمم لقياسه، بمعنى وجوب التأكد من أن تقيس العناصر المراد قياسها والتي صمم هذا المقياس من أجله
- **الثبات :** ويقصد بالثبات الوصول إلى النتائج نفسها في حال استخدام المقياس لنفس الحالة ولمرات متكررة.
- **القدرة على التمييز :** بحيث يتم فهمها بشكل واضح و دون التباس في معانيها مع إمكانية التمييز بينها.

## 7.2.2. أسس تحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي:

أشار الباحث (مخيمر، 2000) إلى أن هناك مجموعة من الأسس لتحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي، وأهمها:

- **تحليل الأداء:** إن تحليل الأداء يعتبر احد الأسس التي يحدد على أساسها مقياس الكفاية ويبدأ بربط حجم العمل المنفذ في كل نشاط بالوقت الذي يستنفذه الموظفون في أداء العمل (عامل/ساعة).
- **اختيار الطريقة المناسبة لقياس العمل:** بمعنى أن مقياس العمل المؤدى يمكن أن يتم في ضوء عدد الساعات التي تم استنفادها ، أو في ضوء عدد الوحدات المنتجة، الجودة ، أو في

ضوء الوحدات المباعة وليس المنتجة، ولكل من هذه الطرق نتائج قد تختلف في قياس الأداء عن الأخرى.

- تحديد وحدة الأداء التي يتم على أساسها قياس العمل: تتضمن خطة المؤسسة العديد من الأنشطة ومهام العمل المختلفة والتي يجب قياس مستوى أدائها في نهاية كل فترة. ومن الأهمية بمكان تحديد وحدة القياس لهذا الأداء حيث يحدد لكل نشاط وحدة قياس.
- إمكانية تحديد وحدة قياس نمطية لبعض الأنشطة ذات الطبيعة المتشابهة: قد تظهر داخل المؤسسة بعض الأنشطة ذات الطبيعة المتشابهة كالأعمال الإدارية والمالية في الوحدات والأقسام المختلفة، أو كأنشطة الصيانة والإشراف فمثل هذه الاختصاصات المتماثلة يمكن أن يتم تحديد وحدات قياس موحدة بالنسبة لها مما يسهل من عملية قياس الأداء المؤسسي ككل.

### 3.2 بطاقة قياس الأداء المتوازن

تمكن الباحثان كابلان Kaplan و نورتون Norton في العام 1992 من وضع وتطوير أداة إستراتيجية جديدة تدعى بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC)، وقد تمّ تطوير هذه الأداة في ضوء دراسات بحثية أجريت على 12 شركة.

وقد أوضح الباحثان (Kaplan and Norton 1992) أن هذه البطاقة (بطاقة قياس الأداء المتوازن) تتضمن مجموعة من المقاييس التي توفر للمنظمة نظرة سريعة وتزوّدُها بأداة متكاملة عن المنظمة لتقييم أدائها.

وأشار الباحثان (المغربي وغربية، 2006) الى أن بطاقة قياس الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة، ومقاييس ومعايير مستهدفة، ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة.

أكد الباحث (يوسف، 2005) على أن تقييم الأداء المتوازن هو نظام للإدارة، وليس مجرد نظام لقياس الأداء، والذي يمكن المؤسسة من إيضاح الرؤية الخاصة بها وإستراتيجيتها مع بيان كيفية ترجمة هذه الرؤية الإستراتيجية إلى خطط وأنشطة تنفيذية. ويعمل هذا الأسلوب إلى توفير الأدوات والمؤشرات بما يساعد على تحقيق مستوى متميز من النجاح المستقبلي، وهو يعبر عن تحويل غاية

المؤسسة وإستراتيجيتها أي مجموعة أساسية من مقياس الأداء، والتي تمثل إطاراً عاماً للقياس الاستراتيجي لنظام الإدارة داخل المؤسسة.

وأشار الباحثان (المغربي وغربية، 2006) إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل المقاييس المالية وغير المالية، وبين معايير منظورات الأداء الخارجية والداخلية. وهذا الأمر يتطلب سلسلة من المهمات تتلخص في أربع خطوات رئيسية كنا أورد الباحث (Chavan,2009) وهذه الخطوات هي:

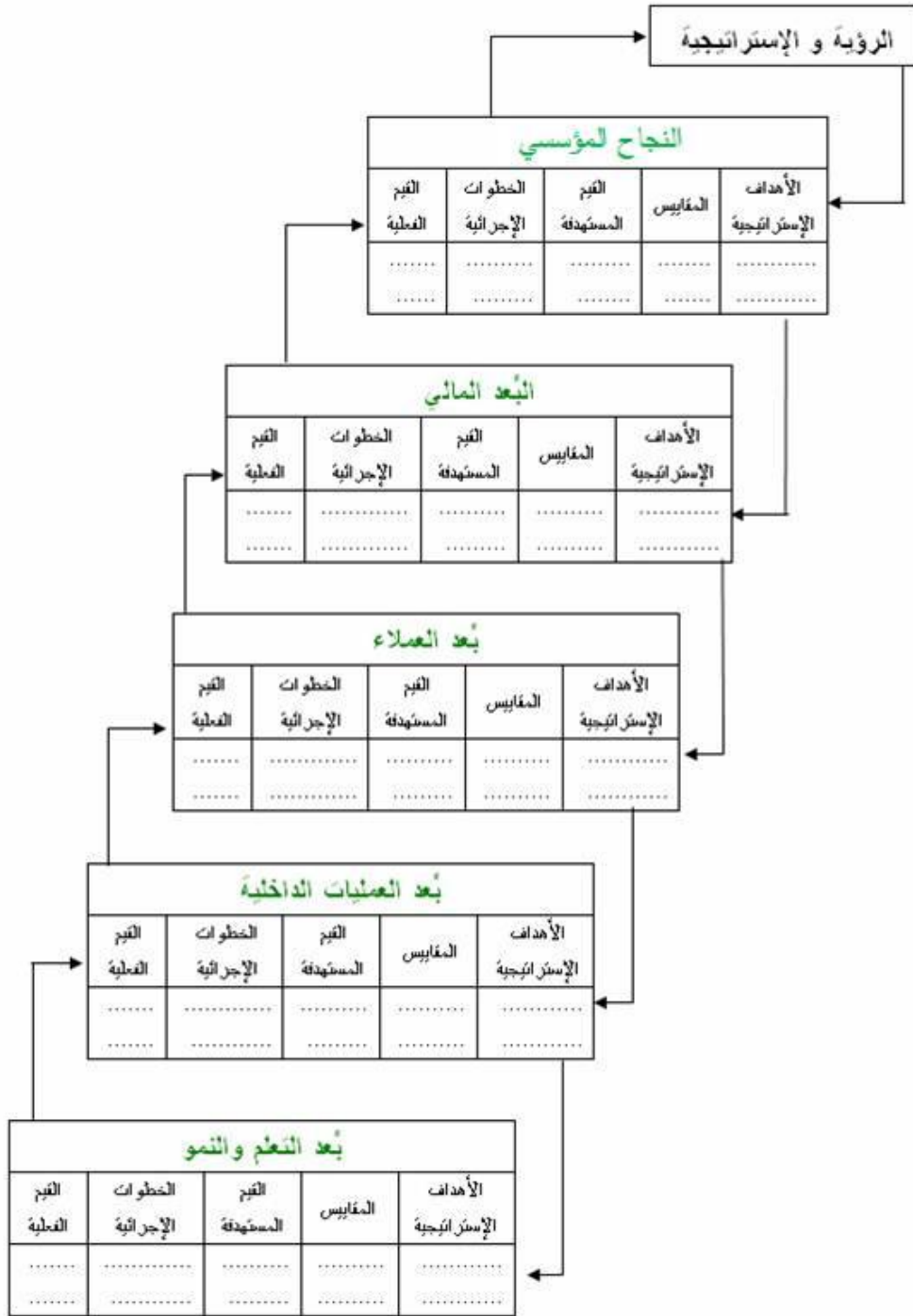
- تحديد الأهداف الإستراتيجية.
- وضع وتدقيق العلاقة بين تلك الأهداف.
- تخصيص الموارد اللازمة لتكوين هذا النظام.
- تعريف المقاييس السابقة واللاحقة التي يتم التنفيذ من خلال فرق العمل المكونة من الإدارة العليا، فرق التنفيذ، ومديري ومنسقي البرنامج.

وأشار كابلان Kaplan ونورتون Norton بأن هناك عدة فوائد لاستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، ويمكن إجمالها فيما يلي (Campbell, 2011):

- الأولى: التركيز على التنظيم الشامل والمتكامل من حيث البنود الأساسية التي تحتاجها المنظمة للإبداع فيما يتعلق بالأداء.
- الثانية: إيجاد برامج تكاملية مختلفة للمؤسسة كالجودة وإعادة الهندسة ومبادرات خدمة الزبائن.
- الثالثة: تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستويات الأقل كوحدة المديرين والعاملين، كما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة بهم لتحقيق أداء متميز. ويوضح الشكل (1.2) بطاقة قياس الأداء المتوازن والعناصر التي تساهم في قياسها وتقويمها.

### 1.3.2. مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن:

أشار الباحثان (Kaplan and Norton, 1992) أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تحتوي على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا بصورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم.



شكل 1.2: بطاقة قياس الأداء المتوازن والعناصر التي تساهم في قياسها وتقييمها

وأكد الباحثان (إدريس والغالبي، 2000) على أنه يمكن وصف بطاقة قياس الأداء المتوازن كإطار عام يشمل جوانب مختلفة، ويمكن اعتبارها نظام قياسي في إطاره يمكن لمنظمة الأعمال اختيار المؤشرات والقياسات الملائمة وفقاً لحاجاتها وطبيعة عملها، ورغبات الإدارة والقادة في عرض مختلف الجوانب الذاتية والموضوعية في محتوى هذه المؤشرات والقياسات.

وقد عرفها الباحث (عبد الملك، 2006) بأنها إطار متكامل لقياس الأداء الإستراتيجي، تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف وإستراتيجية المنظمة وكذلك مع أهداف وإستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة (الأقسام)، وترتبط هذه المقاييس بين بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة، وهذه العلاقة هي التي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل الطويل، بدلاً من الارتكاز على المقاييس المالية فقط والتي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل القصير. وأشار الباحثان (المغربي وغربية 2006) إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية وإستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات والإستراتيجيات المرتبطة بها.

ووفقاً لما رآه الباحثان (عبد اللطيف وتركان، 2006) فإن بطاقة قياس الأداء المتوازن تجسد مفهوماً شاملاً يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من رؤية المنظمة وإستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات.

وأكد الباحث (جودة، 2008) على أن بطاقة قياس الأداء المتوازن هي طريقة لتحويل رسالة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مقاييس أداء، وإن أساس بطاقة قياس الأداء المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل بعد من أبعادها، إجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط. وأشار الباحثان (إدريس والمغربي، 2009) إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تعدّ نظام إدارة إستراتيجي لكونها تحاول أن توازن وترتبط بين رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وانعكاساتها من خلال تجسيدها في المنظورات الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن.

ويرتبط بهذا التعريف عدة مفاهيم أساسية، وهذه المفاهيم تعد من مكونات بطاقة الأداء المتوازن، بل البعض من الباحثين في هذا المجال يعدها من أساسيات بطاقة قياس الأداء المتوازن، خاصة في تفعيلها للأداءات التي يقوم بها الموظفين والمدراء، وهذه المفاهيم تتمثل في الرؤية المالية التي تشكل عصب المنظمة وتحدد مدى استمراريتها، والتي ترتبط بمفهوم الرؤية الإستراتيجية حول رؤية العمليات الداخلية التي تشكل التنظيم الهام للمؤسسة والعمليات التي تدخل ضمنها، وكذلك الحال رؤية النمو التعلم التي تحافظ على التغيير والتطوير، ورؤية السوق والزبائن خاصة في مجال التميز في حقل التسويق، فهذه المفاهيم ما هي إلا مجموعته أساسية تشكل المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن.

### 2.3.2. أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن:

أشار (المغربي وغربية، 2006) إلى إن القياس المتوازن للأداء يزود المديرين بالأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل، ويقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها، وهذا يتم بترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء، حيث تركز بطاقة قياس الأداء المتوازن على تحقيق الأهداف المالية، كما يتضمن العناصر التي تقوم بتحفيز هذا الأداء حتى تتحقق تلك الأهداف، وذلك بتحويل أو الإستراتيجية إلى عمل فعّال. ويؤدي تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن إلى تمكين إدارة المنظمة من إدارة عملياتها بفاعلية، حيث أنّ ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته.

وأشار (المغربي وغربية، 2006) إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تحتفظ بالقياسات المالية كمؤشرات تلخص موقف العمل، لكنها تركز على مجموعة متكاملة من المعايير التي تربط كل من الزبائن والعمليات الداخلية بأداء النظام والنجاح المالي طويل المدى.

وأكد (Kaplan and Norton, 1992) على أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تُلزم المدراء على تدارس جميع المقاييس التشغيلية المهمة، ومن ثم فإنها تسهم في زيادة الوعي والفهم المتحقق بعدم قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبب بتدهور الوضع في مجال آخر. كما أنها تُعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال، وتساعد في تفسير وتحديد الإستراتيجية وإيصال الإستراتيجية لكل مكان بالمنظمة، وتعمل على ربط الأهداف الإستراتيجية والأهداف طويلة الأجل مع الموازنات التقديرية السنوية، كذلك ترشيد الفحص الزمني للأداء والتعليم وكيفية تحسين وتعديل الإستراتيجية. وأشار (إدريس والغالبى، 2009) و (Zafar and Zulfqar, 2010) إلى أن أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن تكمن فيما يأتي:

- تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن منظماتهم.
- تحديد المقاييس في بطاقة قياس الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساس للأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات التنافس.
- تتمكن المنظمة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة قياس الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة.
- تترجم الرؤية والإستراتيجية.
- تعرف الارتباطات الإستراتيجية لتكامل الأداء.

- تجمع وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو الزبائن، تدني وقت الاستجابة، تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي، تقليل وقت طرح المنتجات الجديدة والإدارة على المدى البعيد.
- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء.
- المبادرة بالتنسيق الإستراتيجي.

وبهذا الصدد أشار (Esptein 1991) و (Chytas and Glykas, 2011) إلى أن أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن تكمن أهميتها في نقاط أربع، وهي:

- التركيز على الإستراتيجية مع التطورات الحاصلة للحاجة الإستراتيجية التي تهتم بسوق متغير، وهذه البطاقة تعد ذات فائدة في تطوير التقنية التي تمكن من تنفيذ الإستراتيجية بفعالية وبسرعة، وتمكن من إرساء نظام تقني في الشركة أو المنظمة.
- المحاذاة من خلال الاتصالات، إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تمثل سرداً بشكل قصصي بوضوح من خلال ربط الأهداف الإستراتيجية بعلاقة السبب والنتيجة، فمن خلال المقاييس الأساسية التي تركز على السلوك والتعليم لإنجاز الأهداف الإستراتيجية يمكن للعاملين النظر إلى كيف وماذا يفعلون للتوافق مع الصورة الكبيرة.
- دعم الأفعال الصحيحة، إن البطاقة تحت على التدريب على نشاطات العمل وتسهل الفهم على كل مستويات الأعمال بالتنسيق الأولى والخطط التي تدعم التوجه الإستراتيجي.
- التغذية العكسية، وتعمل لتقدم نحو الأمام واكتشاف الانحرافات بسرعة، وأن زيادتها يتم من خلال عملية إعادة النظر في الهيكل بالمقارنة مع إطار بطاقة التقييم المتوازن، بحيث تشجع على التعليم السريع الذي من خلاله نصحح الانحرافات ونحسن الإستراتيجيات عند الحاجة. (إدريس، الغالبي، 2009).

