

## مدى ملائمة بيئة قياس أداء قطاع التأمين لتطبيق محاور بطاقة

### الأداء المتوازن : دراسة تطبيقية بشركة ليبيا للتأمين

د . عبد الحفيظ فرح ميرة (\*)

أستاذ مشارك - كلية الاقتصاد - جامعة الزاوية

#### المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ملائمة بيئة قياس أداء قطاع التأمين في ليبيا حتى يمكن استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن BSC المتمثلة في المحور المالي ومحور الزبائن ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو ومحور البيئة المجتمعية ومحور إدارة المخاطر، وذلك للرفع من جودة قياس وضبط الأداء لشركات التأمين. ولتحقيق هدف الدراسة صممت استبانته أعدت للحصول على آراء ووجهات نظر عينة الدراسة بخصوص مدى توفر

(\*) Email: hafidmira@yahoo.com

المقومات اللازمة لتطبيق محاور BSC، ومدى توافق متطلبات قياس الأداء لشركات التأمين مع متطلبات القياس بمحاور BSC. وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإحصائية (SPSS) تم إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة، وقد أثبتت نتائج الدراسة الميدانية أن بيئة قياس أداء قطاع التأمين مناسبة وبدرجة جيدة لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن BSC، وبما نسبته (83.5%).

### Abstract

The appropriateness of the insurance sector performance measurement environment to apply the balanced scorecard Perspectives

:An applied study at Libya Company for Insurance

This study aimed to identify the appropriateness of the performance measurement environment for the insurance sector in Libya so that the BSC axes represented in the financial Perspective, the customer Perspective, the internal operations Perspective, the learning and growth Perspective, the societal environment Perspective and the risk management Perspective can be used, in order to raise the quality of performance measurement and control of companies Insurance. In order to achieve the objective of the study, a questionnaire was designed that was prepared to obtain the opinions and views of the study sample regarding the availability of the necessary components for the application of BSC axes, and the extent of compatibility of performance measurement requirements for insurance companies with the measurement requirements of BSC axes. By using the Statistical Package for Statistical Sciences (SPSS), appropriate statistical tests were conducted, and the results of the field study proved that the environment for measuring the performance of the insurance sector is appropriate and well-suited to apply the BSC Perspectives, with a rate of (83.5%).

الكلمات الدالة: بطاقة الأداء المتوازن - بيئة قياس الأداء - قطاع التأمين - شركة ليبيا للتأمين - محاور الأداء المتوازن

### مقدمة الدراسة:

إنَّ التطورات المستمرة التي يشهدها العالم اليوم في مختلف القطاعات الاقتصادية فرضت واقعاً جديداً يتوجب على جميع المؤسسات مواكبته لتحافظ على وجودها واستمرارها في السوق، وذلك من خلال تطوير ممارساتها الإدارية وعلاقتها التنظيمية وتنمية قدراتها على التنبؤ بالمستقبل، والاستعداد لمواجهة التطورات والتغيرات (قاسم وكنعان، 2018). لذا تسعى المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحاضر إلى إحداث تغيير في سياساتها بشكل يضمن انتقالها إلى الوضع التنافسي الأفضل في السوق المحلية والخارجية، لتتمكن من تحسين قيمة الزبون، وبالتالي تحسين وزيادة الأرباح، وهذا الانتقال يتطلب غالباً اتخاذ إجراءات إدارية أكثر حداثة (طالب وحמיד، 2018).

ويمثل قطاع التأمين أحد أهم الركائز الأساسية للنشاط الاقتصادي، والذي تطور في السنوات الأخيرة بصورة كبيرة، نتيجة لزيادة شعور المؤسسات بأهمية هذا النشاط تجاه حماية الممتلكات ورؤوس الأموال ضد المخاطر المتوقعة (محمد وأبو زيد، 2017). بل إن صناعة التأمين وإدارة المخاطر أصبحت من أهم المرتكزات الأساسية التي تركز عليها كافة القطاعات الصناعية والخدمية الأخرى، باعتبار أن التأمين يشكل الدرع الواقي والوسيلة الفعالة لحماية الممتلكات ضد الأخطار وتوفير الاستقرار والأمان، وهو بذلك يمثل إضافة لقوة ومنانة الاقتصاد (النيف والحنيطي، 2016).

وتُعد شركات التأمين من أهم المؤسسات المالية التي تعمل في مجال الاستثمار والتمويل، والتي تختص بتقديم الخدمات التأمينية ذات الثقة المالية، وهي من أهم المؤسسات التي

تسهم في تسيير عجلة الاقتصاد والنمو، وأن وجود شركات تأمينية تعمل بكفاءة وفاعلية من شأنه أن يسهم في دعم وتعزيز أركان التنمية الاقتصادية بمختلف مسمياتها ويحقق لها أهدافها المرجوة (المندلسي وعرفة، 2018). وتعتبر شركات التأمين مؤسسات مالية غير نقدية، تسعى كغيرها من المؤسسات إلى تعظيم إيراداتها وتعزيز مركزها المالي وإرضاء زبائنهم، وخاصة في ظل المتغيرات المعاصرة والتي تتصف بارتفاع نسبة المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الشركات (زروخي وآخرين، 2018).

لذا فإن عملية قياس الأداء لهذه المؤسسات توفر مدخلاً واضحاً للتركيز على الخطة الاستراتيجية، وتوفر آلية معينة لرفع التقارير حول نتائج أداء برنامج عملها إلى إدارتها العليا، كما أن تقييم الأداء يركز على الاهتمام بما يجب إنجازه والعمل على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحسين واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين بالمؤسسة والاتصالات الخارجية مع العملاء والمتعاملين معها، إضافة إلى معالجة احتياجات المجتمع المحيط، والاتجاه بشكل بناء لحل المشاكل من خلال اتخاذ قرارات سليمة تتعلق بالعمليات الرئيسية للمؤسسة (عبيد، 2014).

وتعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balance Scorecard من بين أهم الأساليب الحديثة في مجال تقييم الأداء، والتي ثبت تفوقها على الأسلوب التقليدي لتقييم الأداء، حيث تركز إضافةً للمقاييس المالية على المقاييس غير المالية المتعلقة ببُعد الزبون وبُعد العمليات الداخلية وبُعد التعلم والنمو وبُعد إدارة البيئة المجتمعية وبُعد إدارة المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة، وذلك من أجل إعطاء صورة واضحة وشاملة عن أداء المؤسسة الاقتصادي، وتحديد نواحي القصور في أنشطتها والعمل على معالجتها (السعدون، 2017). وتمثل BSC نظاماً شاملاً للقياس والتقييم الاستراتيجي، ذلك لكونها تشتق من استراتيجية المؤسسة ورؤيتها

للمستقبل، وعكسها للأمور المهمة في عمل المؤسسة، والاستجابة لمتطلبات التحسين المستمر في مختلف أبعادها المحددة، كما تضمن الترابط والاصطفاف بين التقسيمات الإدارية للمؤسسة وأهدافها، تسهياً لتنفيذ عمليات التقييم الاستراتيجي، كما أنها تسهم في توضيح رؤية المؤسسة وترجمتها إلى وسيلة تحقق التواصل الفعال، ومتابعة الأداء وفقاً للأهداف الموضوعية (طرش، 2018).

ونظراً لأهمية إدارة المنافسة باستخدام الأساليب الإدارية والمحاسبية الحديثة من ناحية، ومكانة قطاع التأمين المهمة ودوره الفعّال في دعم عجلة الاقتصاد من ناحية أخرى، باعتبار أن الخدمات التأمينية أحد أهم الخدمات المقدمة للمؤسسات والهيئات والأفراد على حدٍ سواء، لذا جاءت هذه الدراسة للتحقق من مدى ملائمة بيئة قياس أداء شركات التأمين لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن، لما لهذه المحاور من كفاءة في تشخيص أداء المؤسسات، وذلك لتعزيز دور قطاع التأمين في ليبيا.

#### الدراسات السابقة:

فيما يتعلق بقيمة وأهمية بطاقة الأداء المتوازن، فقد توصلت دراسة (الناطور، 2005) إلى أن BSC هي أداة شاملة للمقاييس المالية وغير المالية لتقييم الأداء، تؤدي لإدارة جيدة لإستراتيجية المؤسسة وتحسن من القرار الاستثماري، مما يؤدي إلى زيادة فاعلية إدارة المؤسسة من خلال تطوير الأداء المالي. كما أكدت دراسة (درغام وأبوفضة، 2009) على أنه يمكن استخدام نموذج (BSC) بمحاوره المتعددة لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية. وأشارت دراسة (كواشي، 2010) إلى أن أغلب المؤسسات الاقتصادية أصبحت تبحث عن أدوات أفضل تمكنها من التقييم الصحيح لأدائها، واتخاذ قرارات سليمة على المدى الطويل، نتيجة لما أصبح يشوب أدوات القياس التقليدية من عجز عن استيعاب المتغيرات

الجديدة، وعدم قدرتها على تقييم الأداء بشكل سليم. أما دراسة (عنانة، 2013) فقد وجهت المؤسسات التي تسعى للمحافظة على بقائها واستمراريتها في سوق تحكمه المنافسة الشديدة أن تكون قادرة على مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة من خلال تطبيق إستراتيجية معينة، وهنا يبرز دور نموذج BSC كأداة فعّالة لتحقيق هذا التوازن من خلال تبيان أعمق لما يحدث في المؤسسة، وكون البطاقة أداة موضوعية تمكن المديرين من ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطوات عمل تنفيذية يتم تطبيقها بما يحقق الأهداف المنشودة.