وأشار (المغربي وغربية، 2006) و (Chavan, 2009) إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازن ظهرت لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة الإدارية والمالية التقليدية، حيث وجهت انتقادات كثيرة إلى هذه الأنظمة ومن هذه الانتقادات:

- تقديم معلومات غير وافية لصناع القرار : حيث تمد الرقابة الإدارية بالمعلومات عن الإيرادات والتكاليف و الأرباح المتعلقة بالماضي دون اهتمامها بالمعلومات المرتبطة بالتوجهات المستقبلية.

- عدم الاهتمام بمتطلبات منشآت اليوم وإستراتيجيتها : فالرقابة لا تهتم بجودة المنتج ورضا الزبون، ووقت التسليم ومرونة العمل بالمنظمة، والوقت المعياري للمنتجات الجديدة ومهارات العاملين المعرفية.
- الاهتمام بالتفكير قصير المدى : مما يؤدي إلى تقليص الاهتمام بالبحوث والتطوير وعدم الاهتمام بالتدريب أو برامج الحوافز وتأجيل الخطط الإستثمارية، مما يمثل عدم القدرة في تحقيق التوازن بين المدى القصير و المدى الطويل.
- عدم القدرة على توفير الصورة الواضحة والصادقة: فالأطراف صاحبة المصلحة في المنظمة تريد معلومات متصلة عن سير أداء المنظمة حتى تتمكن من مقارنتها بفرص استثماريه بديله.
- توفير معلومات مضللة فيما يتعلق بتخصيص التكاليف والرقابة على الإستثمارات: حيث تؤكد مبلغ و مركز التكلفة وإتباع الأسس التقليدية لتخصيص التكاليف التي تحول دون تقدير التكلفة طويلة المدى لتطوير المنتج.
- توفير معلومات تجريدية للموظفين: حيث ترتبط بشكل جامد ومحدد بالتقارير ربع السنوية والشهرية والتي تكون غالباً شديدة التعقيد، ومن ثم فهي تشكل عقبة أمام مرونة العمل عند الخط الأمامي.
- ضعف الاهتمام ببيئة العمل: تتجاهل أنظمة القياس التقليدية مجال رؤية الزبون والمنافس، لذا فهي لا تعطي إشارات إنذار مبكر عن التغييرات الحادثة في مجال عمل الشركة فبؤرة التركيز داخلية وليست خارجية وغالباً ما تستخدم لعقد المقارنات مع فترات سابقة وليس مع المنافسين وهي بالطبع أكثر صعوبة.
- التركيز على المنظور قصير المدى: حيث يتم التركيز على التقارير الشهرية أو ربع السنوية وهذا في صالح قرارات الإستثمار قصير المدى، ومن هنا قد تكون المقاييس المالية مضللة مفتقدة للمصداقية غير آخذة في الاعتبار المدى الزمني الطويل.

### 3.3.2. مكونات بطاقة قياس الأداء المتوازن:

أشار الباحث (Niven, 2003) والباحثان (Michael, and Thomas 2004) والباحثان (إدريس الغالبي، 2009) إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تتكون من ثمانية عناصر أساسية وفقاً لما أورده واضعو هذه البطاقة (Kaplan and Norton, 2000)، وهي:

- الرؤية المستقبلية: Future Fision: فمن خلالها نبين الطريق الذي نتجه إليه الشركة أو

المنظمة، حيث يتضح اتجاه الشركة بهيئتها المستقبلية وما ستقوم به من خطط مستقبلية لتطويرها، من ناحية أدائها في مجال الإنتاج والتسويق.

- الإستراتيجية: Strategy: ونعني بها مجمل الإجراءات والأفعال والمهام التي تنتهجها الشركة لتطويرها، ممثلة بالأهداف، الخطط التي أسست عليها الشركة، وينبغي علينا أن نقوم بتحديدنا حتى نتعرف على سياسات الشركة مستقبلاً. وقد أشار الباحثان (Gebhard, and Isenmann, 2003) والباحث (Niven, 2003) والباحثان (المغربي وغربية، 2006) إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تستخدم كأداة إستراتيجية للإدارة، وذلك عن طريق:

- توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع الزبائن الذي ستقوم المنظمة بخدمتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية التعلم والتطور والعلاج والنجاح المالي، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.
- توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الإستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة. أن التسليم السريع للزبائن (على سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية للعملية التالية لها، مما يبسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي للمنظمة.
- التخطيط ووضع الأهداف وتركيب المبادرات الإستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم كوظيفة لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن في جوانبها الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي، فمثلاً خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفرة في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.

- المنظور: Perspective: وهو الذي يدفع باتجاه تبني إستراتيجية محددة ومعينة وفقاً لتحليل المؤشرات ذات الأهمية في هذا المنظور أو المكون منه، وبعدها نقوم بالعمل على تحقيق تلك الإستراتيجيات التي توصلنا إلى هذا المنظور، وهناك أربع منظورات أساسية تتكون منها بطاقة التقييم المتوازن، وهي: المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات

الداخلية، منظور التعلم والنمو. وهذه المنظورات تعد عناصر رئيسية في بناء الإستراتيجيات الهامة لتطور الشركة، لاسيما أنها تمثل فئة حملة الأسهم أو وجهة نظر المستخدمين والزبائن.

- الأهداف: Objectives: تعبر الأهداف عن النتائج المنشود تحقيقها والتي تساهم في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة، ويتم توزيع وتخصيص الأهداف على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية. ويجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها. (المغربي وغربية، 2006).
- المقاييس: Measures: حيث ينعكس من خلالها قياس التقدم باتجاه الأهداف، ونفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي، بحيث يوصلنا إلى الأعمال المطلوبة، ولتحقيق الأهداف لا بد من الكشف عن شكل فعل لكيفية تحقيقها عن طريق بناء استراتيجيات هامة لتطوير الشركة في المراحل المستقبلية على ضوء وضعها الحالي.
- المستهدفات: Targets: تمثل مجموعة من البيانات والتصورات الكمية لمقياس الأداء في وقت ما في المستقبل، وهذا بحد ذاته أيضاً يعتبر من مكونات بطاقة الأداء المتوازن، بحيث يؤدي تطور الشركة.
- ارتباطات السبب والنتيجة: Causes and Effects Linkages: وهذا يعبر عن علاقة الأهداف بعضها ببعض، ويكون مشابهاً للعبارات الهدفية التي من شأنها أن تطور المفهوم الرضائي لدى الزبائن، وهذا بحد ذاته يعد ضرورياً في بناء إستراتيجيات التسويق لدى الشركة.
- المبادرات الإستراتيجية: Strategic Initiatives : وهي مجموعة من البرامج التي تعمل على توجه الأداء الإستراتيجي، وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا، وتأكيداً على ذلك يشير بعض الباحثين بأن عوامل النجاح لأي شركة من الشركات يتمثل في تبنيتها إستراتيجيات تتعلق في مكونات بطاقة الأداء المتوازن.

أما عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها (Kaplan and Norton, 1992) فيمكن إجمالها على النحو التالي:

- أولاً: المجال المالي: إن نجاح الشركة في إستراتيجيتها يتطلب أن تعرف كيف تتجح مالياً، وهذا بحد ذاته يرفع من سمعتها في عيون المساهمين والملاكين لها. ويمكن التأكيد على الجانب المالي، بأنه جانب هام نفيس، من خلال ربحية الشركة الذي يؤدي إلى التنافس مع الشركات الأخرى والتميز، ويؤدي أيضاً إلى زيادة العائد في رأس المال، الذي يؤدي إلى

تقليل التكاليف الإنتاجية وبيع وحدات أكثر من وحدات الشركة، وهذا بحد ذاته يمنح الشركة تطوراً هاماً في مجال السوق والتنافس المتميز ما بين الشركات الأخرى. وقد أشار الباحث (Horngrn, 2000) إلى أن المنظور المالي يعد أحد معايير القياس وتقييم الأداء، حيث يتمثل هذا المنظور في مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف والوقوف على مستوى الأرباح التي تحققها الشركة، والإستراتيجيات التي تتبعها الشركة لتنظيم أعمالها، وتعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف للشركة، منافسة بذلك الشركات الأخرى، كما يركز هذا المنظور على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف، ونمو حجم المبيعات للمنتجات الحالية والجديدة، وكذلك تخطيط إستراتيجيات من شأنها أن تعود على المالكين والمساهمين بالأرباح، وهذا ما يطلق عليه العائد على إجمالي الأصول القيمة الاقتصادية المضافة، ونمو التدفقات النقدية الناجمة عن أنشطة التشغيل. ويمثل الجانب المالي تاريخاً محوره اهتمام شركات الأعمال، لاسيما أنه يهتم بالأرباح وتراكمها باعتبارها تعد مؤشراً مهماً يعطي انطباعاً إيجابياً على نمو الأعمال وتوسعها من جانب ونجاح الإدارة وخاصة الإدارة العليا من جانب آخر.

- ثانياً: مجال الزبائن: حتى تتحقق الشركة ذلك ينبغي لها أن تأخذ بعين الاعتبار أذواق عملائها وماذا يرضيهم، بحيث تقدم لهم سلع أو خدمات عالية الجودة بسعر أقل حتى تنافس باقي الشركات التي تعمل في نفس مجالها. وفيما يتعلق بجانب الزبون، يجب على الشركة أن تحدد الخطط والإستراتيجيات في مجال السوق المستهدف، الذي بحد ذاته يقيس نجاح هذه القطاعات والذي من خلاله نتحكم بطبيعة الأهداف المرجو تحقيقها ونموها. كما تستخدم الشركات أيضاً مقاييس ممثلة في حصة السوق، وقطاع شبكات الاتصال وعدد الزبائن الجدد ورضاهم عن هذا المنتج.

- ثالثاً: مجال التعلم والنمو: لكن لكي تحقق الشركة ذلك لا بد لها من أن تحافظ على قدرتها على التغيير والتطوير الذي يؤدي بها إلى التميز. إن هذا الجانب يحدد القدرات التي يجب أن تنمو فيها الشركة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى، التي تخلق قيمة للزبائن والمساهمين، كما أن جانب التعليم والنمو للشركات يؤكد على ثلاثة قدرات، قدرة الموظف التي تقاس باستخدام فهمه ومستويات مهاراته ورضائه، ومعدلات الدوران (أي نسبة الموظفين الذين تركوا الشركة سنوياً والموظفين الجدد الذين التحقوا بها وإنتاجيتهم، قدرات نظام المعلومات مقاسه بنسبة الموظفين الصف الأول الذين لديهم اتصال مفتوح مع معلومات الزبون، ونسبة من العمليات الداخلية مع الوقت الحقيقي للتغذية المرتدة، التحفيز

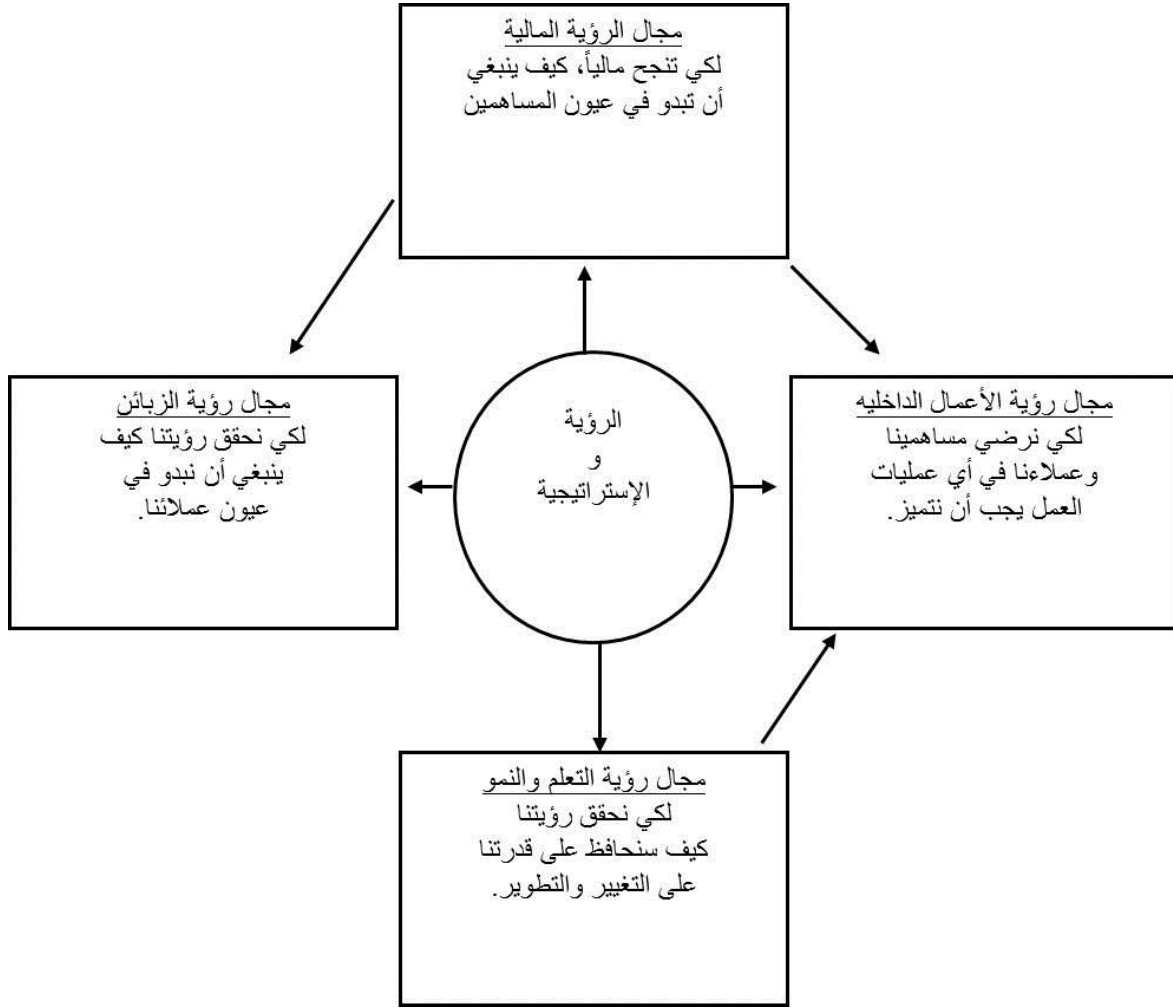
والمكافآت، وتقاس بعد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات ونسبة تعويضات للاعتماد على حوافز الفرد أو المجموعة.

• رابعاً: مجال العمليات الداخلية: يعتمد هذا الجانب على مجموعة العمليات الداخلية التي تؤدي كلا الجانبين (جانب الزبون، أي خلق قيمة للزبائن) والجانب المالي الذي بواسطته يؤدي إلى زيادة ثروة المساهمين، وهذا يعتبر مرتكزاً أساسياً تقوم عليه الشركة، بهدف تحسين عملياتها الداخلية بعد المقارنة المرجعية بين المنافسين الأساسيين، ولا بد من توفر مصادر مختلفة لتحليل تكلفة المنافس والقوائم المالية وأسعار الفائدة والزبائن والموردين والموظفين وخبراء الصناعة والمحللين الماليين، وهذا النشاط بحد ذاته يساعد الشركة أيضاً لتقدير تكاليف المنافسين، وهذا بحد ذاته يتكون من عدة أبعاد فرعية، أهمها ما يأتي:

- عملية التشغيل: وتشمل عملية الإنتاج وتوصيله إلى الزبائن بشكل أفضل، وكذلك المبادرات الأساسية للإستراتيجيات للشركات الرائدة ممثلاً في تحسين جودة التصنيع والتوصيل في الوقت المحدد، بحيث يرضي الزبائن ويجذب غيرهم.
- خدمة توصيل المبيعات: أي توفير الخدمة ومساندة الزبون بعد بيع السلعة وتوصيلها، كما تهتم إدارة المبيعات في الشركات الكبرى بمراقبة وفهم كيفية تماشي خصائص المنتج مع احتياجات الزبون.
- عملية الابتكار: ونعني بها إيجاد المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات الزبائن في معظم الشركات الرائدة، بحيث نجد الأساس المقترح لتخفيض التكاليف وترقية النمو الذي يؤدي إلى تحسين تكنولوجيا التصنيع.
- ويوضح الشكل الآتي (2.2) عناصر نموذج قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان ونورتون.

## 4.2 مراحل عملية تقييم الأداء

أشار الباحثان (عبد اللطيف وتركمان، 2005) والباحثان (الغالبى وإدريس، 2007) إلى أن تنفيذ الخطة الإستراتيجية يتطلب وجود نظام فاعل للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوب في تحقيقها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة، مع توفير تغذية عكسية مرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج واتخاذ القرارات التصحيحية، وهذا يتطلب إتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة، وهذه المراحل هي:



شكل 2.2: عناصر نموذج قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان ونورتون

- تحديد النشاط المراد تقييمه: تحتاج الإدارة العليا وكذلك التنفيذية إلى تحديد الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة من التنفيذ الفعلي للإستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج المطلوب متابعتها وتقييمها، والتركيز هنا يجب أن يكون على العناصر الأكثر أهمية في كل نشاط يتم إخضاعه للقياس حيث إن تنفيذ رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يستدعي القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة، ولا بد من تحديد أهداف الأداء والتركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية، ويجب قياسها بشكل ثابت وموضوعي، بعد ذلك ننتقل إلى وضع معايير الأداء.
- وضع معايير الأداء: انطلاقاً من رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يتم وضع معايير للأداء لاستخدامها في قياس الأداء والمعايير هي المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء ، وتستخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي، ويمكن التعبير عنها بالأهداف

المخططة من قبل والمطلوب تحقيقها خلال مدة زمنية معينة. وتعتبر معايير الأداء عن تفاصيل الأهداف الإستراتيجية وعن مدى تحقيقها بالشكل الملائم، ولا بد أن تحتوي المعايير على حدود للسماح بحيث تقبل الانحرافات الواقعة ضمن هذه الحدود.

- قياس الأداء: بعد تحديد المعايير التي سيتم بها قياس الأهداف تأتي مرحلة قياس الأداء وجوهر خطوة القياس في عملية جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو للأفراد، وقياس الأداء الفعلي عموماً لا بد أن يشمل كلا الجانبين الكمي والنوعي، حيث إن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فالرقم يبين الجانب الكمي، أما وحدة القياس فتعطي ذلك الرقم معنى معين، ويمكن تمثيل مقاييس الأداء بوحدات كالساعات، والأمطار، وعدد التقارير، وعدد الأخطاء، وعدد العاملين المؤهلين، وما إلى ذلك. حيث يمكن لهذه المقاييس أن تبين الانحراف في العملية أو الانحراف في المواصفات التصميمية.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية (تقييم الأداء الحالي): في هذه الخطوة نقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف، وهل هذا الاختلاف مقبول أم غير مقبول؟ فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما ونحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة. إذاً في هذه الخطوة يتم التعرف على الاختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط وهل هذا الاختلاف ذو أهمية ويجب تصحيحه أو يمكن قبوله؟ وتبنى المقارنة على التغذية العكسية أي على نتائج الأداء الفعلي.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وهي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الإستراتيجية، وفيها نصل إلى خيارين: الأول تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في هذه الحالة نتابع عملية الرقابة. والثاني: وجود انحراف عن الأداء المخطط في هذه الحالة لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية. إذاً في حالة وجود انحراف في الأداء لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويكون ذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة (هل تم الانحراف بالصدفة، أو بسبب خطأ في تطبيق العمليات؟)، للعمل على علاجه وتصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية، ولتقوم المنظمة بتحديد أهداف واقعية في المستقبل من خلال تعديل الأهداف أو الأساليب.

#### 1.4.2. مستويات تنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن:

أكد (المغربي وغربية، 2006) على أن نموذج قياس الأداء المتوازن في الأساس أداة تسهم في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة وتعمل على مراجعتها ومتابعة عملية تنفيذها، فينظر للبطاقة على

أنها أداة لترجمة رؤية وإستراتيجية تجريدية إلى مقاييس وأهداف محددة وتحقيق التوازن العام بين كل المجالات المختلفة، وتشكل هذه العملية جزءاً بالغ الأهمية من العمل الفعلي لتطوير الأعمال. ويقوم تنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن على رؤية شاملة مشتركة، ويتطلب ذلك تفاعل مشترك بين الإدارة العليا وقادة الرأي، ومجموعة المشروع وأشخاص لهم خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن، إضافة إلى قادة الرأي الأكثر تأثيراً في المنظمة. وتؤدي بطاقة قياس الأداء المتوازن إلى تسهيل تحليل الرؤية إلى إستراتيجيات محددة ومستندة إلى الواقع، مما يمكن الأفراد من فهمها والعمل من خلال هذا، ويجب التأكيد على أن تكون هناك رؤية مشتركة للموقف الداخلي والخارجي المحيط بالمنظمة، ومن المناسب أن يعبر الجميع من منظور مجالاتهم المختلفة. ويمكن تلخيص مستويات تنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن:

- أولاً: تطوير مستوى الإداريين والعاملين في المؤسسة، وهذا التطوير يؤدي إلى التكامل في سير عمل المؤسسة.
- ثانياً: تتبع التطور المستمر لمستوى المنتج والخدمات عن طريق تطوير الخدمة والسلعة حتى تؤدي إلى جذب عدد أكبر من الزبائن.
- ثالثاً: التقييم المستمر للأداء والإنتاج الذي يكفل للمنشأة الاستمرار في المنافسة بين المنشآت الأخرى.
- رابعاً: الترابط والتناسق بين ما عناصر بطاقة قياس الأداء المتوازن والتطبيق لتلك المحتويات، بحيث لا يكون هناك فجوة بين الناحية العملية والنظرية.

## 5.2 النجاح المؤسسي

هناك أعداد متزايدة من الخبراء أصبحوا يدركون أن المعرفة والاستراتيجيات، والقيادة ، والتكنولوجيا المستخدمة في الماضي لن يؤدي إلى النجاح داخل المنظمة في المستقبل، وبذلك يتعين على المنظمات والشركات زيادة قدراتها المؤسسية لتلائم التقدم التكنولوجي السريع. ولذلك يجب على مدراء المنظمات والشركات الحصول على أعلى الكفاءات داخل منظماتهم . ولكي يكون هناك نجاح مؤسسي دائم يجب أن يكون هناك ثقافة تنظيمية داخل المنظمة على درجة عالية من الدقة ، وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المعتقدات والقيم والعادات، وقواعد السلوك التي تنظم العمل داخل المنظمة. (Bui,2009). ويقوم النجاح المؤسسي على أربعة أسس وهي (Tarantino,2007): ثقافة، هيكل، إستراتيجية، التنفيذ. ويجب أن تقترن هذه الأسس مع اثنين على الأقل من أربع ممارسات الإدارة الثانوية وهي (Tarantino,2007):

- إدارة المواهب.
- القيادة.
- الابتكار.
- القدرة على تطوير الشراكات.

وأشار الباحث (درويش، 2003) إلى أن أولى خطوات النجاح المؤسسي هي التخطيط الاستراتيجي الناجح، وهو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها وذلك على المدى الطويل، والخطة الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة حتى إشعار آخر تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية. وهو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تحدد التوجه العام للمنظمة وفق مرتكزين:

- القيم التي تستند إليها، والمتمثلة بالسياسة العامة التي تعكس القيم المجتمعية من جهة والمبادئ الموجهة للعمل من جهة أخرى.
- واقع المجتمع والظروف المختلفة ذات العلاقة بتحديد التوجه والتي تفرض بناء على معطياتها أولويات للتوجه دون أخرى، ويستند التخطيط الاستراتيجي على نظام للمعلومات وصنع القرارات الإستراتيجية على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية وكذلك للمتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة. والهدف هو استكشاف الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة والضعف وخلق الفرص وتوظيف نقاط قوة المنظمة لاقتناص هذه الفرص وحسن استغلالها. وذلك بتقديم منتج أو منتجات بما يقابل الحاجات. والتوقعات المتغيرة للزبائن في عالم سريع التغير.

### 1.5.2. تقييم النجاح المؤسسي حسب مؤشرات تقييم الأداء:

يمكن تقييم النجاح المؤسسي من خلال مجموعة من المؤشرات المرتبطة بتقييم الأداء حسب ما ورد في الأدبيات ذات العلاقة بهذا الموضوع، وأهم هذه المؤشرات:

- مؤشرات الفاعلية: أشار (أبو قحف، 1993) إلى أن مؤشرات الفاعلية تعبر هذه المؤشرات عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليه. ولقد عرفت فاعلية المنظمة بأنها "قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها" وكذلك تحدد الفاعلية بأنها "قدرة المنظمة على خلق درجة عالية من التلاؤم بين تركيبها الإداري والبيئة". ٤ وانطلاقاً من المفهوم الواسع للفاعلية التنظيمية بمختلف صورها الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية والمرتبطة

بالمدخلات والمعالجة من خلال الوظائف المنوطة بالمؤسسة والمخرجات، يمكن الإشارة إلى مجموعة من النسب التي تقدم لنا صورة من صور الفعالية التنظيمية.

- مؤشرات الكفاءة: أشار (بابكر، 2010) إلى أن مؤشرات الكفاءة هي مدى القدرة على الاستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الفعالية أو الأهداف. حيث تبين أن الكفاءة الاقتصادية للمنشأة تتكون من الكفاءة التقنية والكفاءة الوظيفية. والكفاءة التقنية تعني مقدرة المنظمة في الحصول على أكبر قدر من الإنتاج باستخدام المقادير المتاحة من المدخلات وتعكس الكفاءة الوظيفية مقدرة المنظمة على استخدام الميزج الأمثل للمدخلات أخذة في الاعتبار أسعار المدخلات والتقنيات الإنتاجية المتاحة.
- مؤشرات الإنتاجية: أكد (حمود وفاخوري، 2001) على أن مؤشرات الإنتاجية تعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية محددة. أن معيار الإنتاجية يمثل النسبة أو العلاقة بين المخرجات (المنتج) وبين المدخلات (المستخدم) أي الموارد المستخدمة في الإنتاج وكلاهما يعرفان بطريقة قابلة للمقارنة. ويجب تحقيق هذا الشرط على مستوي كل وحدة إنتاجية بغض النظر عن ملكيتها (خاصة أم عامة أو نوعية إنتاجها سلع أم خدمات)، وتعنى الكفاءة الإنتاجية:

○ إنتاج أكبر قدر ممكن و أفضل نوعية ممكنة من المخرجات باستخدام مقدار محدد أو نوعية معينة من المدخلات.

○ إنتاج قدر محدد ونوعية معينة من المخرجات باستخدام أقل كمية ممكنة من المدخلات.

- مؤشرات الجودة: و تتمثل في المواصفات النوعية للخدمة أو النتائج التي تخرجها الوزارة في منظور إرضاء متلقي الخدمات. وتعريف الجودة حسب مضمون المواصفة القياسية (ISO 9000) كما يلي: مجموعة الصفات المميزة للمنتج أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها" وبقد ما يكون المنتج ملبياً للحاجات والتوقعات، نصفه منتجاً جيداً أو عالي الجودة أو رديئاً، يعبر عن الحاجات المعلنة في عقد الشراء أو البيع بمواصفات محددة للمنتج المراد شراؤه أو بيعه:

○ مؤشرات التنافسية: أشار (العمرى، 2010) إلى أن تعريف التنافسية يتمحور حول قدرة المنظمات على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية.

○ مؤشرات الإنجاز: أشار (العمرى، 2010) الى أن مؤشرات الإنجاز تقيس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين ، مثل نسبة العمال المستفيدين من تكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج.

○ مؤشرات النتائج: أشار (العمرى، 2010) الى أن مؤشرات النتائج تقيس درجة الإشباع والتي تأخذ عدة أشكال كقيمة منتظرة، أو قيمة محققة. وتقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط، أو تكاليف أو هامش محقق وما إلى ذلك، ومن أمثلة المؤشرات: كمية المنتجات المباعة، والحصة السوقية، عدد الطلبات المتحصل عليها... الخ.

○ مؤشرات الوسائل: أكد (العمرى، 2010) على أن مؤشرات الوسائل هي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقاً من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب.

○ مؤشرات البيئة: أشار (العمرى، 2010) إلى أن مؤشرات البيئة تسمح للمسؤول بحصوله على معلومات حول بيئة عمله، وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكتملة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية، وتطور معدلات الفائدة وغيرها.

## 6.2 الدراسات السابقة

دراسة (درغام وأبو فضة، 2009)، بعنوان: "أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة تطبيقية." هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، المحددة ضمن أبعادها الأربعة: المالي، الزبون، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم، في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. ومن أهم نتائج الدراسة:

- إن المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، يتوفر لديها الإدراك الجيد، بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث وجدي؛ لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي.
- تمتلك المصارف تصوراً واضحاً عن أبعاد الأداء المالي الإستراتيجي الأساس، والذي يمكنها من تحقيق أداء مالي إستراتيجي متميز .

- يمكن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، بأبعادها الأربعة معاً كل على حدة؛ لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف.
- وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:
- ضرورة تبني المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة بطاقة قياس الأداء المتوازن عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية، وتهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقها .
- ضرورة استخدام المصارف لبطاقة قياس الأداء المتوازن كوسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقويم أدائهم .
- ضرورة تدريب العاملين في المصارف وتأهيلهم من خلال إشراكهم في دورات مختصة؛ للإطلاع على كيفية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ومزاياه.
- وجوب استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بشكل كفؤ وفاعل في المصارف.