وتوصلت دراسة (نديم، 2013) إلى وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور BSC على مقاييس الأداء المتعلقة بالربح المحاسبي، والمتمثلة في معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية، وكذلك وجود تأثير على المقاييس غير المالية المتمثلة في القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة. أما دراسة (عبدالحميد ومنصور، 2015) فقد أشارت إلى أن تطبيق BSC في المنظمات الخدمية يوفر مجموعة من المؤشرات، وهذه المؤشرات يمكن مقارنتها مرجعياً مع مؤشرات المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال. كما أكدت دراسة (بهجت وآخرين، 2015) إلى أن BSC هي من أهم الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء، كونها تعمل على تصميم نظام شامل لتحسين بيئة الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية بما يلائم إستراتيجياتها.

وأشارت دراسة (المبيضين وآخرين، 2016) إلى وجود أثر لمحاور (BSC) على تعظيم الربحية في المؤسسات الاقتصادية. وتوصلت دراسة (بن يريح، 2018) إلى أن BSC توفر مجموعة محددة ومهيكلية من مؤشرات الأداء الأساسية، تحقق التوازن والترابط فيما بينها، بحيث تسمح للمؤسسات بتصحيح المسار العملياتي والإستراتيجي، كما يمكن استخدام بياناتها في المقارنات المرجعية بين المؤسسات. وأكدت دراسة (المعاينة وآخرين، 2019) أن المؤسسات

التي تقدم خدمات تأمينية، يتأثر تقييم أدائها المالي وبدرجة مرتفعة بعوامل البيئة الاقتصادية وعوامل البيئة التنافسية.

أما دراسة (الختاتنة والسعيدة، 2010) فقد عملت على تقديم نموذج معدل لقياس الأداء الإستراتيجي للشركات الصناعية، والذي تضمن بعداً خامساً وهو بعد بيئة الشركة، وقد اشتمل النموذج على صياغة لكل بعد على شكل أهداف إستراتيجية رئيسية، ومحركات أداء لإنجاز هذه الأهداف، ومقاييس أداء لتقييم مستوى الإنجاز لكل هدف. كما أكدت دراسة (أوبكر، 2017) إلى أن تطبيق BSC بأبعادها المختلفة لها علاقة ارتباطية إيجابية قوية مع اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية. وتوصلت دراسة (طرش، 2018) إلى أن تطبيق BSC من شأنه أن يتيح للمؤسسات الاقتصادية أن ترسم خارطة طريق تكون قابلة للتنفيذ، كما أنها توضح للمؤسسات أين يجب أن تركز طاقاتها ومواردها وأولوياتها ضمن تقسيماتها الإدارية المختلفة. وأثبتت دراسة (الماغوط، 2017) أن لتطبيق أبعاد أو محاور BSC أثر إيجابي على كفاءة عمل فريق التدقيق الداخلي وعلى فاعلية تقارير التدقيق الداخلي. وتوصلت دراسة (باجي وآخرين، 2018) إلى أن BSC عند تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية تساعد في تقييم الأداء، إذ أنها تساعد على تطوير الفهم التام لكيفية القياس.

أما دراسة (عبد، 2016) فقد توصلت إلى أن BSC تُعد من الأدوات الإستراتيجية الحديثة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل، متضمنة القياسات المالية وغير المالية من خلال المنظورات المهمة المتعلقة بقياس الأداء. وتوصلت دراسة (صادق، 2015) إلى أن استخدام محاور BSC لها تأثير إيجابي وقوي على ربحية المؤسسات في حال استغلالها بشكل صحيح. أما دراسة (ظاهر وآخرين، 2018) فقد أكدت على أهمية تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التكلفة للمؤسسات الاقتصادية، وذلك باستخدام الأسلوب المناسب لكل مؤسسة مع

إمكانية دمج أكثر من أسلوب معاً. كما أكدت دراسة (سدائرية، 2014) أن BSC تُعد من المداخل الحديثة والمهمة، نظراً لفوائدها المتعددة التي تساعد على تحقيق مزايا تنافسية، وزيادة فاعلية تقييم الأداء داخل المؤسسات، إذ تعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية. أما دراسة (الركابي ولذهب، 2014) فعملت على تطوير قياس محاور BSC من خلال إدخال منظورين إضافيين هما منظور إدارة البيئة المجتمعية ومنظور إدارة المخاطر، وذلك من أجل قياس الأداء البيئي ودعم التنمية المستدامة، والتحوط للمخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسات الاقتصادية مستقبلاً.

أما دراسة (البشير، 2016) فقد توصلت إلى أن المقاييس غير المالية لها أهمية بالغة مقارنةً بالمقاييس المالية، وأن الأنظمة الرقابية ونظم التكاليف ونظم المعلومات تتوافق مع متطلبات BSC. كما توصلت دراسة (سليحات والمحاميد، 2013) إلى وجود أثر لممارسة إدارة المعرفة في استخدام المؤشرات المالية والمؤشرات المتعلقة بالعمليات الداخلية والعملاء والتعلم والنمو والموظفين والبيئة، كأبعاد لتطبيق بطاقة الأداء المتوازنة. أما دراسة (الميهي، 2015) فقد أكدت على أن تطبيق BSC بأبعادها المالية وغير المالية يسهم في وضع وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات المثلى التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، سواءً على مستوى المؤسسة أو على مستوى الإدارات والأقسام المختلفة، من خلال تطبيق نظام محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء التشغيلي والاستراتيجي. أما دراسة (بودودة، 2014) فقد توصلت إلى أن هناك إمكانية جيدة لتحقيق التكامل بين نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام وتقنية المقارنة المرجعية لغرض تقييم الأداء الشامل للمؤسسة، وذلك من خلال شمولية BSC لامتلاكها منظورات تقييم الأداء، وبالتالي استخدام مخرجات BSC كمدخلات لتقنية المقارنة المرجعية، مما يسهم في تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة.



وأكدت دراسة (طالب وحميد، 2018) أن BSC تتكون من ستة مناظير متكاملة تتفاعل فيما بينها وبشكل متبادل ومتوازن، من خلال ما تتضمنه من مقاييس وأهداف مالية وغير مالية تهدف لتحقيق وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة بشكل متوازن. وتوصلت دراسة (شعراوي، 2018) إلى أن تحقيق التكامل بين أنموذج BSC ومنهج سيجما ستة (Six Sigma) يعزز من قيمة الاستفادة من المنافع المتولدة من البطاقة وهذا المنهج. أما دراسة (سماوي وأولاد إبراهيم، 2016) فقد أكدت على أن BSC بمحاورها المالية وغير المالية يمكن تطبيقها في شركات التأمين لتقييم الأداء للمؤسسة ككل. كما أشارت دراسة (صافي، 2017) إلى أن BSC تلعب دوراً بارزاً في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين. أما دراسة (السعدون، 2017) فقد توصلت إلى أن هناك إمكانية لتطبيق BSC بمناظيرها الستة في تقويم أداء المؤسسات التعليمية من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها، والعمل على تعزيز نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها إن وجدت.

أما دراسة (Ege & Sener, 2017) فقد هدفت لمعرفة آراء شركات التأمين التركية بتطبيق بطاقات الأداء المتوازن والأساليب الأخرى المستخدمة لقياس الأداء. وقد توصلت الدراسة إلى أن 67% تقريباً من هذه الشركات تفضل استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء.

أما دراسة (Intiswar & Rugami, 2019) فقد توصلت إلى أن BSC تعمل على تحسين أنظمة هيكل التكلفة للمؤسسات الاقتصادية، وتخلق المزيد من فرص الإيرادات التي من خلالها يتم الحفاظ على صافي قيمة المساهمين واستخدام الأصول بشكل جيد. أما دراسة (Tibbs & Langat, 2016) فقد هدفت إلى تحديد تأثير محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو على الأداء التنظيمي للمؤسسة. وتوصلت إلى أن كلا المحورين لهما علاقة إيجابية مع الأداء التنظيمي، وأن الأداء التنظيمي الجيد يزيد من قاعدة الإيرادات للمؤسسة.

أما الدراسات في البيئة الليبية فقد تناولت دراسة (الغريب، 2012) مدى إمكانية تطبيق BSC في البنوك التجارية والمعوقات التي تحول دون استخدامها. وركزت كل من دراسة (الطرلي وأشميلة، 2014) ودراسة (المحروق، 2017) على مدى استخدام BSC في تقييم الأداء بالمصارف التجارية. أما دراسة (التير والفطيسي، 2013) فقد تطرقت لـ BSC ضمن بحثها للتعرف على أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية والحديثة في مجال الرقابة وتقييم الأداء، والتعرف على المعوقات التي تحد من استخدامها في المؤسسات الليبية. وتناولت دراسة (صالح وبودبوس، 2018) تقييم أداء جامعة النجم الساطع وفقاً لمحاور BSC. أما دراسة (الشلحاني، 2018) فقد تطرقت لمعرفة أثر استخدام نموذج BSC بشركات الطيران الليبية على تعزيز الأداء المالي. إلا أن الدراسة الحالية تسعى لمعرفة مدى ملائمة بيئة قياس الأداء بقطاع التأمين لتطبيق محاور BSC للوصول لتقييم شامل للأداء بالتطبيق على شركة ليبيا للتأمين، وذلك لتلافي نقاط الضعف المشار إليها في تقارير ديوان المحاسبة وهيئة الرقابة الداخلية حول أداء هذا القطاع، وتحقيق استثمار أمثل للموارد والإمكانات المتاحة لهذه المؤسسات.