دراسة (عوض، 2009 )، بعنوان: "تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن في تطوير أداء المصارف (ABC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (BSC) الفلسطينية: دراسة تطبيقية بنك فلسطين". هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر الربط والتكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة وبطاقة قياس الأداء المتوازن على تطوير أداء المصارف الفلسطينية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن استخدام المعلومات المالية والتشغيلية وبطاقة قياس الأداء المتوازن لمخرجات نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) يشير إلى وجود تكامل فعلي يبين النظاميين المذكورين.
- أن التكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) وبطاقة قياس الأداء المتوازن قدم إطاراً متكاملًا لمفهوم نظام إدارة التكاليف والذي يهدف إلى تحديد هيكل تكاليف المصرف مع محاولة استخدام تقنيات تخفيض التكاليف للوصول إلى أدنى حد ممكن منها لتحقيق معدلات ربح مقبولة.
- إن الترجمة الدقيقة لإستراتيجية بنك فلسطين على أساس الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن مقسمة إلى أهداف ومقاييس أداء، يتم تغذيتها من مخرجات نظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) الذي تم تطبيقه، يساهم في تخفيض هيكل تكاليف كل خدمة (البعد

المالي)، وإحداث خدمات مصرفية جديدة (بعد العمليات الداخلية)، وزيادة رضا الزبائن (بعد الزبائن)، والاهتمام بتطوير المهارات الإستراتيجية لدى العاملين (بعد التعلم والنمو).

- وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:
- ضرورة تطوير أنظمة التكاليف والمحاسبة الإدارية في المصارف الفلسطينية لتوفير البيانات اللازمة لدعم القدرة التنافسية للمصارف في بيئة الأعمال الحديثة.
- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية حول تكامل مقياس الأداء المتوازن وأدوات المحاسبة الإدارية الحديثة وتأثير ذلك على الأداء.

دراسة (Jakobsen, 2008) بعنوان " Balanced scorecard development in Lithuanian in companies – Case study of the Lithuanian consulting engineering company". هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على الشركات الهندسية الاستشارية وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية وتعزيز المركز التنافسي لتلك الشركات، كما هدفت إلى تزويد تلك الشركات بالخطوط العريضة لتطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال التركيز على المنافع المتوقعة من الناحية النظرية والعملية، ومعرفة جدوى توافق بطاقة قياس الأداء المتوازن مع نظام الحوافز والمكافآت للموظفين. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهري في العمليات الداخلية.
- تطبق الشركات الهندسية الاستشارية أسلوب الإدارة الموجه بالمهام.
- إن استخدام طريقة "من أسفل إلى أعلى" في تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن تعتبر طريقة فعالة، حيث تبادر الإدارة العليا بتصميم البطاقة، ويتم الاعتماد على آراء الموظفين في تطوير البطاقة من خلال التغذية العكسية.
- إن استخدام طريقة "من أعلى إلى أسفل" تعتبر طريقة معقولة من الناحية النظرية ولكنها غير فعالة، وهذه الطريقة معمول بها في الشركات الهندسية الاستشارية في ليتوانيا.
- يوجد تأييد لفكرة وجود توافق بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وبين نظام المكافآت والحوافز.

دراسة (جودة، 2008)، بعنوان: "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير بطاقة قياس الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، بالإضافة إلى التعرف على تأثير العوامل الديموغرافية على مستوى الالتزام المؤسسي. ومن أهم النتائج التي

توصلت إليها الدراسة أن هناك تأثيراً معنوياً لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي بشكل عام، وكذلك في أبعاد الالتزام المؤسسي والتي تشمل الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام الأخلاقي، وهنا يدرك العاملون أن هناك مقاييس أخرى تؤخذ بعين الاعتبار في تقييم الأداء المؤسسي إضافة إلى المقاييس المالية. وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

- ضرورة نشر مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال المؤتمرات والندوات العلمية وتنفيذ الدورات التدريبية.
- ضرورة تبني المسؤولين في المنظمات نظرة أكثر شمولية لمفهوم الرقابة الإستراتيجية، من أجل جعل الإستراتيجية مهمة كل فرد في كل يوم.
- أن يتأكد المسؤولون من إجراء القياس الدوري للالتزام المؤسسي، وذلك انطلاقاً من ضرورة متابعة تغييرات مستويات الالتزام المؤسسي للعاملين واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة انخفاض أي بُعد من أبعاد الالتزام المؤسسي.

دراسة (AL Shaikh Ali ، 2007) " Performance Evaluation of Palestinian Corporations by using Balanced Scorecard approach Telecommunication". هدفت هذه الدراسة إلى تقويم أداء شركتي (جوال والاتصالات الفلسطينية) في ضوء الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن كما قدرها العاملون في الشركتين والمساهمون، واقتراح الحلول والتوصيات للمشكلات المتعلقة بأداء الشركتين، وكذلك اقتراح مقاييس مناسبة لقياس وتقييم أداء الشركتين (جوال والاتصالات الفلسطينية). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- هناك علاقة ارتباط طردية قوية، ذات مغزى بين درجة كل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة والدرجة الكلية للبطاقة.
- معظم العاملين والمساهمين في الشركتين يقيمون أداء الشركة في الجانبين المالي والزبائن بشكل متساوٍ وهذا منسجم مع الرؤى والرسائل والأهداف الرئيسية لشركتي جوال والاتصالات الفلسطينية.
- إن معظم العاملين والمساهمين في الشركتين أعطوا تقديراً مختلفاً لأداء الشركتين في مجالي العمليات الداخلية والتعليم والنمو.
- إن الموظفين ذوي المؤهلات العلمية العليا يتوقعون من الشركتين أنشطة تعليمية أفضل.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة تحسين وتطوير البرامج التدريبية والعمليات التشغيلية الداخلية. وضرورة القيام بأنشطة حشد وتواصل لضمان دعم كل من المعنيين الداخليين والخارجيين.

دراسة (عبد الملك، 2006)، بعنوان: "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية: دراسة نظرية وتطبيقية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الوضع الحالي لأنظمة تقييم الأداء في المشروعات الصناعية الأردنية، ودراسة تحليلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن للتعرف على ما هي المبادئ التي يحققها هذا المدخل في دعم القدرة التنافسية، والتعرف على تأثير المدخل المرجعي على أبعاد بطاقة قياس المتوازن، وإمكانية تطوير مقياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة بعد خامس هو (بعد المورد) وأيضا إضافة بعد رأس المال الفكري. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- هناك رفض على انفراد النموذج المحاسبي لقياس وتقييم الأداء بالاعتماد على المؤشرات المالية فقط.
- الاهتمام بتأثير المدخل المرجعي على الأبعاد المختلفة لبطاقة قياس الأداء المتوازن.
- الاهتمام باستخدام المقاييس متعددة الأبعاد بدلاً من التركيز على بعد الأداء المالي فقط.
- توجد علاقة تأثير بين المقاييس غير المالية وتحسين الأداء المالي.

دراسة (غوث، 2005)، بعنوان: "أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة". هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية استخدام النماذج الحديثة لقياس الأداء وذلك لزيادة فعالية دور المحاسبة الإدارية في مجال تقييم الأداء. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- عدم كفاية مقاييس الأداء المالية التقليدية، وأن المنظمات بحاجة إلى مقاييس أداء غير مالية.
- إن فعالية دور المحاسبة الإدارية في مجال تقييم الأداء لن تتحقق إلا من خلال التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية.
- إن بعض المنظمات لا تهتم بتطوير نظم تقييم الأداء ويعود ذلك لطول الوقت والجهد اللازمين لتطوير نظم تقييم الأداء، ولعدم توفر قاعدة البيانات اللازمة، ولنقص في الخبرات المؤهلة.

- هناك قصور لدى المنظمات في أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية المرتبطة بالبحوث والتطوير.
- عدم وجود الإدراك والوعي بأهمية الفلسفات الإدارية والمحاسبية الحديثة، مثل بطاقة قياس الأداء المتوازن، ونموذج المقارنة بالأفضل، نموذج محاسبة عن الإنجاز.

دراسة (البشتاوي، 2004)، بعنوان: "إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور المنافسة وتكنولوجيا المعلومات على أنظمة قياس أداء البنوك الأردنية، وتحديد مستويات الانقاع من المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) من قبل مديري المصارف الأردنية، وكذلك تحديد آلية التغذية العكسية ونظم قياس الأداء المعاصر للبنوك، وتحديد الدور السلوكي والتنظيمي لمجموعتي المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية بهدف الوصول إلى نقاط التفاعل الإيجابي بين أفراد البنك والإدارة العليا من جهة والمالكين من جهة أخرى. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن مقاييس الأداء المالي لتقويم أداء البنك لم تعد كافية في ضوء متطلبات العصر الحالي، وعليه على إدارة البنوك أن تستخدم مقاييس أداء غير مالية (تشغيلية) بالإضافة إلى مقاييس الأداء المالية، لتصبح مع بعضها مقاييس أداء شاملة تتمثل في مجموعة من الأبعاد- وهي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو- لتشكل بمجموعها بطاقة قياس الأداء المتوازن والذي يعد نظاماً مناسباً لتقويم الأداء الشامل في بيئة تتصف بالمنافسة والمعلوماتية.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 1.3 مقدمة

تناولت الباحثة في هذا الفصل إجراءات الدراسة التي اتبعتها، ألا وهي الجوانب التوضيحية لكافة الخطوات والمراحل التي تم إعدادها وتنفيذها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، والذي يتجلى في التعرف على واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية وانعكاس ذلك على النجاح المؤسسي. ولذلك فإن السطور الآتية ستوضح كل الخطوات التي اتبعتها الباحثة لبلوغ هذا الهدف، ابتداءً من منهج هذه الدراسة ونضوج فكرتها، مروراً بتحديد عينتها ومنهجها، وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وصحتها وتنفيذها.

#### 2.3 المنهج العلمي المستخدم

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الرجوع إلى الأدب السابق حول الموضوع لتوضيح الخلفية النظرية للدراسة، وبالاستناد إلى الأدب السابق والدراسات السابقة ثم تصميم استبانة استهدفت جمع البيانات المتعلقة بالموضوع، بعد ذلك تم تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً لاستخراج النتائج ومقارنتها. وان استخدام الباحثة لهذا المنهج يرجع لكونه يقوم بوصف خصائص ظاهرة معينة، وجمع المعلومات عنها، ويتطلب ذلك عدم التحيز أثناء الوصف، كما أنه أسلوب يعتمد على دراسة الواقع والظاهرة، كما توجد على أرض الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً.

### 3.3 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع هذه الدراسة من موظفين الإدارة الوسطى والعليا في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية حسب إحصاءات هذه الشركات في العام 2010. وقد بلغ عدد موظفي الإدارة الوسطى والعليا في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية حسب إحصاءات هذه الشركات في العام 2010 حوالي 104 موظفين.

### 4.3 عينة الدراسة

بلغ عدد موظفي الإدارة الوسطى والعليا في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية حسب إحصاءات هذه الشركات في العام 2010 حوالي 104 موظفين، وقد تم تحديد حجم العينة لهذه الدراسة باستخدام موقع اختيار العينات ([www.surveysystem.com](http://www.surveysystem.com)) عند نسبة خطأ 5%، وبلغ حجم هذه العينة 82 موظفا من موظفي الإدارة الوسطى والعليا. وقد تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على أفراد عينة الدراسة التي بلغت 82 مفردة، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (72 استبانة) بنسبة (87.8%)، وهي نسبة مرتفعة ومقبولة إحصائيا. وتوضح الجداول التالية توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول 1.3: وصف عينة الدراسة حسب متغير الجنس

متغير الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	63	87.5
أنثى	9	12.5
المجموع	72	100.0

جدول 2.3: وصف عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

متغير المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من بكالوريوس	9	12.5
بكالوريوس	55	76.4
دراسات عليا	8	11.1
المجموع	72	100.0

جدول 3.3: وصف عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في شركات التأمين

متغير متغير عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1-5 سنوات	25	34.7
6-10 سنوات	10	13.9
11-15 سنة	25	34.7
أكثر من 15 سنة	12	16.7
<b>المجموع</b>	<b>72</b>	<b>100.0</b>

جدول 4.3: وصف عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

متغير المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
مدير عام	1	1.4
نائب مدير	6	8.3
مدير فرع	5	6.9
مدير دائرة	23	31.9
رئيس قسم	18	25.0
أخرى	19	26.4
<b>المجموع</b>	<b>72</b>	<b>100.0</b>

جدول 5.3: وصف عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية

متغير عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية (%)
لا يوجد	19	26.4
5 دورات فأقل	39	54.2
أكثر من 5 دورات	14	19.4
<b>المجموع</b>	<b>72</b>	<b>100.0</b>

### 5.3 أداة الدراسة

قامت الباحثة بتصميم استبانة لجمع البيانات من الفئة المستهدفة وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدب النظري للدراسة. لغرض التعرف على واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات

التأمين الفلسطينية وانعكاس ذلك على النجاح المؤسسي. أما عن طريقة تصميم الاستبانة فقد استعانت الباحثة بالأدب النظري والدراسات السابقة في مجال البحث لتحديد صيغة الأسئلة المناسبة، وبعد ذلك تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين للتحقق من صدقها، وقد أجرت الباحثة التعديلات التي أشار إليها المحكمون، حتى خرجت بصورتها النهائية من (75) فقرة. وقد قسمت الاستبانة إلى الأقسام التالية: القسم الأول: المعلومات الشخصية. والقسم الثاني: واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية وانعكاس ذلك على النجاح المؤسسي

### 1.5.3. صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثة بعرض الاستبانة الأولية على المشرف الأكاديمي وعلى عدد من المحكمين ممن يحملون درجات علمية عليا في مجال الاختصاص وفي ميدان البحث، وقد تلقت الباحثة مجموعة من الملاحظات التي تم أخذها في عين الاعتبار، وعملت على تعديلها وفق تلك الملاحظات.

### 2.5.3. ثبات الاستبانة:

تم فحص ثبات الاستبانة باستخدام معامل الاتساق الداخلي اختبار التناسق الداخلي (كرونباخ الفا)، حيث بلغت قيمته (0.971). وهذه القيمة جيدة جداً ومقبولة في البحث العلمي، مما يعني أن فقرات هذه الاستبانة ذات ثبات عالٍ و تفي بالغرض المطلوب من هذه الدراسة.

### 6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

بعد الاطلاع على الأدبيات السابقة تم تصميم الاستبانة للتعرف على واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية وانعكاس ذلك على النجاح المؤسسي، وبعد تصميم الاستبانة بصورتها النهائية تم توزيعها على أفراد العينة بطريقة المقابلة الشخصية، وعلى هذا تكون الدراسة قد مرت بالمراحل الآتية :

- جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
- تحديد مشكلة الدراسة من قبل الباحثة التي أرادت معالجتها وقامت بصياغتها على شكل سؤال رئيسي متعلق بمشكلة الدراسة، وأسئلة فرعية منبثقة عنها، وقامت الباحثة بصياغة فرضيات الدراسة.

- قامت الباحثة بتحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة من هذا المجتمع، وقامت بتوضيح حجم العينة وأسلوب اختيارها.
- قامت الباحثة بجمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بواسطة أداة الدراسة التي اختارتها وهي الاستبانة بطريقة منظمة ودقيقة.
- بعد جمع البيانات قامت الباحثة بتفريغ الاستبانات، وعددها (72) استبانة، واستخراج النتائج بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للمعالجة الإحصائية، ثم قامت بتفسير النتائج والتعليق عليها، ومن ثم استخلاص الاستنتاجات والتوصيات منها.

### 7.3 متغيرات الدراسة

لقد تناولت هذه الدراسة المتغيرات التالية:

#### 1.7.3 المتغيرات المستقلة:

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية، وهي:

- الجانب المالي ضمن عملية قياس متوازن للأداء.
- جانب الزبائن (المستفيدين) ضمن عملية قياس متوازن للأداء.
- جانب العمليات الداخلية ضمن عملية قياس متوازن للأداء.
- جانب التعلم والنمو ضمن عملية قياس متوازن للأداء.

#### 2.7.3 المتغير التابع:

مستوى النجاح المؤسسي في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية.

### 8.3 أدوات المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة ، وتفريغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) بهدف الحصول على معالجات إحصائية وصفية دقيقة لتلك البيانات، وذلك بعد تحويل استجابات أفراد العينة على السلم الثلاثي، تم حساب التوزيعات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة.

كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لتوضيح دلالة الفروق الإحصائية لمتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك بالموازنة مع  $(\alpha \leq 0.05)$  إذا كانت النتيجة أقل أو تساوي (0.05) ترفض الفرضية، وإذا كانت أكبر من (0.05) تقبل الفرضية الصفرية. ويتم رفض الفرضية البديلة (بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين).

### 9.3 خلاصة

تناولت الباحثة في هذه الفصل الطريقة والإجراءات التي قامت بها، حيث تم استعراض المنهج العلمي لهذه الدراسة، والمجتمع، وطريقة تحديد العينة، واختبار الأداة المناسبة لجمع المعلومات، وتم التأكد من صدقها وثباتها، كذلك تم عرض متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في هذه الدراسة، وكيفية تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها وجمعها.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها

#### 1.4 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف على واقع استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية وانعكاس ذلك على النجاح المؤسسي، وفحص ما إذا كان هذا الدور يختلف باختلاف كل متغيرات الدراسة المستقلة.

#### 2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها

فيما يأتي تناول مفصل لنتائج الدراسة.

لسؤال الأول: ما واقع التركيز على الجانب المالي ضمن عملية قياس متوازن للأداء في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية؟

للإجابة على سؤال الدراسة الرئيس المنبثق من مشكلة الدراسة، والذي ينص على (ما واقع استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية وما انعكاس ذلك على النجاح المؤسسي لهذه الشركات؟؟)، وللإجابة على أسئلة الدراسة الفرعية المنبثقة عن السؤال الرئيس للدراسة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لفقرات الاستبانة ولمحاورها، وتم توزيع درجات التقدير كما يلي:

- 2.34-3 بدرجة كبيرة.
- 1.67-2.33 بدرجة متوسطة.
- 1.00-1.66 بدرجة ضعيفة.

من أجل الإجابة على سؤال مشكلة الدراسة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الاستجابة لمحاور (أبعاد) الدراسة ولكل فقرة من الفقرات. ويوضح الجدول (1.4) نتائج إجابات المبحوثين على محاور (أبعاد) الدراسة الخمسة.

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الاستجابة لمجالات الدراسة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	المجال المالي	2.46	0.64	82.03	كبيرة
2	مجال الزبائن	2.59	0.58	86.2	كبيرة
3	مجال العمليات الداخلية	2.42	0.63	80.8	كبيرة
4	مجال التعلم والنمو	2.49	0.65	83.06	كبيرة
5	النجاح المؤسسي	2.43	0.67	80.85	كبيرة
	الدرجة الكلية	2.48	0.63	82.59	كبيرة

يتضح من الجدول (1.4) أن هناك اهتمام كبير بعملية قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية في كافة المجالات (المجال المالي، ومجال الزبائن، مجال العمليات الداخلية، ومجال التعلم والنمو)، وبلغت النسبة المئوية للمجال المالي (82.03%)، وبلغت النسبة المئوية لمجال الزبائن (86.2%)، كما بلغت النسبة المئوية لمجال العمليات الداخلية (80.8%)، وبلغت النسبة المئوية لمجال التعلم والنمو (83.06%).

وأشارت إجابات المبحوثين حول مجال النجاح المؤسسي أن شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية تحقق نجاحاً مؤسسياً عالياً حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات هؤلاء المبحوثين حوالي (80.85%). وقد بلغت قيم الوسط الحسابي العام على إجابات المبحوثين على المجالات الخمسة للدراسة حوالي (82.59%) وهي نسبة مرتفعة.

#### 1.2.4. إجابة سؤال الدراسة الأول (المجال المالي):

للإجابة على سؤال الدراسة الأول والذي نصه (ما واقع التركيز على الجانب المالي ضمن عملية قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية؟)، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الاستجابة لإجابات المبحوثين المتعلقة بهذا المجال، والجدول (2.4) يوضح ذلك.

جدول 2.4: نتائج سؤال الدراسة الأول المتعلق بالجانب المالي ضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات قطاع التأمين الفلسطيني

الاستجابة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق		نوعاً ما		أتفق بشدة		الرقم حسب الاستبانة
				%	ت	%	ت	%	ت	
متوسطة	76.06	0.64	2.28	9.7	7	51.4	37	37.5	27	1
كبيرة	84.04	0.71	2.52	12.5	9	22.2	16	63.9	46	2
كبيرة	83.33	0.65	2.50	8.3	6	31.9	23	56.9	41	3
متوسطة	61.97	0.70	1.86	31.9	23	48.6	35	18.1	13	4
كبيرة	90.14	0.54	2.70	4.2	3	20.8	15	73.6	53	5
كبيرة	87.79	0.62	2.63	6.9	5	22.2	16	69.4	50	6
كبيرة	87.96	0.63	2.64	8.3	6	19.4	14	72.2	52	7
كبيرة	80.09	0.73	2.40	13.9	10	31.9	23	54.2	39	8
كبيرة	86.85	0.55	2.61	2.8	2	33.3	24	62.5	45	9
كبيرة	82.03	0.64	2.46	10.9		31.3		56.5		الكلي

ويتبين من الجدول (2.4) أن واقع التركيز على الجانب المالي ضمن عملية قياس متوازن للأداء في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية كبير.

وبناء على ذلك فإن الفقرات التي حظيت بأعلى متوسط حسابي كانت الفقرة الخامسة (تقوم الشركة بإعداد تقارير مالية بمؤشرات أداء متنوعة)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (2.70)، ونسبة مئوية (90%) وبدرجة مساهمة كبيرة.

كما أن الفقرة السابعة حظيت بالمرتبة الثانية (هناك وضوح في الموازنات بما يحقق الخطط التنفيذية)، حيث حظيت بمتوسط حسابي (2.64) وبنسبة مئوية (88%) وبدرجة مساهمة كبيرة. وجاءت الفقرة السادسة بالمرتبة الثالثة (هناك كفاية في الموارد المالية في الشركة)، حيث حظيت بمتوسط حسابي (2.63)، وبنسبة مئوية (87.7%) وبدرجة مساهمة كبيرة.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمجال البعد المالي، فقد كان المتوسط الحسابي (2.46)، وبوزن نسبي (82%) وبدرجة تقدير كبيرة، وهذا يدل على أن استخدام المجال المالي في القياس المتوازن للأداء يتم بدرجة كبيرة.

#### 2.2.4. إجابة سؤال الدراسة الثاني (مجال الزبائن):

للإجابة على سؤال الدراسة الثاني والذي ينص على (ما واقع التركيز على جانب الزبائن ضمن عملية قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية؟)، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الاستجابة لإجابات المبحوثين المتعلقة بهذا المجال؟، والجدول (3.4) يوضح ذلك.

جدول 3.4-أ: نتائج سؤال الدراسة الثاني المتعلق بجانب الزبائن ضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات قطاع التأمين الفلسطيني

الرقم حسب الاستبانة	أنتفق بشدة		نوعاً ما		لا أنتفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	شدة الاستجابة
	%	التكرار	%	ت	%	ت				
10	63.9	46	29.2	21	5.6	4	2.59	0.60	86.4	كبيرة
11	81.9	59	18.1	13	-	-	2.82	0.39	94.0	كبيرة
12	86.1	62	9.7	7	4.2	3	2.82	0.48	94.0	كبيرة
13	58.3	42	37.5	27	2.8	2	2.56	0.55	85.4	كبيرة
14	54.2	39	45.8	33	-	-	2.54	0.50	84.7	كبيرة
15	66.7	48	30.6	22	2.8	2	2.64	0.54	88.0	كبيرة
16	72.2	52	19.4	14	6.9	5	2.66	0.61	88.7	كبيرة
17	66.7	48	30.6	22	1.4	1	2.66	0.51	88.7	كبيرة
18	59.7	43	34.7	25	4.2	3	2.56	0.58	85.4	كبيرة
19	79.2	57	18.1	13	1.4	1	2.79	0.44	93.0	كبيرة

جدول 3.4-ب: نتائج سؤال الدراسة الثاني المتعلق بجانب الزبائن ضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات قطاع التأمين الفلسطيني

الرقم حسب الاستبانة	أتفق بشدة		نوعاً ما		لا أتفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	شدة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت				
20	42	58.3	26	36.1	4	5.6	2.53	0.60	84.3	كبيرة
21	50	69.4	16	22.2	6	8.3	2.61	0.64	87.0	كبيرة
22	48	66.7	17	23.6	7	9.7	2.57	0.67	85.6	كبيرة
56	47	65.3	19	26.4	6	8.3	2.57	0.65	85.6	كبيرة
57	50	69.4	21	29.2	1	1.4	2.68	0.50	89.4	كبيرة
61	29	40.3	28	38.9	14	19.4	2.21	0.75	73.7	متوسطة
67	37	51.4	27	37.5	8	11.1	2.40	0.69	80.1	كبيرة
71	36	50.0	24	33.3	12	16.7	2.33	0.75	77.8	متوسطة
<b>الكلية</b>		<b>64.43</b>		<b>28.9</b>		<b>6.86</b>	<b>2.59</b>	<b>0.58</b>	<b>86.2</b>	كبيرة

يُتبين من الجدول (3.4) أن واقع التركيز على الجانب الزبائن ضمن عملية قياس متوازن للأداء في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية كبير.

وبناء على ذلك فإن الفقرات التي حققت أعلى متوسط حسابي كانت الفقرات الحادية عشرة (تعمل الإدارة على زيادة أعداد الزبائن عبر تقديم خدمات جديدة) والثانية عشرة (تتابع الشركة الشكاوى المقدمة من زبائنها لإيجاد الحلول المناسبة لها)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.82)، ونسبة مئوية (94%) وبدرجة مساهمة كبيرة. كما أن الفقرة التاسعة عشرة حققت المرتبة الثانية (تعمل الشركة على تقديم خدمات تلبي احتياجات الزبائن)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.79) ونسبة مئوية (93%) وبدرجة مساهمة كبيرة. جاءت الفقرة السابعة والخمسون بالمرتبة الثالثة (تنجح الشركة في تحقيق التنوع في الخدمات المقدمة) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.68)، ونسبة مئوية (89.4%) وبدرجة مساهمة كبيرة.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمجال بعد الزبائن، فقد كان المتوسط الحسابي (2.86)، وبوزن نسبي (86.2%) وبدرجة تقدير كبيرة، وهذا يدل على أن استخدام بعد الزبائن في القياس المتوازن للأداء يتم بدرجة كبيرة في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية.

### 3.2.4 إجابة سؤال الدراسة الثالث (مجال العمليات الداخلية):

للإجابة على سؤال الدراسة الثالث والذي ينص على (ما واقع التركيز على جانب العمليات الداخلية ضمن عملية قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية؟)، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الاستجابة والجدول (4.4) يوضح ذلك:

جدول 4.4: نتائج سؤال الدراسة الثالث المتعلق بجانب العمليات الداخلية ضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات قطاع التأمين الفلسطيني

الرقم حسب الاستبانة	أفق بشدة		نوعا ما		لا أتفق		الانحراف المعياري	النسبة المئوية	شدة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت			
23	73.6	53	25.0	18	1.4	1	0.48	90.7	كبيرة
24	68.1	49	20.8	15	6.9	5	0.62	87.9	كبيرة
25	41.7	30	45.8	33	11.1	8	0.67	77.0	
26	52.8	38	31.9	23	13.9	10	0.73	79.8	كبيرة
27	19.4	14	41.7	30	37.5	27	0.74	60.6	متوسطة
28	15.3	11	40.3	29	43.1	31	0.72	57.3	متوسطة
29	62.5	45	30.6	22	6.9	5	0.63	85.2	كبيرة
30	50.0	36	36.1	26	13.9	10	0.72	78.7	كبيرة
31	43.1	31	50.0	36	6.9	5	0.61	78.7	كبيرة
32	62.5	45	29.2	21	2.8	2	0.54	87.7	كبيرة
33	55.6	40	37.5	27	6.9	5	0.63	82.9	كبيرة
34	40.3	29	48.6	35	8.3	6	0.63	77.6	متوسطة
35	41.7	30	41.7	30	13.9	10	0.70	76.2	متوسطة
36	62.5	45	33.3	24	4.2	3	0.58	86.1	كبيرة
69	81.9	59	9.7	7	6.9	5	0.57	92.0	كبيرة
70	73.6	53	23.6	17	2.8	2	0.52	90.3	كبيرة
74	61.1	44	31.9	23	6.9	5	0.63	84.7	كبيرة
الكلية	53.3		34.0		11.4		0.63	80.8	كبيرة

يتبين من الجدول (4.4) أن واقع التركيز على جانب العمليات الداخلية ضمن عملية قياس متوازن

للأداء في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية كبير. ويتضح من النتائج أن الفقرات التي حققت أعلى متوسطات حسابية كانت الفقرة التاسعة والستون (لدى الشركة الموظفين الذين يمتلكون المستوى المهني المناسب لأعمالها) حيث حققت متوسطا حسابيا قدره (2.76)، ونسبة مئوية (92%) ودرجة مساهمة كبيرة. كما حققت الفقرة الثالثة والعشرون المرتبة الثانية، ونصها (تعمل الشركة على تحديث المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها)، حيث حققت متوسطا حسابيا قيمته (2.72) ونسبة مئوية بلغت (90.7%) ودرجة مساهمة كبيرة. وجاءت الفقرة السبعون بالمرتبة الثالثة (تتلاءم أنشطة الشركة مع أهدافها)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (2.71)، ونسبة مئوية قيمتها (90.3%) ودرجة مساهمة كبيرة.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بمجال العمليات الداخلية، فقد كان المتوسط الحسابي (2.42)، وبوزن نسبي (80.8%) وبدرجة تقدير كبيرة، وهذا يدل على أن استخدام مجال العمليات الداخلية في القياس المتوازن للأداء يتم بدرجة كبيرة في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية.

#### 4.2.4. إجابة سؤال الدراسة الرابع (مجال التعلم والنمو):

للإجابة على سؤال الدراسة الرابع والذي نصه (ما واقع التركيز على جانب التعلم والنمو ضمن عملية قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية؟)، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الاستجابة والجدول (5.4) يوضح ذلك.