#### مشكلة الدراسة:

لقد أصبحت خدمات التأمين تشكل حاجة ملحة للمؤسسات والأفراد على حدٍ سواء، لما لها من دور في إدارة المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسات أو الأفراد في شتى المجالات، ومن هنا برزت الحاجة لوجود شركات تأمين بهدف نقل المخاطر إليها مقابل دفعات مالية محدودة ومنظمة، ومن ثم الحصول على تعويضات عند التعرض للمخاطر المؤمن عليها (صافي، 2017). وبالرغم من امتلاك شركات التأمين الليبية لحجم كبير من الموارد المادية والبشرية والتي من الممكن استثمارها وتوظيفها بكفاءة أكثر، إلا أن دعم وتمويل هذه الشركات للمشروعات الاقتصادية متدني جداً، وكذلك غياب دورها كمؤسسات ضامنة بين المصارف

والعملاء في تغطية القروض المصرفية، مما أضع عليها فرص استثمارية إضافية (المندلسي وعرفة، 2018).

وقد أشار ديوان المحاسبة الليبي في تقريره السنوي لسنة 2018 إلى وجود انخفاض في الإيرادات المحققة من فروع التأمين عن المستهدف بالموازنة التقديرية، وأن حجم الديون المستحقة لشركة التأمين خلال السنوات الثلاثة الأخيرة قد ارتفع بشكل تصاعدي نتيجة لضعف الإجراءات المتخذة من قبل الإدارة حيالها، وكذلك وجود عقارات استثمارية متوقفة لم تحقق الشركة من خلالها أي عوائد تذكر. كما أشارت هيئة الرقابة الإدارية في تقريرها لسنة 2019 إلى أن إدارة شركة ليبيا للتأمين لم تعمل بالمخطط الاستراتيجي المرسوم، ولم تتابع تحصيل أقساط القروض السابقة الممنوحة للموظفين التي انتهت خدماتهم بالشركة، كما لم تعمل على ميكنة أعمالها، ولم تفعل منظومة الشؤون المالية وإدارة المراجعة الداخلية الإلكترونية والإبقاء على منظومة العمل التقليدية، وأن إدارة الشركة قد قصرت في متابعة الجهات القضائية المختصة لتنفيذ أحكام قضائية لصالح الشركة تتعلق بعقارات مستولى عليها من الغير.

ولأن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) تُعد من بين أهم الأساليب الحديثة في مجال تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وخاصة تقييم الأداء الاستراتيجي، والتي ثبت تفوقها على الأسلوب التقليدي وفقاً للعديد من الدراسات العلمية، فهي تركز إضافةً إلى المحور المالي على محاور غير مالية (محور الزبائن - محور العمليات الداخلية - محور التعلم والنمو - محور البيئة المجتمعية - محور إدارة المخاطر)، وذلك من أجل إعطاء صورة واضحة وشاملة عن أداء المؤسسة الاقتصادي، كما أنها تمكن المؤسسة من استغلال نقاط القوة الداخلية لديها، واستغلال الفرص الخارجية عند بروزها، وتمكن من التعرف على التهديدات والمخاطر المحتملة لمواجهتها

والقضاء عليها أو الحد منها، والتقليل من جوانب الضعف الداخلية قبل تحولها إلى عقبات. لذا يمكن وضع مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

● هل تتناسب بيئة قياس أداء شركة ليبيا للتأمين لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن BSC؟

وينتفع من التساؤل الرئيس التساؤلان الفرعيان التاليان:

1. هل تتوفر المقومات اللازمة لتطبيق محاور الأداء المتوازن BSC بشركة ليبيا للتأمين؟
2. هل تتوافق متطلبات قياس الأداء بشركة ليبيا للتأمين مع متطلبات القياس بمحاور بطاقة الأداء المتوازن BSC؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ملائمة بيئة قياس الأداء بشركة ليبيا للتأمين لتطبيق محاور BSC المتمثلة في المحور المالي ومحور الزبائن ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو ومحور البيئة المجتمعية ومحور إدارة المخاطر، وذلك لتقييم الأداء بالشركة، لغرض الارتقاء بمستوى الأداء في ظل ظروف البيئة التنافسية القائمة، من خلال التحقق من الآتي:

1. مدى توفر المقومات اللازمة لتطبيق محاور BSC بشركة ليبيا للتأمين.
2. مدى توافق متطلبات قياس الأداء بشركة ليبيا للتأمين مع متطلبات القياس بمحاور BSC.

#### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال تركيزها على تقييم أداء قطاع من القطاعات المهمة للاقتصاد والبلد ككل، ألا وهو قطاع التأمين، وذلك بالتعرف على مدى ملائمة بيئة قياس أداء شركات التأمين لإمكانية تطبيق أسلوب حديث ثبتت أهميته في القياس والتقييم على مستوى جميع المؤسسات الاقتصادية بجميع تخصصاتها، وعلى مستوى العالم ككل، ألا وهو أسلوب

قياس الأداء المتوازن، وذلك لغرض تشخيص المشاكل والعقبات التي تواجه القطاع لتلافيها أو الحد منها. والرفع من مستوى أداء هذه المؤسسات لتعزيز الوضع التنافسي على المدى البعيد.

### الإطار النظري للدراسة

#### تمهيد:

إنَّ عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمؤسسات الاقتصادية، فهي توفر مدخلاً واضحاً للتركيز على الخطة الإستراتيجية لبرنامج العمل، فضلاً عن غاياته ومستوى أدائه، فالقياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير الدورية إلى الإدارة العليا، كما أنه يركز على ما يجب إنجازه، ويحث المؤسسة على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، ويعطي القدرة على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء والتي أدت لعدم تحقيق الأهداف لإجراء التعديلات اللازمة. كما أن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية فيما بين العاملين فضلاً عن تحسين الاتصالات الخارجية بين المؤسسة وعملائها والمتعاملين معها، مما يؤدي إلى تهيئة مناخ مناسب من شأنه التأثير الإيجابي على جميع الأطراف ذوي العلاقة. وأن القياس يعطي توضيحات حول تنفيذ العمليات المبرمجة وتكاليف تنفيذها، ويساعد في تحديد مساهمة المؤسسة في معالجة احتياجات المجتمع الذي تعمل فيه، ويشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، من خلال توفير بيانات حقيقية للمؤسسة تمكن من اتخاذ قرارات رشيدة (الرفاتي، 2011).

ويُعد تحقيق الربحية بالنسبة لشركات التأمين هدفاً تسعى إلى تحقيقه مثلها في ذلك مثل كافة شركات الأعمال الأخرى، فالربحية تعتبر المعيار والمؤشر الرئيس لمدى نجاح المؤسسات، وأن تحقيق معدلات مناسبة من الربحية هي الآلية الأساسية للبقاء والاستمرار في دنيا الأعمال (عبدالحكم وفهمي، 2020). ولأن بيئة الأعمال المعاصرة قد شهدت تغيرات إستراتيجية عديدة

من أبرزها ظهور العولمة، والتطور التكنولوجي، والمنافسة الشديدة، وحاجة الزبون إلى منتجات وخدمات ذات جودة عالية، مما شكل تحديات وضغوطات واجهت مختلف أنواع المؤسسات، تمثلت بمتطلبات جديدة يستلزم الاستجابة لها وتلبيتها، الأمر الذي يلزمها أن تنتهج أساليب حديثة في مجال التخطيط والرقابة وتقويم الأداء بشكل يتناسب مع تلك التغيرات (السعدون، 2017).

فالمؤسسة الحديثة مطالبة بتكوين نظم للقياس والتقييم تتصف بالحاكمة، تشتمل على الكثير من المؤشرات التي تشخص الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة، وتأخذ بعين الاعتبار متطلبات الزبائن، والعمليات التشغيلية، والحاجة إلى الابتكار والتحسين المستمر، الأمر الذي يوفر مدخلاً أكثر توازناً، بحيث يقدم تفسيراً منطقياً لأداء المؤسسة (لطرش، 2018). وتُعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي قدمها كل من Kaplan & Norton كمفهوم جديد للإدارة الإستراتيجية، حيث يقدم هذا النموذج المعاصر حلاً شاملاً للضعف والغموض في التوجه القديم لنظام التقييم الذي يركز على الأداء المالي فقط، من خلال إضافة أبعاد أخرى تحول الخطة الإستراتيجية إلى أفعال ونتائج ملموسة، تربط الأهداف والوسائل والمقاييس بمستوى الأداء المطلوب، والبرامج والمبادرات بالخطة الإستراتيجية (شعراوي، 2018). كما تعتبر BSC إحدى أهم وأحدث أدوات تقييم الإستراتيجية، حيث تقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهداف الإستراتيجية، وتتجح في توجيهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام، كما أنها تترجم رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات العملية، والتي تمثل إطار عمل لتطبيق الإستراتيجية (العاشق، 2016).

### مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

إنَّ التطور الحاصل في تكنولوجيا الإنتاج والتسويق، أدى إلى تأثر أهداف واستراتيجيات المؤسسات الاقتصادية نتيجة اهتمامها بعامل الوقت والجودة وإرضاء الزبائن وتحقيق النمو

والتطور، وكان نتاجاً لذلك ضرورة صياغة مقاييس جديدة لتقييم الأداء تحقق التوازن بين جوانب الأداء المختلفة في المؤسسة، بحيث تركز على دراسة وتحليل الأسباب أو المحركات المؤثرة في الأداء، للوصول لاتخاذ قرارات سليمة، تساهم في زيادة ربحية المؤسسة في الأجل القصير، وتعظم من مركزها التنافسي في الأجل الطويل (طالب وحميد، 2018). وتمثل BSC نظاماً شاملاً لقياس الأداء من منظور إستراتيجي، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف إستراتيجية Strategic Objectives، ومقاييس Measures، وقيم مستهدفة Targets، وخطوات إجرائية ومبادرات Initiatives، كما تعمل على إحداث توازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وتأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاث (الماضي والحاضر والمستقبل) وليس الماضي فقط كما هو الحال في المقاييس التقليدية التاريخية، وبهذا تُمثل BSC منهج تفكير توازني وأداة عمل تنفيذية، تمكن المؤسسة في حال تبنيها لهذه الأداة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي، وفقاً لإطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن (سلامة، 2016).

ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة فإن BSC قد تعددت تسمياتها، فقد أُطلق عليها بطاقة العلامات المتوازنة أو بطاقة الإنجازات المتوازنة أو بطاقة الأهداف المتوازنة، ومهما تعددت التسميات فإن هدف هذه البطاقة هو قياس الأداء من كل جوانبه. وقد تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن من قبل (Kaplan & Norton, 1998) على أنها إطار عملي يستخدم كمدخل أساسي يهدف إلى تحسين الأداء الحالي والمستقبلي، وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن عدة محاور. كما عرفت بأنها أسلوب إداري إستراتيجي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية الإستراتيجية، من خلال ترجمة رؤيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، لتسهيل عملية تقويم الأداء من خلال هذه المقاييس، وهي أداة إستراتيجية تعمل

على تحسين وتطوير الأداء داخل أي مؤسسة اقتصادية من أجل الوصول بها إلى أعلى مستوى من تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال إعطاء صورة واضحة عن الأداء في الحاضر والمستقبل (السعدون، 2017). وهي نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة (عاشور، 2015).

وعرفها (الشطي، 2007) بأنها مقياس للإستراتيجية ونظام للإدارة يعمل على ترجمة رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء المتكاملة، تكمن قوتها في استعمالها للمقاييس المالية وغير المالية، وكذلك في تشجيع الأفراد ومكافأتهم على تحقيق أهداف المؤسسة طويلة الأجل. كما عرفها (صافي، 2017) بأنها نظام إداري ومالي شامل يهدف إلى ترجمة رؤية ورسالة وإستراتيجية وأهداف المؤسسة إلى إجراءات تشغيلية ومقاييس أداء تشارك فيها جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، بهدف إعطاء الإدارة العليا رؤية سريعة شاملة لأداء الأعمال، وتساعد على تتبع مستويات تطبيق إستراتيجيتها عبر التركيز على جميع النواحي المهمة، والتي لا تقتصر على البعد المالي والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، بل تمتد إلى أكثر من ذلك بما يشمل الجانب الاجتماعي والبيئي والموردين والمنافسين وتكنولوجيا المعلومات والمخاطر وغيرها. ويمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن إطار متكامل يقوم بقياس الأداء الاستراتيجي، كونها تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف وإستراتيجية المؤسسة، وأهداف واستراتيجيات الإدارات والأقسام التابعة لها، حيث ترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة، والتي تساعد في تحسين النتائج المالية في الأجل الطويل إضافة إلى تحسينها في الأجل القصير. وأشار (صادق،



2015) إلى أن فكرة (BSC) تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة في أعمالها وذلك بمراعاة:

1. **البعد الزمني:** حيث تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية وهي الماضي والحاضر والمستقبل، فما تفعله المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحاضر من أجل المستقبل قد لا يكون له تأثير، وبذلك يصبح ضرورياً مراقبة النسب الرئيسية (المالية وغير المالية) بصورة متواصلة.
2. **البعد الإستراتيجي:** إذ تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المؤسسة طويلة المدى.
3. **البعد البيئي:** حيث تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس، فهناك مقاييس خارجية تهتم بالعملاء والأسواق بالإضافة لمقاييس داخلية تهتم بتحسين الفاعلية والأداء.

#### العناصر الأساسية لآلية عمل بطاقة الأداء المتوازن:

1. **الرؤية المستقبلية Future Vision:** والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة، وما هي الهيئة التي يجب أن تكون عليها مستقبلاً.
2. **الإستراتيجية Strategy:** والتي تمثل مجموعة الأفعال والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف، أو هي خطط تحقيق الأهداف التي عملت مؤسسات الأعمال على تحديدها.
3. **المحاور Perspectives:** والتي تمثل المكون نحو أية إستراتيجية حيث تحلل لتدفع باتجاه التنفيذ، من خلال أربعة محاور أساسية ومحورين إضافيين أو أكثر حسب الأحوال.
4. **الأهداف Objectives:** والتي تبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

5. **المقاييس Measures:** والتي تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي، بحيث توصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف، ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي، وهي التي تدعم تحقيق الأهداف.
6. **المستهدفات Targets:** والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
7. **ارتباطات السبب والنتيجة Cause & Effect:** وهي تمثل علاقات الأهداف أحدهما بالآخر، بحيث تكون مترابطة ومكملة لبعضها البعض للوصول للهدف المحدد.
8. **المبادرات الإستراتيجية Strategic Initiatives:** وهي تمثل برامج العمل التي توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والانجاز على المستويات التنظيمية.

#### مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

- أشارت دراسة (الغزاوي، 2015) أنه لتطبيق (BSC) لا بد أن تتوفر لدى المؤسسة العناصر التالية:
1. **دعم الإدارة العليا:** كون اقتناع الإدارة العليا باستخدام أحدث نماذج قياس وتقييم الأداء سيعطي لبرامج العمل معنى محدد وعميق وحقيقي يساهم في نجاح الاستخدام.
  2. **امتلاك الإستراتيجية:** BSC هي ترجمة منهجية للمنظور الاستراتيجي والخيارات الإستراتيجية، لذا يتطلب من المؤسسة امتلاك إستراتيجية واضحة المعالم ومدروسة بعناية.
  3. **حاجة المؤسسة الفعلية لنموذج BSC:** أي ضرورة تحديد الحاجة الفعلية الكامنة وراء استخدام BSC والتي من أهمها الرغبة في ربط الأداء ضمن معايير متعددة لتحسين الربحية، واحتواء التقارير المالية على البيانات الكافية والمفيدة لاتخاذ القرارات.

4. **الدعم والمشاركة:** لنجاح BSC يتطلب الأمر مزيداً من المشاركة والدعم من قبل العاملين والإدارة في مختلف المجالات، ليتشكل التزام وتكافل يساهم في تفعيل عملية صناعة القرار.
5. **النطاق التنظيمي:** من الضروري أن تعمل المؤسسة بأنشطتها المتعددة ومكوناتها المختلفة لتعزز من وجود سلاسل تساهم في الارتقاء بالأداء.
6. **البيانات والمعلومات:** توافر البيانات والمعلومات الكافية والدقيقة والموثوق بها، والمتحصل عليها من مصادر متعددة، تعطي معنى محدد لقياسات الأداء.
7. **الموارد:** توفر الموارد الكافية شرط أساسي وضروري لنجاح العمل والارتقاء بالأداء.
8. **الاتصال الفعال:** إن أفضل تطبيقات لنموذج BSC يرتبط بوجود فرق وأفراد قادرين على الاتصال بسهولة لتعزيز الهدف المشترك.
9. **إدارة التغيير:** يتطلب تطبيق BSC إجراء عدة تغييرات في المؤسسة سواءً منها ما يتعلق بالأنظمة أو الأفراد أو الثقافة، لأن التغيير مستمر ومتواصل في متطلبات الزبائن وبيئة الصناعة.

#### محاور بطاقة الأداء المتوازن BSC:

#### أولاً: المحور المالي Financial Perspective

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

1. العائد على الاستثمار = صافي الربح بعد الضريبة / مجموع الموجودات
2. العائد على حقوق الملكية = صافي الربح بعد الضريبة / حقوق الملكية

3. نسبة نمو إيرادات الخدمات = إيرادات الخدمات للسنة الحالية - إيرادات الخدمات للسنة السابقة / إيرادات الخدمات للسنة الحالية

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

5. ربحية المبيعات (الخدمات) = صافي الربح بعد الضريبة / صافي إيرادات الخدمات (المبيعات)

### ثانياً: محور الزبون (العميل) Customer Perspective

ويقىس هذا المحور كيفية كسب الزبائن والاحتفاظ بهم، وذلك من خلال تحديد قطاعات السوق المستهدفة ومدى نجاح المؤسسة في هذه القطاعات، بمراعاة متطلبات وحاجات الزبائن المتجددة، وتقديم خدمات ذات جودة أعلى، والحرص على زيادة الحصة السوقية من بيع السلع وتقديم الخدمات، مع الاحتفاظ بالزبائن الحاليين والعمل على كسب زبائن جدد بزيادة الثقة في السلع والخدمات المقدمة، ومن أهم هذه المقاييس:

1. الحصة السوقية = حجم المبيعات (الخدمات) الكلية للمؤسسة / حجم المبيعات (الخدمات) الكلية في قطاع الصناعة

2. النمو في حجم الخدمات (المبيعات) = حجم الخدمات للسنة الحالية - حجم الخدمات للسنة السابقة / حجم الخدمات للسنة الحالية

3. جودة التصنيع أو تقديم الخدمة = عدد الوحدات (الخدمات) المعيبة / عدد الوحدات المنتجة

4. جودة خدمات ما بعد البيع أو تقديم الخدمة = عدد طلبات التصليح للوحدات المباعة / الوحدات (الخدمات) المباعة الكلية

### ثالثاً: محور العمليات الداخلية Internal Process Perspective

ويركز على كيفية تفوق العمليات التشغيلية للمؤسسة، بالتركيز على فحص العمليات الداخلية للتحقق من تخفيض تكلفة تقديم الخدمة أو المنتج وزيادة جودة العمليات ورفع مستوى

الأداء وإمكانية الاستجابة السريعة لتقليل المشاكل لأدنى حد ممكن وإدخال منتجات وخدمات جديدة، والعمل على ترشيد التكاليف واستخدام وسائل تكنولوجية حديثة لتطوير الأداء، وتحسين جودة العمليات باستمرار، ومن أهم هذه المقاييس:

1. إنتاجية المواد = كمية المخرجات / كمية المواد الداخلة في إنتاجها
2. إنتاجية العامل = عدد الوحدات المنتجة (الخدمات المقدمة) / عدد العاملين أو عدد ساعات العمل
3. استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة = حجم الإنتاج الفعلي / حجم الطاقة المتاحة
4. نسبة المخلفات = كمية المخلفات / كمية المواد والأجزاء الجيدة
5. نمو تكاليف فحص جودة الإنتاج = مصاريف الفحص للسنة الحالية - مصاريف الفحص للسنة السابقة / مصاريف الفحص للسنة الحالية

#### رابعاً: محور التعلم والنمو Learning And growth Perspective

ويركز هذا المحور على كيفية الاستمرار بتحسين وخلق قيمة للزبائن والملاك، من خلال التركيز على القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى. حيث يتم قياس قدرات العاملين ومستوى مهاراتهم ورضاهم عن العمل، وكذلك قدرات نظام المعلومات ونظام المكافآت والحوافز، ومن أهم هذه المقاييس:

1. معدل الاحتفاظ بالعاملين = عدد العاملين تاركين العمل / العدد الإجمالي للعاملين
2. تحسين قدرات العاملين = مصاريف التدريب والتأهيل للسنة الحالية - مصاريف السنة السابقة / مصاريف السنة الحالية
3. النمو في المكافآت التشجيعية والحوافز = المبالغ المنفقة كمكافآت وحوافز السنة الحالية - المبالغ المنفقة في السنة السابقة / المبالغ المنفقة في السنة الحالية

4. النمو في مصاريف البحث والتطوير = مصاريف البحث والتطوير للسنة الحالية - مصاريف السنة السابقة / مصاريف السنة الحالية

### خامساً: محور البيئة المجتمعية Social Environmental Perspective

ويركز هذا المحور على كيفية حماية البيئة والإيفاء بمتطلبات المجتمع، لأن المؤسسات الاقتصادية تشكل جزءاً مهماً من المجتمع الذي تعمل فيه، مما يتطلب منها أن تسهم في تحقيق رفاهيته حفاظاً على استمرار نجاحها، لذا يتوجب عليها أن تجعل من أهم اهتماماتها متابعة مسؤولياتها الاجتماعية بإسهامها في توفير منتجات وتقديم خدمات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة، ومن أهم هذه المقاييس:

1. قياس مجال الموارد البشرية: من خلال قياس نسبة المشاركين في الدورات التدريبية، ومدى نمو المبالغ المنفقة على المزايا والخدمات الممنوحة للعاملين.
2. قياس مجال حماية الزبائن: من خلال قياس نمو الإنفاق على خدمات ما بعد البيع أو تقديم الخدمة.
3. قياس مجال التفاعل في المجتمع المحلي: من خلال قياس خلق فرص عمل جديدة.
4. قياس مجال خدمة البيئة الخضراء والمحافظة عليها: من خلال قياس نمو الإنفاق على حماية البيئة، وإعادة تدوير أو استخدام النفايات.

### سادساً: محور المخاطر Risks Perspective

ويركز هذا المحور على كيفية تجنب المخاطر التي قد تواجه نشاط المؤسسة، لأن هناك العديد من المخاطر التي ترافق المؤسسات الاقتصادية عند قيامها بمزاولة أنشطتها، وأن لهذه المخاطر تأثيرات سلبية على كل من التكاليف والإيرادات والأرباح والحصة السوقية، وتعرف المخاطر بأنها احتمالية حصول حدث غير مرغوب فيه، وبالتالي احتمالية التعرض إلى خسارة

أو ضرر أو مخاطرة. أو أنها وقوع حدث أو موقف بحيث يجعل من متخذ القرار لا يتمكن من اتخاذ القرار بسبب عدم توفر المعلومات الكافية التي تمكن من ذلك، وتنقسم المخاطر إلى:

1. نظامية: وهي المخاطر العامة أو المخاطر السوقية التي تحدث بفعل عوامل مشتركة تؤثر في القطاع الاقتصادي ككل، وهي التي لا يمكن السيطرة عليها مثل الحروب أو الانقلابات أو الإضرابات أو تفشي الأمراض أو حالات الكساد أو التضخم أو التغير في مستوى الأسعار.

2. غير نظامية: وهي المخاطر الاستثنائية أو المخاطر اللاسوقية أو المخاطر التي يمكن تجنبها والتي تنشأ بفعل عوامل خاصة بالمؤسسة وتؤثر فيها لوحدها.

### الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن (BSC)

أشارت دراستي (الكفراوي، 2010) و(السعدون، 2017) إلى أن (BSC) تتميز بالخصائص التالية:

1. أن هذا النموذج بمحاوره المتعددة ليس مجرد تجميع لمؤشرات مالية وغير مالية أو لزوايا وأبعاد متنوعة للنشاط بحيث يأتي متفوقاً في الكم والنوع عن النماذج السابقة، بل هو عبارة عن منظور استراتيجي متكامل يتضمن صياغة متوازنة لمؤشرات متعددة ومتنوعة كمية ووصفية تتعلق بمحاور وأوجه النشاط الرئيسية لإستراتيجية أي مؤسسة تتمثل في التمويل والتشغيل والتسويق والنمو.

2. تتركز الفكرة الأساسية والجوهرية التي تربط بين المحاور المشار إليها بمؤشراتها المتعددة في التوازن، والذي لا يعني منطقياً التعادل أو التساوي، وإنما يعني وجود كلاً من العناصر الضرورية بحيث لا يستغنى عن أي منها أو أن تعوض إحداها الأخرى، كالغايات النهائية مقابل المحركات والمسببات الكفيلة بتحقيقها أو نتائج كل من الماضي واتجاهات وقدرات

- المؤسسة في المستقبل أو الأهداف التكتيكية قصيرة الأجل مقابل الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل.
3. تقدم BSC نظرة شاملة للمؤسسة وذلك من خلال الربط بين مقاييس الأداء المختلفة مع أهداف الملاك والزبائن، وبالتالي فإن هذه المقاييس ستوفر معلومات عن العمليات الداخلية الحاسمة فضلاً عن إمكانية المؤسسة للتعلم من أجل الحصول على مزايا تنافسية جديدة من الفرص المتاحة.
4. تكفل BSC المشاركة والتفاعل والاتصال فيما بين كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة على النحو الذي يضع الجميع في إطار منظومة واحدة تتحرك باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة.
5. أن الأداة الأساسية لهذا المدخل تتمثل في الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة، والتي تعد بمثابة برنامج عمل يجرى من خلالها ترجمة رسالة المؤسسة ورؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والبرامج طويلة وقصيرة الأجل.
6. تتصف BSC بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية، انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود، وخاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
7. يقوم أسلوب BSC على أساس مجموعة من الروابط الرأسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية وبعضها البعض، وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض، وذلك بما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية.
8. أن أسلوب BSC يستخدم مقاييس الأداء بطريقة مختلفة عن أنظمة التقييم التقليدية، إذ أنها تساعد المديرين على الفهم، وجعل الجميع داخل المؤسسة يعملون في إطار الخطة المرسومة



مقدماً، كما تستخدم كنظام للمعلومات وللتواصل والتعليم، ولتحقيق هذا الدور فإن مقاييس الأداء يجب أن تمثل الإستراتيجية طويلة الأمد للمؤسسة تمثيلاً واضحاً وذلك لتدعيم مركزها التنافسي.

9. أن هذا المدخل يكمل سلسلة الأدوات الإدارية المستحدثة نسبياً والتي بدأت تتوالى، وذلك لما يتضمنه من مقاييس كمية ووصفية تتعلق بالجودة ووقت التصنيع أو تقديم الخدمة ورضا العملاء، والتي تعجز المقاييس المالية التقليدية عن استيعاب أثارها.

### الإطار العملي للدراسة

#### منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي Analytical Descriptive Approach لدراسة واختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بمدى تناسب بيئة قياس الأداء بشركة ليبيا للتأمين لتطبيق محاور BSC، وذلك من خلال تصميم استبانة أعدت لغرض الحصول على آراء ووجهات نظر عينة الدراسة، وذلك للتحقق من مدى توفر المقومات اللازمة لتطبيق محاور BSC بشركة ليبيا للتأمين، والتحقق من مدى توافق متطلبات قياس الأداء بالشركة مع متطلبات القياس بمحاور BSC، والتي اشتملت عليها أسئلة الاستبانة، ومن خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تم تطبيق اختبار (Cronbach Alpha) لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، وإجراء التحليل الإحصائي الوصفي في قياس المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمتغيرات الدراسة. ومن ثم اختبار الفرضيات باستخدام اختبار (T- test) المزدوج للتحقق من العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرين المستقلين.

### فرضيات الدراسة:

بناءً على ما تم التوصل إليه بالدراسات السابقة، وما ورد بمشكلة هذه الدراسة، وما هدفت الدراسة إلى تحقيقه، فقد تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

● تتناسب بيئة قياس الأداء بشركة ليبيا للتأمين لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن .BSC

وتنبثق من هذه الفرضية الفرعية التالية:

#### الفرضية الفرعية الأولى

● تتوفر المقومات اللازمة لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن BSC بشركة ليبيا للتأمين.