جدول 5.4- نتائج سؤال الدراسة الرابع المتعلق بجانب التعلم والنمو ضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات قطاع التأمين الفلسطيني

الرقم حسب الاستبانة	أنتفق بشدة		نوعا ما		لا أتفق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	شدة الاستجابة
	%	التكرار	%	ت					
37	51.4	37	31.9	23	15.3	2.37	0.74	78.87	كبيرة
38	54.2	39	25.0	18	19.4	2.35	0.79	78.40	كبيرة
39	52.8	38	23.6	17	22.2	2.31	0.82	77.00	متوسطة
40	52.8	38	29.2	21	16.7	2.37	0.76	78.87	كبيرة
41	70.8	51	22.2	16	6.9	2.64	0.61	87.96	كبيرة
42	52.8	38	36.1	26	8.3	2.46	0.65	81.90	كبيرة

جدول 5.4-ب: نتائج سؤال الدراسة الرابع المتعلق بجانب التعلم والنمو ضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات قطاع التأمين الفلسطيني

الرقم حسب الاستبانة	أنفق بشدة		نوعا ما		لا أتفق		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	شدة الاستجابة
	التكرار	%	ت	%	ت	%				
43	40	55.6	30	41.7	1	1.4	2.55	0.53	84.98	كبيرة
44	38	52.8	28	38.9	5	6.9	2.46	0.63	82.16	كبيرة
45	37	51.4	23	31.9	11	15.3	2.37	0.74	78.87	كبيرة
46	37	51.4	27	37.5	7	9.7	2.42	0.67	80.75	كبيرة
47	43	59.7	26	36.1	2	2.8	2.58	0.55	85.92	كبيرة
48	42	58.3	25	34.7	5	6.9	2.51	0.63	83.80	كبيرة
49	54	75.0	18	25.0	-	-	2.75	0.44	91.67	كبيرة
50	44	61.1	22	30.6	5	6.9	2.55	0.63	84.98	كبيرة
51	38	52.8	27	37.5	7	9.7	2.43	0.67	81.02	كبيرة
52	49	68.1	16	22.2	7	9.7	2.58	0.67	85.92	كبيرة
53	50	69.4	18	25.0	4	5.6	2.64	0.59	87.96	كبيرة
54	41	56.9	27	37.5	4	5.6	2.51	0.60	83.80	كبيرة
<b>الكلي</b>		<b>58.2</b>		<b>31.5</b>		<b>9.96</b>	<b>2.49</b>	<b>0.65</b>	<b>83.06</b>	<b>كبيرة</b>

وأظهرت من نتائج الدراسة أن واقع التركيز على جانب التعلم والنمو ضمن عملية قياس متوازن للأداء في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية كبير.

وقد أظهرت إجابات المبحوثين أن الفقرات التي حققت أعلى متوسطات حسابية كانت الفقرة التاسعة والأربعون التي نصها (تركز الشركة على تحقيق العوائد المالية المناسبة) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.75) بنسبة مئوية بلغت (91.97%) وبدرجة مساهمة كبيرة. كما أن الفقرات الحادية والأربعين (يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات متميزة ذات صلة بالعمل) والثالثة والخمسين (تستخدم الشركة التكنولوجيا التي تسهم في تحسين الأداء) حققت المرتبة الثانية ضمن إجابات المبحوثين، حيث حققت متوسطا حسابيا قيمته (2.64) وبنسبة مئوية (87.96%) وبدرجة مساهمة كبيرة. وحققت الفقرة السابعة والأربعون (يوجد موظفين ذوو قدرات عقلية متفوقة لتطوير الأداء موزعين على الأقسام المختلفة) والثانية والخمسون (تستقطب الشركة كوادر مهنية مؤهلة) متوسطا حسابيا بلغ (2.58) بنسبة مئوية بلغت (85.92%) وبدرجة مساهمة كبيرة.

أما الدرجة الكلية المتعلقة بمجال التعلم والنمو، فقد بلغ متوسطها الحسابي (2.49) بنسبة مئوية بلغت (83.06%) وبدرجة تقدير كبيرة، وهذا يدل على أن استخدام مجال التعلم والنمو في القياس المتوازن للأداء يتم بدرجة كبيرة في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية.

#### 5.2.4. إجابة سؤال الدراسة الخامس (النجاح المؤسسي):

للإجابة على سؤال الدراسة الخامس والذي ينص على (ما واقع النجاح المؤسسي لشركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية؟) فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الاستجابة، والجدول (6.4) يوضح ذلك.

جدول 6.4: نتائج سؤال الدراسة الخامس المتعلق بالنجاح المؤسسي لشركات قطاع التأمين الفلسطيني

شدة الاستجابة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق		نوعاً ما		أتفق بشدة		الرقم حسب الاستبانة
				%	ت	%	ت	%	التكرار	
كبيرة	80.28	0.62	2.41	6.9	5	44.4	32	47.2	34	55
متوسطة	73.24	0.65	2.20	12.5	9	54.2	39	31.9	23	58
متوسطة	76.06	0.61	2.28	8.3	6	54.2	39	36.1	26	59
متوسطة	70.89	0.79	2.13	25.0	18	36.1	26	37.5	27	60
كبيرة	88.43	0.59	2.65	5.6	4	23.6	17	70.8	51	62
كبيرة	84.72	0.65	2.54	8.3	6	29.2	21	62.5	45	63
متوسطة	77.78	0.77	2.33	18.1	13	30.6	22	51.4	37	64
متوسطة	75.24	0.79	2.26	20.8	15	30.6	22	45.8	33	65
كبيرة	81.02	0.71	2.43	12.5	9	31.9	23	55.6	40	66
كبيرة	81.02	0.77	2.43	16.7	12	23.6	17	59.7	43	68
كبيرة	86.57	0.60	2.60	5.6	4	29.2	21	65.3	47	72
كبيرة	87.96	0.54	2.64	2.8	2	30.6	22	66.7	48	73
كبيرة	87.79	0.59	2.63	5.6	4	25.0	18	68.1	49	75
كبيرة	<b>80.85</b>	<b>0.67</b>	<b>2.43</b>	<b>11.4</b>		<b>34.09</b>		<b>53.7</b>		<b>الكلية</b>

وقد اتضح من إجابات الباحثين الواردة في الجدول (6.4) أن بالنجاح المؤسسي لشركات قطاع

التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية مرتفع. وأظهرت نتائج الدراسة أن الفقرات التي حققت أعلى متوسط حسابي كانت الفقرة الثانية والستون التي نصها (تسهم الشركة في تحقيق التنمية الاقتصادية في فلسطين) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.65) بنسبة مئوية بلغت (88.43%) بدرجة مساهمة كبيرة. كما ان الفقرة الثالثة والسبعون التي نصها (اشعر بالرضا عن الانطباع العام عن الشركة لدى الزبائن) حققت المرتبة الثانية ضمن تسلسل إجابات المبحوثين حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.64) بنسبة مئوية (87.96%) وبدرجة مساهمة كبيرة.

وجاءت الفقرة الخامسة والسبعون التي نصها (حققت الشركة حصة سوقية تتفق مع خططها) بالمرتبة الثالثة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.2.63) بنسبة مئوية بلغت (87.79%) وبدرجة مساهمة كبيرة.

أما بالنسبة للدرجة الكلية المتعلقة بالنجاح المؤسسي لشركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية فقد بلغت قيمة متوسطها الحسابي (2.43) بنسبة مئوية بلغت حوالي (80.85%) وبدرجة تقدير كبيرة، وهذا يدل على أن شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية حققت درجة عالية من النجاح المؤسسي.

#### 3.4 فحص فرضيات الدراسة ومناقشتها

فيما يأتي تلخيص لنتائج فحص فرضيات الدراسة:

أولاً) فحص الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائي ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية، من جهة، والنجاح المؤسسي، من جهة أخرى. ويتفرع عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية

- الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع استخدام المجال المالي ضمن عملية القياس المتوازن للأداء في شركات التأمين الفلسطينية، من جهة، والنجاح المؤسسي، من جهة أخرى. ومن أجل الإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل الارتباط سبيرمان:

جدول 7.4: نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان للفرضية الفرعية الأولى

المجال	معامل الارتباط	البعد المالي	بعد النجاح المؤسسي
البعد المالي	معامل الارتباط	1.000	.428**
	مستوى الدلالة	.	.000
	العدد	72	72
بعد النجاح المؤسسي	معامل الارتباط	.428**	1.000
	مستوى الدلالة	.000	.
	العدد	72	72

يتبين من الجدول السابق أنه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع استخدام المجال المالي ضمن عملية القياس المتوازن للأداء في شركات التأمين الفلسطينية، من جهة، والنجاح المؤسسي، من جهة أخرى، وهذه العلاقة طردية قوية (0.428) .

- الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع استخدام مجال الزبائن (المستفيدين) ضمن عملية القياس المتوازن للأداء في شركات التأمين الفلسطينية، من جهة، والنجاح المؤسسي، من جهة أخرى. ومن أجل الإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل الارتباط سبيرمان:

جدول 8.4: نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان للفرضية الفرعية الثانية

المجال	معامل الارتباط	البعد الزبائن (المستفيدين)	بعد النجاح المؤسسي
البعد الزبائن (المستفيدين)	معامل الارتباط	1.000	.714**
	مستوى الدلالة	.	.000
	العدد	72	72
بعد النجاح المؤسسي	معامل الارتباط	.714**	1.000
	مستوى الدلالة	.000	.
	العدد	72	72

يتبين من الجدول السابق انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع استخدام مجال الزبائن (المستفيدين) ضمن عملية القياس المتوازن للأداء في شركات التأمين

الفلسطينية، من جهة، والنجاح المؤسسي، من جهة أخرى، وهذه العلاقة طردية قوية (0.714) .

- الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع استخدام مجال العمليات الداخلية ضمن عملية القياس المتوازن للأداء في شركات التأمين الفلسطينية، من جهة، والنجاح المؤسسي، من جهة أخرى. ومن أجل الإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل الارتباط سبيرمان:

جدول 9.4: نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان للفرضية الفرعية الثالثة

المجال	معامل الارتباط	العدد	مستوى الدلالة	البعد العمليات الداخلية	بعد النجاح المؤسسي
البعد العمليات الداخلية	معامل الارتباط	72	.000	1.000	.705**
	مستوى الدلالة			.	
	العدد	72			
بعد النجاح المؤسسي	معامل الارتباط	72	.000	.705**	1.000
	مستوى الدلالة				.
	العدد	72			

ويتبين من الجدول السابق انه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع استخدام مجال العمليات الداخلية ضمن عملية القياس المتوازن للأداء في شركات التأمين الفلسطينية، من جهة، والنجاح المؤسسي، من جهة أخرى، وهذه العلاقة طردية قوية (0.705) .

- الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع استخدام مجال التعلم والنمو ضمن عملية القياس المتوازن للأداء في شركات التأمين الفلسطينية، من جهة، والنجاح المؤسسي، من جهة أخرى. ومن أجل الإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل الارتباط سبيرمان:

يتبين من الجدول السابق أنه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع استخدام مجال التعلم والنمو ضمن عملية القياس المتوازن للأداء في شركات التأمين الفلسطينية، من جهة، والنجاح المؤسسي، من جهة أخرى، وهذه العلاقة طردية قوية (0.824) .

ولفحص الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام اختبار معامل الارتباط سبيرمان وكانت النتائج كالتالي:

جدول 10.4: نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان للفرضية الفرعية الرابعة

المجال		البعد التعلم والنمو	بعد النجاح المؤسسي
البعد التعلم والنمو	معامل الارتباط	1.000	.824**
	مستوى الدلالة	.	.000
	العدد	72	72
بعد النجاح المؤسسي	معامل الارتباط	.824**	1.000
	مستوى الدلالة	.000	.
	العدد	72	72

جدول 11.4: نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان للفرضية الفرعية الرابعة

المجال		واقع استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن	بعد النجاح المؤسسي
واقع استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن	معامل الارتباط	1.000	.751**
	مستوى الدلالة	.	.000
	العدد	72	72
بعد النجاح المؤسسي	معامل الارتباط	.751**	1.000
	مستوى الدلالة	.000	.
	العدد	72	72

يتبين من الجدول السابق أنه توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية، من جهة، والنجاح المؤسسي، من جهة أخرى، وهذه العلاقة طردية (0.751).

ثانياً) فحص الفرضية الرئيسية الثانية: لا فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، عدد الدورات. وينفرد عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع النجاح المؤسسي (الذي تحققه شركات التأمين الفلسطينية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية تعزى لمتغير عدد الدورات.

وقد تم إجراء الاختبارات الإحصائية لكل متغير من متغيرات الدراسة كما يلي:

- متغير الجنس: لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس، فقد تم إجراء اختبار (Independent Samples Test) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي توضح نتائج الاختبار:

جدول 12.4: نتائج اختبار (t) لفحص دلالة الفروق في متوسط استجابات المبحوثين وفق للجنس

F	Sig.	t	df	أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن
4.527	.037	-1.001	70	البعد المالي
		-1.718	21.299	
.443	.508	-.014	70	بعد الزبائن
		-.016	11.799	
4.240	.043	-.165	70	بعد العمليات الداخلية
		-.271	19.136	
.685	.411	.000	70	بعد التعلم والنمو
		.000	11.842	

يتضح من الجدول (12.4) انه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس في مجال بعد الزبائن وبعد التعلم والنمو، وبعد النجاح المؤسسي حيث كانت قيم مستوى الدلالة اكبر من 0.05 ووجدت فروق في مجالات البعد المالي وبعد العمليات الداخلية ، حيث كانت قيم مستوى الدلالة اقل من 0.05.

- متغير المؤهل العلمي: لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي ، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي توضح نتائج الاختبار:

جدول 13.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في متوسط استجابات المبحوثين وفق متغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
البعد المالي	بين المجموعات	.774	2	.387	2.518	.088
	خلال المجموعات	10.607	69	.154		
	المجموع	11.381	71			
بعد الزبائن	بين المجموعات	2.592	2	1.296	13.116	.000
	خلال المجموعات	6.818	69	.099		
	المجموع	9.409	71			
بعد العمليات الداخلية	بين المجموعات	1.104	2	.552	4.233	.018
	خلال المجموعات	9.000	69	.130		
	المجموع	10.104	71			
بعد النمو والتعلم	بين المجموعات	1.713	2	.856	4.256	.018
	خلال المجموعات	13.887	69	.201		
	المجموع	15.600	71			
	خلال المجموعات	16.486	69	.239		
	المجموع	17.239	71			

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

ويتضح من الجدول (13.4) انه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

في اتجاهات المبحوثين نحو واقع استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالات البعد المالي والنجاح المؤسسي، حيث كان قيم مستوى الدلالة اكبر من 0.05. ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات العملاء ، والعمليات الداخلية، و النمو والتعلم ، حيث كانت قيم مستوى الدلالة اقل من 0.05.

- متغير عدد سنوات الخبرة: لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير عدد سنوات الخبرة ، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج الاختبار:

جدول 14.4: نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في متوسط استجابات المبحوثين وفق متغير عدد سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
البعد المالي	بين المجموعات	.233	3	.078	.474	.701
	خلال المجموعات	11.148	68	.164		
	المجموع	11.381	71			
بعد الزبائن	بين المجموعات	.316	3	.105	.787	.505
	خلال المجموعات	9.094	68	.134		
	المجموع	9.409	71			
بعد العمليات الداخلية	بين المجموعات	.402	3	.134	.940	.426
	خلال المجموعات	9.702	68	.143		
	المجموع	10.104	71			
بعد النمو والتعلم	بين المجموعات	.603	3	.201	.911	.440
	خلال المجموعات	14.997	68	.221		
	المجموع	15.600	71			
	خلال المجموعات	16.296	68	.240		
	المجموع	17.239	71			

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (14.4) أنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين

الفلسطينية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ، حيث كان قيم مستوى الدلالة اكبر من 0.05.