#### الفرضية الفرعية الثانية

● تتوافق متطلبات قياس الأداء بشركة ليبيا للتأمين مع متطلبات القياس بمحاور بطاقة الأداء المتوازن BSC .

#### مجتمع وعينة الدراسة:

سعت الدراسة للتعرف على مدى ملائمة بيئة قياس الأداء بقطاع التأمين لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء، للوصول للتشخيص الحقيقي ومعالجة ما يكتشف من مشاكل بقطاع التأمين والذي يعبر عن مجتمع الدراسة، وقد اختيرت شركة ليبيا للتأمين لإجراء الدراسة التطبيقية، والتي تأسست سنة 1964 برأس مال قدره (100) مائة ألف دينار، حيث تم إعادة ملكية الشركة للدولة الليبية في سنة 1971، وتم رفع رأس مالها إلى مليون دينار، وفي سنة 2008 تم رفع رأس المال إلى (70) سبعين مليون دينار، حيث خصص منه 17% تقريباً للقطاع الخاص متمثلاً في شركات وأفراد، واختيرت شركة ليبيا للتأمين كذلك لكبر حجم الموارد

المادية والمالية التي تمتلكها، والتي تقدر بأكثر من (400) أربعمئة مليون دينار. وقد سعت الدراسة لاستقراء وجمع آراء ووجهات نظر العينة المتمثلة في الأفراد العاملين بالشركة ممثلة في (المديرين العاميين والمساعدين، مديري الإدارات، رؤساء الأقسام، المديرين الماليين، المراجعين الداخليين)، وذلك من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض. حيث وزعت (50) استبانة على العينة المذكورة، المسترجع منها (43) استبانة صالحة للدراسة، بنسبة استرجاع قدرها 86%.

#### قياس متغيرات الدراسة:

**المتغير التابع:** ويمثل العوامل التي تبين "تناسب بيئة قياس الأداء بشركة ليبيا للتأمين لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن BSC"، ويقاس من خلال فقرات الاستبانة من (1) إلى (20).

#### المتغيرات المستقلة

**المتغير المستقل الأول:** يمثل العوامل التي تبين "توفر المقومات اللازمة لتطبيق محاور BSC بشركة ليبيا للتأمين"، ويقاس هذا المتغير من خلال فقرات الاستبانة من (1) إلى (10).

**المتغير المستقل الثاني:** يمثل العوامل التي تبين "توافق متطلبات قياس الأداء بشركة ليبيا للتأمين مع متطلبات القياس بمحاور BSC"، ويقاس هذا المتغير من خلال فقرات الاستبانة من (11) إلى (20).

#### مقياس الدراسة:

تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الأبعاد بالدرجات والأوزان الآتية:

غير ملائم قطعياً	غير ملائم	ملائم نسبياً	ملائم	ملائم تماماً
1	2	3	4	5

وقد تم تحديد الدرجة المعيارية كالاتي (4=1-5) ، (0.80 = 5/4). واحتسبت درجة ونسبة الملائمة وفقاً للاتية:

الدرجة المعيارية	النسبة	درجة الملائمة
من 1 إلى أقل من 1.8	من 20% إلى أقل من 36%	ضعيفة جداً
من 1.8 إلى أقل من 2.6	من 36% إلى أقل من 52%	ضعيفة
من 2.6 إلى أقل من 3.4	من 52% إلى أقل من 68%	متوسطة
من 3.4 إلى أقل من 4.2	من 68% إلى أقل من 84%	جيدة
من 4.2 إلى 5	من 84% إلى 100%	عالية

ثبات أداة الدراسة:

يُعد اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) أحد اختبارات صدق الثبات الداخلي لعينة الدراسة، ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدامه كالاتي:

جدول رقم (1)

المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	درجة القبول
مقومات قياس أداء شركة ليبيا للتأمين	10	0.843	عالية
متطلبات قياس أداء شركة ليبيا للتأمين	10	0.910	عالية
تناسب بيئة قياس الأداء بشركة ليبيا للتأمين لتطبيق محاور BSC	20	0.925	عالية

باستعراض ما ورد في الجدول رقم (1) نجد أن قيم معامل كرونباخ ألفا قد بلغت نسبتها (92.5%) وهذه النسبة تمثل الوسط الإحصائي لمجموع فقرات الدراسة جميعاً، وبذلك فهي تشير إلى قيم ثبات واتساق داخلي بدرجة (عالية) لأفراد عينة الدراسة فيما بينها، وهو ما يدل على أن

العينة المختارة هي من المجتمع المراد قياسه، وبالتالي الاستنتاج بأنها مناسبة لتحقيق أغراض الدراسة.

### اختبار الفرضيات وعرض النتائج:

لغرض اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج، تم استخدام التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة، وذلك بالحصول على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وقيم التباين، ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار (T-test) المزدوج، كالاتي:

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

جدول رقم (2)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	دبلوم	14	32.6 %
	بكالوريوس	26	60.5 %
	ماجستير	2	4.7 %
	دكتوراه	1	2.3 %
المجموع		43	100 %
الوظيفة	مدير عام	0	0.0 %
	مساعد مدير عام	1	2.3 %
	مدير إدارة	5	11.6 %
	رئيس قسم	11	25.6 %
	مدير مالي	2	4.7 %
	مراجع داخلي	9	20.9 %
	أخرى	15	34.9 %
	المجموع		43

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2	4.7 %
	من 5 إلى أقل من 15 سنة	12	27.9 %
	من 15 إلى أقل من 25 سنة	22	51.2 %
	من 25 سنة فأكثر	7	16.3 %
المجموع		43	100 %

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أنه بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فإن نسبة 67% تقريباً من أفراد العينة يحملون مؤهلاً جامعياً 7% منهم متحصلون على شهادات جامعية عليا، وهو ما يساعد على فهم أفضل للتساؤلات المطروحة للوصول إلى واقع ما تسعى الدراسة الوصول إليه، وفيما يتعلق بالوظيفة التي يمارسها أفراد العينة فإنها توزعت بين الوظائف التي حددتها الدراسة بنسب مختلفة مما يعطي مصداقية أكبر للإجابات التي تم الحصول عليها، كما أن ما نسبته 66% تقريباً من أفراد العينة لديهم خبرة تزيد عن 15 سنة في مجال العمل بقطاع التأمين، مما يعزز من دقة النتائج التي سوف نتوصل إليها هذه الدراسة.

#### ثانياً: التحليل الوصفي لكل متغير من متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتباين لكل فقرة من فقرات كل متغير من متغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات باستخدام اختبار (T- test) المزدوج للتحقق من العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرين المستقلين. والجدول التالي توضح النتائج كالتالي:

## جدول رقم (3)

## التحليل الوصفي والاستدلالي للفقرات التي تبين توفر المقومات اللازمة لتطبيق محاور BSC

الترتيب	التباين	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
الثالث	.610	.7812	%81.9	4.093	الإدارة العليا للشركة تتبنى وتدعم تطبيق أحدث وسائل قياس الأداء وفقا للمفاهيم الإدارية الحديثة.	1
السادس	.733	.8562	%81.4	4.070	لدى الشركة خطة إستراتيجية واضحة المعالم ومعلنة لجميع الأفراد العاملين.	2
الثاني	.421	.6487	%84.7	4.233	لدى الشركة مجموعة من الخيارات الإستراتيجية تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية في خدماتها التأمينية.	3
الثاني مكرر	.421	.6487	%84.7	4.233	لدى الشركة أهداف إستراتيجية واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق في إطار الخطة الإستراتيجية .	4
الخامس	.738	.8588	%80.5	4.023	يتوفر لدى الشركة فريق عمل يتقاسم المعارف والعمل والأفكار والمشاعر والحماس على مستوى المؤسسة ككل	5
الأول	.292	.5407	%87.9	4.395	لدى الشركة موارد وإمكانيات مادية وبشرية متاحة تحقق أهداف التوجه الاستراتيجي.	6
الثامن	.807	.8985	%79.1	3.954	توجد إدارة لها القدرة على قيادة التغيير تهتم بالنظم والأفراد والثقافات لمواجهة التقلبات المستقبلية في أداء الخدمات التأمينية ورغبات العملاء.	7
الخامس	.590	.7683	%81.4	4.070	يتوفر لدى الشركة نظام معلومات إداري متكامل يوفر البيانات والمعلومات داخليا وخارجيا لقياس الأداء.	8
الرابع	.705	.8399	%81.9	4.093	يتوفر لدى الشركة نظام اتصال فعال يربط الهيكل الإداري والتقسيمات الإدارية بالداخل ومع البيئة المحيطة لغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية.	9
السابع	.762	.8729	%80	4.000	تعمل الشركة بنظم الإدارة الإلكترونية الموحدة للعمليات الإدارية والمالية.	10
	.252	.5019	%82.3	4.116		المجموع

قيمة t المحسوبة	41.371
درجات الحرية	42
مستوى المعنوية Sig	0.000
مستوى الدلالة ( $\alpha$ )	0.050

من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (3) يتضح أن المتوسط العام لمجموع الفقرات المتعلقة بتوفر المقومات اللازمة لتطبيق محاور BSC لشركة ليبيا للتأمين جاء بنسبة (82%) تقريباً، وذلك ضمن فترة الملائمة من (3.4 إلى أقل من 4.2) أي ما نسبته (68% إلى أقل من 84%) وهي تقع ضمن فترة الملائمة الجيدة. وبالرجوع إلى الفقرات المتعلقة بهذه المجموعة نجد أن الفقرة السادسة والفقرة الثالثة والرابعة جاءت ضمن فترة الملائمة من (84% إلى 100%) وهي درجة ملائمة عالية، وقد احتلت الترتيب الأول والثاني والثاني مكرر، وذلك بنسبة 88% و85% تقريباً، بينما جاءت باقي الفقرات ضمن فترة الملائمة الجيدة. أي أقل من 84%.

وأهم ما تمتلكه شركة ليبيا للتأمين من مقومات لتطبيق محاور BSC أنّ لديها موارد وإمكانيات مادية وبشرية تمكن من تحقيق أهداف توجيهها الاستراتيجي. كما أنّ لديها عدة خيارات إستراتيجية تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية في مجال الخدمات التأمينية، وتضع أهداف إستراتيجية واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق في إطار الخطة الإستراتيجية التي تمتلكها، وأنّ الإدارة العليا للشركة تتبنى وتدعم هذا الاتجاه لقياس الأداء، كما أن الخطة الإستراتيجية للشركة واضحة المعالم ومعلنة لجميع الأفراد العاملين لديها.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين المتغير المستقل (توفر المقومات اللازمة لتطبيق محاور BSC بشركة ليبيا للتأمين) والمتغير التابع (تناسب بيئة قياس الأداء بشركة ليبيا للتأمين لتطبيق محاور BSC) يتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، حيث أن قيم ( $t = 41.371$ ) ومستوى المعنوية ( $Sig = 0.000$ ) وهي تدل على أن الفرق بين متوسط المتغير المستقل والمتغير التابع ذو دلالة إحصائية قوية لأن مستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة وهو ( $\alpha = 0.05$ ). وهذا



يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: " تتوفر المقومات اللازمة لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن BSC بشركة ليبيا للتأمين. "

#### جدول رقم (4)

التحليل الوصفي والاستدلالي للفقرات التي تبين توافق متطلبات قياس الأداء مع متطلبات القياس بمحاور

#### BSC

الترتيب	التباين	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
الثالث	.518	.7199	%87	4.349	تسعى الإدارة لتقييم الأداء المالي للشركة لغرض تحقيق الأهداف المحددة بالخطة الإستراتيجية.	11
الثاني	.440	.6631	%88.4	4.419	يحرص المسؤولون داخل الشركة على تقييم ومتابعة رضا الزبائن عن الخدمات التأمينية التي تقدمها لهم الشركة.	12
الأول	.351	.5925	%89.8	4.488	تحرص الشركة على تقييم وتطوير عملياتها الداخلية للرفع من جودة الخدمات التأمينية المقدمة.	13
السادس	.598	.7733	%84.2	4.209	تسعى الشركة لربط معايير تقييم أدائها مع رؤيتها ورسالتها.	14
الثامن	.599	.7740	%82.8	4.140	تحرص الشركة على تقييم كفاءة وفعالية العاملين لديها للحفاظ على حد مقبول من الأداء يلي متطلبات المنافسة في السوق.	15
السابع	.711	.8432	%83.3	4.163	تبحث إدارة الشركة على توفير الاحتياجات الأساسية من البيانات والمعلومات وتحليل النتائج للتنبؤ بالأداء المستقبلي في مجال الخدمات التأمينية..	16
التاسع	.694	.8333	%82.8	4.140	تسعى الشركة للوصول إلى جميع الفئات المستهدفة محلياً ودولياً لتقديم الخدمات التأمينية المطلوبة.	17
الرابع	.433	.6580	%85.1	4.256	ترغب إدارة الشركة في تحقيق متطلبات الشفافية والمساواة في جميع خدماتها التأمينية	18
العاشر	.855	.9246	%79.1	3.954	تعمل إدارة الشركة على تحقيق متطلبات المشاركة مع المجتمع لتحقيق التنمية المستدامة.	19
الخامس	.421	.6487	%84.7	4.233	تسعى الشركة إلى تحديد وتقييم المخاطر والفرص التي تتولد من الخدمات التأمينية الحالية والمستقبلية.	20

المجموع	4.235	%84.7	.5567	.310
قيمة t المحسوبة	38.691			
درجة الحرية	42			
مستوى المعنوية Sig	0.000			
مستوى الدلالة ( $\alpha$ )	0.050			

وبالإطلاع على الجدول رقم (4) يتضح أن المتوسط العام لمجموع الفقرات المتعلقة بتوافق متطلبات قياس الأداء بشركة ليبيا للتأمين مع متطلبات القياس بمحاور BSC جاء بنسبة (85%) تقريباً، وذلك ضمن فترة الملائمة من (4.2 إلى 5) أي ما نسبته (84% إلى 100%) وهي درجة ملائمة عالية. وبالرجوع إلى الفقرات المتعلقة بهذه المجموعة نجد أن الفقرة الثالثة عشر جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (90%) تقريباً، بينما جاءت الفقرة التاسعة عشر في المرتبة الأخيرة بنسبة (79%) تقريباً.

ومن أهم عوامل التوافق أن الشركة تحرص على تقييم وتطوير عملياتها الداخلية للرفع من جودة الخدمات التأمينية، وتسعى لتحقيق رضا الزبائن عن خدماتها. وتعمل على تقييم أدائها المالي لغرض تحقيق الأهداف المحددة بالخطة الإستراتيجية. وتحرص على تحقيق متطلبات الشفافية والمسائلة في جميع خدماتها التأمينية، وتعمل على تحديد وتقييم المخاطر والفرص التي تتولد من الخدمات التأمينية الحالية والمستقبلية.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين المتغير المستقل (توافق متطلبات قياس الأداء بشركة ليبيا للتأمين مع متطلبات القياس بمحاور BSC) والمتغير التابع (تناسب بيئة قياس الأداء بشركة ليبيا للتأمين لتطبيق محاور BSC) يتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، حيث أن قيم ( $t = 38.691$ ) ومستوى المعنوية ( $Sig = 0.000$ ) وهذا يدل على أن الفرق بين متوسط المتغير المستقل والمتغير

التابع ذو دلالة إحصائية قوية لأن مستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة وهو  $(\alpha = 0.05)$ . وهذا يشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "تتوافق متطلبات قياس الأداء بشركة ليبيا للتأمين مع متطلبات القياس بمحاور بطاقة الأداء المتوازن BSC".

#### الجدول رقم (5)

المتغيرات التي تبين مدى تناسب بيئة قياس الأداء بشركة ليبيا للتأمين لتطبيق محاور BSC

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب
1	مقومات قياس أداء شركة ليبيا للتأمين	4.116	%82.3	.5019	الثاني
2	متطلبات قياس أداء شركة ليبيا للتأمين	4.235	%84.7	.5567	الأول
	تناسب بيئة قياس الأداء بشركة ليبيا للتأمين لتطبيق محاور BSC	4.1755	%83.5	.5293	

من الجدول رقم (5) يتضح أن المتغير المستقل الثاني والذي يشير إلى "توفر المقومات اللازمة لتطبيق محاور BSC بشركة ليبيا للتأمين" قد جاء في الترتيب الأول بنسبة %84.7، وبدرجة ملائمة عالية، بينما المتغير المستقل الأول والذي يشير إلى "توافق متطلبات قياس الأداء بشركة ليبيا للتأمين مع متطلبات القياس بمحاور BSC" قد جاء في الترتيب الثاني بنسبة %82.3، وبدرجة ملائمة جيدة.

أما المتوسط العام للمتغير التابع والذي يشير إلى "تناسب بيئة قياس الأداء بشركة ليبيا للتأمين لتطبيق محاور BSC"، قد جاء بنسبة (%83.5) وذلك ضمن فترة ملائمة (3.4 إلى أقل من 4.2) أي ما نسبته (%68 إلى أقل من %84)، وهي تقع ضمن فترة الملائمة الجيدة.

## جدول رقم (6)

## اختبار (t) المزدوج لمتغير تناسب بيئة قياس الأداء بشركة ليبيا للتأمين لتطبيق محاور BSC

القرار (قبول، رفض)	مستوى الدلالة ( $\alpha$ )	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	المتغيرات
قبول	0.05	0.000	42	41.371	مقومات قياس أداء شركة ليبيا للتأمين.
قبول	0.05	0.000	42	38.691	متطلبات قياس أداء شركة ليبيا للتأمين.
قبول	0.05	0.000	42	43.097	تناسب بيئة قياس الأداء بشركة ليبيا للتأمين لتطبيق محاور BSC

من الجدول رقم (6) وفيما يتعلق بالعلاقة بين المتغير التابع والمتغيرين المستقلين يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، حيث أن ( $t = 43.097$ ) ومستوى المعنوية لهذه القيمة ( $\text{Sig} = 0.000$ )، مما يدل على أن الفرق بين متوسط المتغيرين المستقلين معاً والمتغير التابع ذو دلالة إحصائية قوية لأن مستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة وهو ( $\alpha = 0.05$ ). وهذا يشير إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "تناسب بيئة قياس الأداء بشركة ليبيا للتأمين لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن BSC".

## النتائج والتوصيات

## أولاً: النتائج

أثبتت نتائج الدراسة الميدانية أن بيئة قياس أداء شركة ليبيا للتأمين مناسبة لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن BSC، وبما نسبته (83.5%)، وتمثل هذه النسبة درجة ملائمة جيدة، وقد تحققت هذه الملائمة من خلال:

1. توفر المقومات اللازمة لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن BSC بدرجة ملائمة جيدة، وبما نسبته (82.3%). متمثلة في وجود موارد وإمكانيات مادية وبشرية تمكن من تحقيق أهداف

التوجه الاستراتيجي. وتتوفر لديها الخيارات الإستراتيجية التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، ووضوح الأهداف الإستراتيجية وقابليتها للتطبيق في إطار الخطة الإستراتيجية التي تمتلكها، مع وجود دعم الإدارة العليا.