- متغير المسمى الوظيفي: لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي ، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج الاختبار:

جدول 15.4: نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في متوسط استجابات المبحوثين وفق متغير المسمى الوظيفي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
البعد المالي	بين المجموعات	1.884	5	.377	2.618	.032
	خلال المجموعات	9.497	66	.144		
	المجموع	11.381	71			
بعد الزبائن	بين المجموعات	1.813	5	.363	3.151	.013
	خلال المجموعات	7.596	66	.115		
	المجموع	9.409	71			
بعد العمليات الداخلية	بين المجموعات	2.106	5	.421	3.476	.008
	خلال المجموعات	7.998	66	.121		
	المجموع	10.104	71			
بعد النمو والتعلم	بين المجموعات	3.655	5	.731	4.039	.003
	خلال المجموعات	11.945	66	.181		
	المجموع	15.600	71			
	خلال المجموعات	14.392	66	.218		
	المجموع	17.239	71			

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (15.4) انه توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ، حيث كان قيم مستوى الدلالة اقل من 0.05.

- متغير عدد الدورات التدريبية: لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير عدد الدورات التدريبية

فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج الاختبار:

جدول 16.4: نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في متوسط استجابات المبحوثين وفق متغير عدد الدورات التدريبية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
البعد المالي	بين المجموعات	1.533	2	.767	5.371	.007
	خلال المجموعات	9.848	69	.143		
	المجموع	11.381	71			
بعد الزبائن	بين المجموعات	1.762	2	.881	7.946	.001
	خلال المجموعات	7.648	69	.111		
	المجموع	9.409	71			
بعد العمليات الداخلية	بين المجموعات	2.209	2	1.104	9.652	.000
	خلال المجموعات	7.895	69	.114		
	المجموع	10.104	71			
بعد النمو والتعلم	بين المجموعات	3.436	2	1.718	9.746	.000
	خلال المجموعات	12.164	69	.176		
	المجموع	15.600	71			
	خلال المجموعات	12.940	69	.188		
	المجموع	17.239	71			

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (16.4) انه توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو واقع استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، حيث كان قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05.

## الفصل الخامس

### خلاصة النتائج والتوصيات

#### 1.5 مقدمة

في هذا الفصل تم عرض خلاصة النتائج والتوصيات والتي توصلت إليها الباحثة من خلال البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة (الأداة البحثية لهذه الدراسة التي استخدمت المنهج الوصفي)، ومن خلال تحليل البيانات وعرض هذه النتائج ومناقشتها.

#### 2.5 خلاصة النتائج

- تبين للباحثة أن معظم شركات التأمين الفلسطينية تهتم بالعملية المالية ودقتها، لكون الهدف الأساسي لهذه الشركات هو تحقيق الربح المادي. وقد أظهرت النتائج أن واقع التركيز على الجانب المالي ضمن عملية قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية جاءت بمتوسط حسابي قدره (2.46)، وبوزن نسبي (82%) وبدرجة تقدير كبيرة، وهذا يدل على أن استخدام البعد المالي في القياس المتوازن للأداء يتم بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع الشركات تهتم بالعملية المالية ودقتها لكون الهدف الأساسي لهذه الشركات هو تحقيق الربح.

- أظهرت نتائج التحليل أنه يتم التركيز على جانب الزبائن بدرجة كبيرة في شركات التأمين، لأن الهدف من تتحسن جودة الخدمات المقدمة هو تحقيق الرضا لدى الزبائن، وبالتالي الحصول على عدد أكبر من الزبائن. وأظهرت النتائج أن واقع التركيز على جانب الزبائن

ضمن عملية قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية جاءت بمتوسط حسابي قدره (2.59)، وبوزن نسبي (86.2%) وبدرجة تقدير كبيرة، وهذا يدل على أن استخدام بعد العملاء في القياس المتوازن للأداء يتم بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الهدف من تحسين جودة الخدمات المقدمة هو تحقيق الرضا لدى الزبائن وبالتالي الحصول على عدد أكبر من الزبائن ، لذا يتم استخدام الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء بهدف تحقيق هذا الغرض.

• تطابقت وجهات نظر المبحوثين بخصوص استخدام محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن حيث يتم ذلك بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الدور الأكبر لتنظيم وتقييم أداء أية مؤسسة هو التنظيم والدقة في العمليات الداخلية فهي المنطلق الرئيسي لتقييم أفضل لباقي الجوانب. وأظهرت النتائج أن واقع التركيز على جانب العمليات الداخلية ضمن عملية قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية جاءت بمتوسط حسابي قدره (2.42)، وبوزن نسبي (80.8%) وبدرجة تقدير كبيرة، وهذا يدل على أن استخدام بعد العمليات الداخلية في القياس المتوازن للأداء يتم بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الدور الأكبر لتنظيم وتقييم أداء أية مؤسسة هو التنظيم والدقة في العمليات الداخلية فهي المنطلق الرئيسي لتقييم أفضل لباقي الجوانب.

• تشير نتائج الدراسة إلى أن التركيز على محور التعلم والنمو في بطاقة قياس الأداء المتوازن يتم بدرجة كبيرة، وذلك لأن عمليات تدريب وتحسين خبرات الموظفين يؤدي إلى تحسين أداء الشركات، وبالتالي تعمل غالبية الشركات على تقديم التدريبات الحديثة لتمكينهم من تقديم خدمات أفضل. وقد أظهرت النتائج أن واقع التركيز على جانب الإبداع والتعلم ضمن عملية قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية جاءت بمتوسط حسابي قدره (2.49)، وبوزن نسبي (83.06%) وبدرجة تقدير كبيرة، وهذا يدل على أن استخدام بعد الإبداع والنمو في القياس المتوازن للأداء يتم بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عملية تدريب وتحسين خبرات الموظفين يؤدي إلى تحسين أداء الشركات، وبالتالي تعمل غالبية الشركات على تقديم التدريبات الحديثة لتمكينهم من تقديم خدمات أفضل.

• أظهرت نتائج الدراسة أن التركيز على النجاح المؤسسي يتم بواسطة تقديم الخدمات الاجتماعية للمواطنين، والتي تؤدي إلى نظرة أفضل لهذه الشركات كشركات وطنية.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية، من جهة، والنجاح المؤسسي، من جهة أخرى، وهذه العلاقة طردية قوية (0.751) .

### 3.5 التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الباحثة، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتتجزأ أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات التي إذا ما تم الأخذ بها من قبل شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية، سيكون لها تأثيراً إيجابياً على أداء هذه الشركات، وهذه التوصيات هي:

- تقديم دورات تدريبية خاصة للموظفين تساهم في تحسين أدائهم الوظيفي للإطلاع على كيفية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ومزاياها.
- الاعتماد على موازنات مالية دقيقة في الأمور المالية لشركات التأمين.
- تقديم العلاوات والرواتب الجيدة للموظفين لتحسين أدائهم في عملهم.
- تقديم خدمات جديدة للزبائن بحيث تعمل على جذب عدد أكبر من الزبائن.
- العمل على تدريب الموظفين حول آخر المستجدات في عمل شركات التأمين.
- ضرورة نشر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من خلال المؤتمرات والندوات العلمية وتنفيذ الدورات التدريبية اللازمة.
- ضرورة إتباع سياسة مالية دقيقة في المؤسسات ، لكون الرؤية المالية تشكل عصب المنظمة وتحدد مدى استمراريتها.
- ضرورة الاهتمام بمجال العمليات الداخلية في المؤسسات، لأنها تشكل التنظيم الهام للمؤسسة والعمليات التي تدخل ضمنها.
- ضرورة الاهتمام بمجال رؤية النمو والتعلم التي تحافظ على التغيير والتطوير.
- ضرورة إعطاء الاهتمام الكبير لمجال رؤية الزبائن وذلك لتحقيق التميز في السوق.
- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية حول تكامل مقياس الأداء المتوازن.
- استحداث شبكة إلكترونية مهمتها ربط العميل مع شركة التأمين.

## المصادر المراجع

### المراجع العربية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن ومحمد، المرسي.(2007): الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و نماذج تطبيقية . الإسكندرية: الدار الجامعية .
- إدريس، والغالي. (2009): الأداء الاستراتيجي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، دار وائل للنشر.
- باكال، روب و موسى، يونس. (2002): إدارة الأداء ما هي؟ عمان: مركز التنمية للمنظمات غير الحكومية.
- البشتاوي، سليمان حسين سليمان. (2001): تقويم الأداء على وفق نظام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة، دراسة حالة في أحد المصارف الأردنية. رسالة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- جودة، محفوظ أحمد، ( 2008 ): تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية (دراسة تطبيقية)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، المجلد 11 ، العدد الثاني، ص ص.273-292.
- حمزة، م. (4/22/2007): تقييم الأداء - الحصن النفسي، منتديات علم النفس المهني، مقالة منشورة على الانترنت: (www.bqfree.net/forum/index.php,28.6.2008)
- خالد عبد الرحيم الهيتي (2008): إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- درة، ع. (2003): تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- درغام، ماهر موسي، وأبو فضة، ومروان محمد ( 2009 ): أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد 17 ، العدد 741 ، ص ص. 741-788.
- الزيات، عطاق. (2010): الأداء الإداري في ضوء الاتجاهات الفكرية المعاصرة. نابلس: دار الفاروق.

- عبد الفتاح، ح. (1998): الإدارة الفاعلة، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، مصر.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف، وترجمان، حنان، (2005): الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، المجلد 27، العدد 127، ص 127-148.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف، وترجمان، حنان، (2006): بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، المجلد 28، العدد 141، ص 141-156.
- عبد الملك، أحمد رجب، (2006): مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في مشروعات الصناعية (دراسة نظرية وتطبيقية)، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد 81، ص 81-147.
- عبد الهادي، ح. (1989): مبادئ الإدارة العامة في الدول العربية، بغداد، مطبعة دار المعارف.
- عبود، س. (2004): أثر التدريب على استخدام الحاسبات الآلية في كفاءة أداء العنصر البشري - دراسة تطبيقية على مؤسسة مصر للطيران، جامعة عين شمس - القاهرة. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- العمري، هاني. منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية. جامعة الملك عبد العزيز. <http://hasdl.kau.edu.sa/epapers>
- عوض، فاطمة رشدي، (2009): تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية: دراسة تطبيقية بنك فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- غوث، غادة منصور، (2005): أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- أبو قحف، عبد السلام. (1993): اقتصاديات الأعمال. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- القطامين، احمد. (1996): التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

- الكسبنت، ع. (1980): إدارة شؤون الموظفين والعاملين في الخدمة المدنية، دار الكتب، بغداد.
- مخيمر، عبد العزيز جميل (2000): قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- مصطفى بابكر، (2010/11/3). تحليل مؤشرات الكفاءة، معهد التخطيط العربي بالكويت، <http://www.arab-api.org/course24/pdf/c24-6.pdf>
- مصطفى، عزة. (2010): التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم: دليل عملي. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- المغربي، ع. وغربية، رمضان. (2006): التخطيط الإستراتيجي لقياس الأداء المتوازن، مصر – المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، ورمضان، فهيم غربية. (2006): التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- نصر الله، ح. (2002): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار زهران للطباعة للنشر والتوزيع.
- هاينز، سايفن. (2001): التخطيط الاستراتيجي الناجح. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- هلال، م. (1999): مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
- الهيتي، خ. (2003): إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر.
- يوسف، محمد. (2005): البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

#### المراجع الأجنبية

- Al Shaikh Ali, Mohammed N., (2007): **Performance Evaluation of Palestinian elecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach**, Master research non puplish, College of Commerce, Islamic University- Gaza, Palestine
- Argyris, C and Shone, D. (1991): **Organizational Learning**, London: A delison – Wesley.
- Armstrong, M. Baron, A. (1998): **Performance Management**, the New Realities, Institute of Personal and Development.

- Bacal, R. (1999): **Performance Management**, New Harbinger publication, McGraw – Hill.
- Brown, D and Laverick, S. (1994): **Measuring Corporate Performance**, Long Range Planning.
- Brown, M. (1990): **Baldrige Award Wining Quality: How to Interpret the Malcolm Baldrige Award Criteria**. ASQ Quality Press, (9<sup>th</sup> Edition).
- Campbell, Janet (2011), “**Balanced scorecard**”, School Administrator, Volume 68, No. 1, pp. 5-14.
- Kaplan, Robert, and Norton, David, The Office of Strategy Management, Harvard Business Review, October 2005
- Chavan, Meena (2009), “**The balanced scorecard: a new challenge**”, The Journal of Management Development, Volume 28, Issue 5, pp. 393-402.
- Chytas, Panagiotis and Glykas, Michael, (2011), **A proactive balanced scorecard**, International Journal of Information Management, Volume 31, No 5, pp. 460-473
- De Waal, Andre, A. (2001): **power of Performance Management: How Leading Companies Create Sustained Value**.
- Drucker, P. (1990): **The Emerging Theory of Manufacturing**, Harvard Business Review, May – June.
- Epstein, M and Mantoni, J. (1997): **The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy Into Action**, Management Accounting.
- Figg, Jonathan (2000), **Balanced scorecards receive high marks**, The Internal Auditor, Volume 57, No. 2, p. 16.
- Figg. J. (2000): **Balanced Scorecard Review High Marks**, Internal Auditor, Database Search Elite, April.
- Frost, Bob, (2000). **Measuring performance, Measurement International** ,www. MeasurementInternational.com,Dallas, USA.
- Gebhard, F and Isenmann, R (2003), **Balanced Scorecard Benefits**, Der Anaesthetist, Volume 52, No. 10, pp. 947-956.
- Haskins, Mark (2009), Media General and the Balanced Scorecard, SSRN Working Paper Series, No.6.
- Horngren, C, Foster G and Dater S. (2000): **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**, Prentice – Hall, (10<sup>th</sup> edition).
- Jakobsen, Morten, (2008): **Balanced scorecard development in Lithuanian companies**: Case study of the Lithuanian consulting engineering company, MSc in Finance and International Business. Master thesis ,Aarhus School of Business, University of Aarhus, Lithuanian.

- Kaplan, R, and Norton, D (1992): “**The Balance Scorecard – Measure the Drive Performance**”, Harvard Business Review, January – February.
- Kaplan, R, and Norton, D. (2000): **Having Trouble With Your Strategy? Them Map It.** Harvard Business Review, 5, sept/oct.
- Kaplan, R. Norton, D. (1996): **The Balanced Scorecard: Strategy into Action**, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kaplan, Robert and Miyake, Dylan (2010), **The Balanced Scorecard**, School Administrator, Volume 67, No. 2, pp. 10 - 15
- Michael, Roberts, and Thomas L (2004), **Debiasing Balanced Scorecard Evaluations Behavioral Research In Accounting**, Volume 16, No. 1, pp. 75 – 88.
- Miller, K and Bramiley. P. (1990): **Strategic Risk and Corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measure**, (A.M.J), vol. 33, No. 9.
- Niven, Paul (2003), **Balanced scorecard step by step: maximizing performance and maintaining results**, Accountancy Ireland, Volume 35, No. 1, pp. 14-22.
- Vonkatraman, N. Ramanujam, V. (1986): **Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison Approaches**, (A.M.R), vol. 11, no. 9.
- Wright, P. Pringle, C. Kroll, M. Parnell, J, (1998): **Strategic Management, text and cases**, 3<sup>rd</sup> edition.
- Zafar, Ahmad, and Zulfqar, Ahmad (2010), **Balanced Scorecard: Is it a Spontaneous Performance Measurement Tool?** Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business, Volume 2, No 2, pp. 99-103.

ملحق 1: الاستبانة

جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

أخي الفاضل / أختي الفاضلة...  
تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

بناء النجاح المؤسسي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين  
الفلسطينية (دراسة تحليلية)

وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير من جامعة القدس، المعهد العالي للتنمية  
المستدامة/ تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية.

أرجو التفضل بتعبئة الاستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض، وآمل تحري الدقة  
والموضوعية في الإجابة، علماً أن الإجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي  
ومن خلال المجاميع الإحصائية.

"شاكرين لكم حسن تعاونكم"

الباحثة: إيمان عبد الله قريع  
بإشراف: د. يوسف أبو فارة

**القسم الأول: معلومات شخصية:**

الرجاء وضع رقم الإجابة المناسبة و التي تنطبق عليك في المربع مقابل كل عبارة أو الإجابة في الفراغات بالشكل الذي ينطبق عليك:

A1	الجنس	<input type="checkbox"/>	(1) ذكر (2) أنثى
A2	المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/>	(1) أقل من بكالوريوس (2) بكالوريوس (3) دراسات عليا
A3	عدد سنوات الخبرة في شركات التأمين	<input type="checkbox"/>	(1) 1-5 سنوات (2) 6-10 (3) 11-15 سنة (4) أكثر من 15 سنة
A4	المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/>	(1) مدير عام (2) نائب مدير (3) مدير فرع (4) مدير دائرة (5) رئيس قسم (6) اخرى. حدد.....
A5	عدد الدورات التدريبية المتعلقة بالعمل في شركات التأمين	<input type="checkbox"/>	(1) لا يوجد (2) 5 دورات فأقل (3) أكثر من 5 دورات

**القسم الثاني:** مجالات بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية: الرجاء وضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تتفق معها أو ما تراها مناسبة للعبارة التالية:

لا أتفق	نوعا ما	أتفق	مجالات الدراسة	
			يتم توظيف الموارد المالية وفق آليات تسهم في تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.	1
			تستخدم الشركة آليات فاعلة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي بشكل يلبي متطلباتها الاستثمارية.	2
			يتناسب حجم أرباح الشركة مع رأس المال المستثمر.	3
			تحقق الشركة انخفاضا مستمرا في النفقات غير المباشرة.	4
			تقوم الشركة بإعداد تقارير مالية بمؤشرات أداء متنوعة.	5
			هناك كفاية في الموارد المالية في الشركة.	6
			هناك وضوح في الموازنات بما يحقق الخطط التنفيذية.	7
			تتجح الشركة في تقليص المصاريف التشغيلية.	8
			هناك دقة في نظم ضبط المصروفات.	9
			تعتمد الشركة على الزبائن كمصدر من مصادر المعرفة اللازمة لأنشطتها.	10
			تعمل الإدارة على زيادة أعداد الزبائن عبر تقديم خدمات جديدة.	11
			تتابع الشركة الشكاوي المقدمة من زبائنهم لإيجاد الحلول المناسبة لها.	12
			تستجيب الشركة لشكاوي الزبائن من أول مرة.	13
			يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب أي زبون مع الوقت المتاح له	14
			تقدم الخدمات للزبائن بمواصفات مقبولة تحقق رضاهم	15
			تتناسب حصة الشركة من حيث عدد الزبائن في السوق مع قدرات الشركة	16

	الإضافية		
17	تتناسب حصة الشركة من حيث عدد الزبائن الجدد في السوق مع قدرات الشركة		
18	تقدم الشركة لزبائنها الخدمات ذات الربحية المرتفعة بشكل متميز		
19	تعمل الشركة على تقديم خدمات تلبي احتياجات الزبائن.		
20	تقدم الشركة الخدمات التي تتناسب مع الإمكانيات المادية للزبائن.		
21	تقوم الشركة ببناء خطط فاعلة لجذب الزبائن.		
22	تقدم الشركة خدماتها بأسعار مناسبة.		
23	تعمل الشركة على تحديث المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها.		
24	تهتم الشركة بتطوير الأفكار الجديدة المبتكرة.		
25	الخدمات التي تقدمها الشركة تفوق توقعات الزبائن.		
26	يتم توفير خدمات جديدة في الوقت المناسب		
27	لا يؤدي توفير الخدمات الجديدة إلى زيادة في التكلفة		
28	لا يؤدي توفير الخدمات الجديدة إلى زيادة في سعر الخدمة		
29	يتم التركيز على تحقيق تميز الشركة من خلال عملياتها المختلفة		
30	يتم أداء الخدمات بأقل تكلفة ممكنة		
31	تتم معالجة الخلل في الخدمات المقدمة في وقت قصير.		

لا أنفق	نوعا ما	أتفق	مجالات الدراسة
			32 تتجح حملات الترويج التي تقوم بها الشركة في استقطاب أعداد جديدة من الزبائن.
			33 هناك اهتمام بتخفيض الضياع في الوقت.
			34 يتم استخدام الموارد الحالية بأقصى طاقة ممكنة
			35 تهتم الشركة بتنفيذ عملياتها الداخلية بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسون
			36 تركز الشركة على تحقيق التحسين المستمر.
			37 تقدم الشركة برامج تدريبية كافية للموظفين
			38 تهتم الشركة بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم حسب الحاجة
			39 يتمتع الموظفون بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم العلمية
			40 يتمتع الموظفون بخدمات تدريبية ملائمة لطبيعة عملهم في الشركة
			41 يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات متميزة ذات صلة بالعمل
			42 ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في الشركة قيمة مضافة
			43 يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن الخصائص المهنية للشركة

			44	يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن الخصائص الثقافية للشركة
			45	يقدم الموظفون مقترحات تطويرية متميزة.
			46	نسبة الموظفين الذين يتركون الشركة للعمل في مؤسسات أخرى نسبة منخفضة.
			47	يوجد موظفون ذوو قدرات عقلية متفوقة لتطوير الأداء موزعين على الأقسام المختلفة
			48	يوجد موظفون ذوو قدرات عقلية متفوقة لابتكار الحلول
			49	تركز الشركة على تحقيق العوائد المالية المناسبة
			50	تحقق الشركة نمواً مناسباً في أرباحها السنوية.
			51	تحقق الشركة معدل عائد على الاستثمار لا يقل عما يحققه المنافسون.
			52	تستقطب الشركة كوادر مهنية مؤهلة.
			53	تستخدم الشركة التكنولوجيا التي تسهم في تحسين الأداء.
			54	تطبق الشركة المواصفات العالمية في تقديم الخدمات للزبائن.
			55	تقدم الشركة الدعم للأنشطة الثقافية من خلال رعاية المناسبات.
			56	تركز الشركة على تلبية حاجات الزبائن.
			57	تتجح الشركة في تحقيق التنوع في الخدمات المقدمة.
			58	تدعم الشركة برامج تسهم في تحسين الوعي المجتمعي للقطاعات المختلفة في المجتمع المحلي.
			59	تدعم الشركة برامج تسهم في تحسين الوعي التنموي للقطاعات المختلفة في المجتمع المحلي.
			60	تدعم الشركة برامج تسهم في تعزيز أهمية ممارسة العمل التطوعي.
			61	تعمل الشركة على إتاحة المعلومات للزبائن من خلال الصفحات الإلكترونية.
			62	تسهم الشركة في تحقيق التنمية الاقتصادية في فلسطين.
			63	تسهم الشركة في تحقيق التنمية الاجتماعية في فلسطين.
			64	تسهم الشركة في تحقيق التنمية الثقافية في فلسطين.
			65	تسهم الشركة في تحقيق التنمية الرياضية في فلسطين.
			66	تهتم الشركة بتعزيز العلاقات مع شركات التأمين الأخرى.
			67	تهتم الشركة باستخدام قنوات الكترونية في تقديم الخدمات.
			68	تسهم الشركة في المحافظة على البيئة.
			69	لدى الشركة الموظفين الذين يمتلكون المستوى المهني المناسب لأعمالها.
			70	تتلاءم أنشطة الشركة مع أهدافها.
			71	تتبع الشركة سياسة إشراك الزبائن في الأنشطة التي تقوم بها.
			72	أشعر بالرضا عن سمعة الشركة في السوق.
			73	أشعر بالرضا عن الانطباع العام عن الشركة لدى الزبائن.
			74	تهتم الشركة بتلبية حاجات الموظفين بما يتناسب مع أدائهم

			حققت الشركة حصة سوقية تتفق مع خططها.	75
--	--	--	--------------------------------------	----

"مع خالص الشكر والتقدير للتعاون"



بسم الله الرحمن الرحيم  
معهد التنمية المستدامة  
Institute of Sustainable Development



التاريخ: 2011/4/4

الى من يهمة الامر،،،

الموضوع : تسهيل مهمة

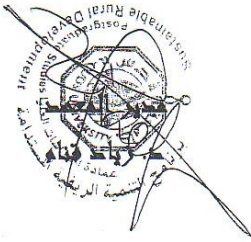
تحية طيبة وبعد،

يفيد معهد الدراسات العليا في التنمية المستدامة - جامعة القدس أن الطالبة..ايمان عبد الله قريع....ورقمها الجامعي....20714376.... ملتحقة في معهد التنمية الريفية المستدامة - تخصص بناء مؤسسات وتقوم حاليا بأعداد رسالة الماجستير بعنوان:

(.... بناء النجاح المؤسسي باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية (دراسة تحليلية)....)

يرجى من حضرتكم التكرم وتقديم المساعدة الممكنة لها لتسهيل مهمتها. أعطيت لها هذه الشهادة بناءً على طلبها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام،،



Jerusalem – Abu Deis  
Tel / Fax: 009722790345  
P.O.Box: 51000, 20002

القدس - أبو ديس  
تلفاكس 009722790345  
ص.ب: 51000 او 20002

## فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
68	.....الاستبانة	1
73	.....كتاب تسهيل مهمة	2

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
16	بطاقة قياس الأداء المتوازن والعناصر التي تساهم في قياسها وتقويمها....	1
25	عناصر نموذج قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان ونورتون.....	2

## قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1.3	وصف عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....	37
2.3	وصف عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.....	37
3.3	وصف عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في شركات التأمين.....	38
4.3	وصف عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.....	38
5.3	وصف عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية.....	38
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الاستجابة لمجالات الدراسة.....	43
2.4	نتائج سؤال الدراسة الأول المتعلق بالجانب المالي ضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات قطاع التأمين الفلسطيني.....	44
3.4	نتائج سؤال الدراسة الثاني المتعلق بجانب الزبائن ضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات قطاع التأمين الفلسطيني.....	45
4.4	نتائج سؤال الدراسة الثالث المتعلق بجانب العمليات الداخلية ضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات قطاع التأمين الفلسطيني.....	47
5.4	نتائج سؤال الدراسة الرابع المتعلق بجانب التعلم والنمو ضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات قطاع التأمين الفلسطيني.....	48
6.4	نتائج سؤال الدراسة الخامس المتعلق بالنجاح المؤسسي لشركات قطاع التأمين الفلسطيني.....	50
7.4	نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان للفرضية الفرعية الاولى.....	52
8.4	نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان للفرضية الفرعية الثانية.....	52
9.4	نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان للفرضية الفرعية الثالثة.....	53
10.4	نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان للفرضية الفرعية الرابعة.....	54
11.4	نتائج اختبار معامل الارتباط سبيرمان للفرضية الفرعية الرابعة.....	54
12.4	نتائج اختبار (T) لفحص دلالة الفروق في متوسط استجابات المبحوثين وفق متغير الجنس.....	55
13.4	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في متوسط استجابات	56

57	المبحوثين وفق متغير المؤهل العلمي..... نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في متوسط استجابات المبحوثين وفق متغير عدد سنوات الخبرة.....	14.4
58	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في متوسط استجابات المبحوثين وفق متغير المسمى الوظيفي.....	15.4
59	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في متوسط استجابات المبحوثين وفق متغير عدد الدورات التدريبية.....	16.4

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
أ	الإقرار.....	
ب	شكر و عرفان.....	
ج	مصطلحات الدراسة.....	
د	ملخص.....	
هـ	الملخص بالانجليزية.....	
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	
1	مقدمة.....	1.1
3	مشكلة الدراسة.....	2.1
4	أهمية الدراسة.....	3.1
5	أهداف الدراسة.....	4.1
5	أسئلة الدراسة.....	5.1
6	فرضيات الدراسة.....	6.1
6	الفرضية الرئيسة الأولى.....	1.6.1
7	الفرضية الرئيسة الثانية.....	2.6.1
7	صعوبات الدراسة.....	7.1
8	حدود الدراسة.....	8.1
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	
9	مقدمة.....	1.2
9	مفهوم الأداء.....	2.2
10	مفهوم تقييم الأداء.....	1.2.2

11	..... أهمية تقييم الأداء.....	2.2.2
11	..... أهداف تقييم الأداء.....	3.2.2
12	..... مفهوم قياس الأداء.....	4.2.2
12	..... أهمية قياس الأداء.....	5.2.2
13	..... سمات مقاييس الأداء.....	6.2.2
13	..... أسس تحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي.....	7.2.2
14	..... بطاقة قياس الأداء المتوازن.....	3.2
15	..... مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن.....	1.3.2
18	..... أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن.....	2.3.2
20	..... مكونات بطاقة قياس الأداء المتوازن.....	3.3.2
24	..... مراحل عملية تقييم الأداء.....	4.2
26	..... مستويات تنفيذ بطاقة قياس الأداء المتوازن.....	1.4.2
27	..... النجاح المؤسسي.....	5.2
28	..... تقييم النجاح المؤسسي حسب مؤشرات تقييم الأداء.....	1.5.2
30	..... الدراسات السابقة.....	6.2
<b>36</b>	<b>..... الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....</b>	
36	..... مقدمة.....	1.3
36	..... المنهج العلمي المستخدم.....	2.3
37	..... مجتمع الدراسة.....	3.3
37	..... عينة الدراسة.....	4.3
38	..... أداة الدراسة.....	5.3
39	..... صدق أداة الدراسة.....	1.5.3
39	..... ثبات الاستبانة.....	2.5.3
39	..... إجراءات تطبيق الدراسة.....	6.3
40	..... متغيرات الدراسة.....	7.3
40	..... المتغيرات المستقلة.....	1.7.3
40	..... المتغير التابع.....	2.7.3
40	..... أدوات المعالجة الإحصائي.....	8.3

41	.....	9.3
	.....	.....
<b>42</b>	<b>.....</b>	<b>.....</b>
	<b>.....</b>	<b>.....</b>
42	.....	1.4
42	.....	2.4
44	.....	1.2.4
45	.....	2.2.4
47	.....	3.2.4
48	.....	4.2.4
50	.....	5.2.4
51	.....	3.4
<b>60</b>	<b>.....</b>	<b>.....</b>
	<b>.....</b>	<b>.....</b>
60	.....	1.5
60	.....	2.5
61	.....	3.5
<b>63</b>	<b>.....</b>	<b>.....</b>
<b>74</b>	<b>.....</b>	<b>.....</b>
<b>75</b>	<b>.....</b>	<b>.....</b>
<b>76</b>	<b>.....</b>	<b>.....</b>
<b>78</b>	<b>.....</b>	<b>.....</b>