2. توافق متطلبات قياس الأداء لشركة التأمين مع متطلبات القياس بمحاور BSC ، وبدرجة ملائمة عالية، وبما نسبته (84.7%). من خلال حرصها على تقييم وتطوير عملياتها الداخلية للرفع من جودة الخدمات التأمينية، والسعى لتحقيق رضا الزبائن عن الخدمات التأمينية. والعمل على تقييم أدائها المالي تحقيقاً للأهداف المحددة بخطتها الإستراتيجية. والحرص على تحقيق متطلبات الشفافية والمسائلة في جميع خدماتها، والعمل على تحديد وتقييم المخاطر والفرص التي تتولد من الخدمات التأمينية الحالية والمستقبلية.

#### ثانياً: التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه هذه الدراسة من أن بيئة قياس قطاع التأمين ملائمة وبدرجة جيدة لتطبيق وسيلة فعالة لتقييم وقياس الأداء ألا وهي بطاقة الأداء المتوازن، ونظراً لما تعاني منه مؤسسات هذا القطاع من مشاكل في تقييم وقياس أدائها، عليه نوصي بالآتي:

1. على مؤسسات قطاع التأمين القيام باعتماد وتطبيق واستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC بالشكل الذي يظهر توافق الأهداف المرسومة مع الإستراتيجيات التي تتبناها هذه المؤسسات في ظل التطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية.
2. على مؤسسات قطاع التأمين الرفع من درجة مستوى بيئة قياس أداء أعمالها، وذلك من خلال الاهتمام بإدارة التغيير داخلها، واعتماد نظم الإدارة الالكترونية الموحدة للعمليات الإدارية والمالية، وتشكيل فرق العمل ذات الكفاءة والمهارة اللازمة لضمان التطبيق الفعال لمحاور BSC.

3. على مؤسسات قطاع التأمين العمل على الالتزام الكامل بتطبيق متطلبات القياس التي تسعى إلى تحقيقها بطاقة الأداء المتوازن BSC، وخاصة فيما يتعلق بتحقيق متطلبات المجتمع المحيط، وتشخيص جميع الفئات المستهدفة لتقديم الخدمات التأمينية سواءً المحلية أو الدولية، والتحليل المستمر والمتواصل لقدرات وكفاءة العاملين لديها، وتوفير الاحتياجات الأساسية من البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق BSC .

## المراجع

### أولاً: الدراسات العربية

1. أبوبكر، عيد، 2017، علاقة بطاقة الأداء المتوازن بعملية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في مدينة جنين، مجلة رماح للبحث والدراسات، مركز رماح للبحث وتطوير الموارد البشرية، العدد (24)، عمان، الأردن.
2. باجي، عظيم وناصر جبر وزينب مهدي، 2018، تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية العاملة في العراق: دراسة تطبيقية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الرابع بعنوان: الإبداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال، 28- 29 أكتوبر، كلية التقنية الإدارية، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، العراق.
3. بن يربح، حياة، 2018، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات البترولية: حال المؤسسة الوطنية للتقريب ENAFOR، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
4. بهجت، أحمد وغريب غنام ونبيل الحفناوي، 2015، إطار مقترح للتكامل بين بطاقات الأداء المتوازن والستة سيجما لتحسين بيئة الأداء الإستراتيجي للمصارف، مجلة بحوث ودراسة

- البيئية، المجلد الثاني، العدد الثالث، معهد الدراسات والبحوث البيئية ، جامعة السادات، مصر.
5. البشير، إشراقة زين العابدين، 2016، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على جودة المعلومات المحاسبية: دراسة ميدانية على شركة العثيم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
6. بودودة، مريم، 2014، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة 2، الجزائر.
7. التير، منى وعبدالغني الفطيسي، 2013، أدوات المحاسبة الإدارية (الواقع ومعوقات التطبيق): دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الليبية، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب، زليتن، ليبيا.
8. الختاتة، وحيد ومنصور السعيدة، 2010، نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد (37)، العدد (2)، الجامعة الأردنية.
9. درغام، ماهر ومروان أبوفضة، 2009، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإسلامية)، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، غزة.
10. الرفاتي، علي جواد، 2011، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم الأداء التمويلي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

11. الركابي، علي وجليلة لذهب، 2014، استعمال بطاقة العلامات المتوازنة لدعم التنمية المستدامة، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي السنوي الأول: واقع مهنة المحاسبة بين التحديات والطموح، 16-17 إبريل، بغداد، العراق.
12. زروخي، صباح وكمال زيتوني وفاطمة الزهراء عماري، 2018، أهمية دراسة المؤشرات المالية والتقنية لشركات التأمين في الجزائر: دراسة حالة SAA، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد (3)، العدد (1)، جامعة المسيلة، الجزائر.
13. سدايرية، ابتسام، 2014، تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي، الجزائر.
14. سليحات، نمر وأسعود المحاميد، 2013، أثر ممارسة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (9)، العدد (1)، الجامعة الأردنية.
15. السعدون، هدى مؤيد، 2017، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة الاقتصادية، جامعة القادسية، العراق.
16. سماي، علي ولى أولاد إبراهيم، 2016، تقييم أداء شركات التأمين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد (7)، العدد (3)، سبتمبر، جامعة الأغواط.
17. سلامة، محمد محروس، 2016، استخدام بطاقات الأداء المتوازن لتحسين الأداء في المؤسسات الصحفية: دراسة تطبيقية على قطاع مطابع أكتوبر في مؤسسة أخبار اليوم



- الصحفية، مجلة التصميم الدولية، المؤتمر الدولي الرابع لكلية الفنون التطبيقية، 28-29 فبراير.
18. الشطي، علي سليمان، 2007، أثر تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الإستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن: دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
19. الشلماني، سراج عيسى، 2018، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي: دراسة حالة شركات الطيران الليبية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الرابع الإدارة الهندسية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، 12-13 ديسمبر، جامعة النجم الساطع، ليبيا.
20. شعراوي، سندس، 2018، التكامل بين (BSC) بطاقة الأداء المتوازن ومنهج (Six Sigma) سيجما ستة في الشركات الصناعية المساهمة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
21. صادق، بان ماجد، 2015، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الربحية: دراسة حالة على بنك الإسكان للتجارة والتمويل 2004-2014، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
22. صافي، خليل موفق، 2017، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
23. صالح، يحيى وسامي بودبوس، 2018، تقييم أداء جامعة النجم الساطع وفقاً لمدخل بطاقة الأداء المتوازن: المؤسسات غير الربحية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الرابع الإدارة الهندسية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، 12-13 ديسمبر، جامعة النجم الساطع، ليبيا.

24. طاهر، أحمد وعبدالرزاق جبر وناصر شريف، 2018، أهمية أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في استراتيجية التكلفة: دراسة تطبيقية بالشركات الصناعية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة جامعة جيهان، العدد (2)، (الجزء - A)، أربيل، العراق.
25. طالب، مهند ومحمد حميد، 2018، أثر تحليل العلاقة الترابطية بين مناظير بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تعظيم الربحية وتحسين المركز التنافسي: دراسة نظرية تطبيقية، مجلة جامعة جيهان - أربيل العلمية، إصدار خاص، العدد 2 (الجزء - A)، العراق.
26. الطرلي، محمد وميلاد أشميلة، 2014، مدى استخدام الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء: دراسة ميدانية على المصارف التجارية المدرجة بسوق المال الليبي، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد الرابع، كلية الاقتصاد والتجارة، الجامعة الأسمرية، زليتن، ليبيا.
27. عبدالحميد، معتصم وفتح الرحمن منصور، 2015، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالصندوق القومي الفلسطيني، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
28. عبد، أحمد رامي، 2016، إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية: بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (1)، جامعة القادسية، العراق.
29. عنانة، ابتسام، 2013، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تطبيق إستراتيجية المؤسسة: دراسة حالة المجمع الشرقي لأغذية الأغنام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر.

30. عبدالحكم، رمضان وإبراهيم فهمي، 2020، أثر الكفاءة الإدارية والملاءة المالية والسيولة على ربحية شركات التأمين المصرية: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (21)، العدد الأول، يناير، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مصر.
31. العاشق، وسيلة، 2016، التخطيط الاستراتيجي "بطاقة الأداء المتوازن"، المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، المجلد (2)، العدد (2)، يونيو.
32. الغزاوي، معاوية عوض، 2015، البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جدارا، أربد، الأردن.
33. الغريب، أبوعجيلة، 2012، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
34. قاسم، سالم وعلي كنعان، 2018، دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير أداء شركات التأمين: دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، المجلد (40)، العدد (4)، سوريا.
35. كواشي، مراد، 2010، بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (34)، ديسمبر، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
36. لطرش، وليد، 2018، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي: دراسة حال قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

37.المبيضين، سيف وفارس الخرايشة وليث القضاة، 2016، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (12)، العدد (4)، الجامعة الأردنية.

38.المعايطه، ابتهاج وتسليم بسيوني وملاك صمادي وتسليم صالح وفراس الرواشدة وصادم الوادي، 2019، العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المالي على شركات التأمين في الأردن، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد (8)، العدد (4)، أكتوبر، الأردن.

39.الماغوط، غنوة محمد، 2017، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق الداخلي: دراسة تطبيقية على البنوك الخاصة السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية.

40.المحروق، عبدالمنعم، 2017، استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء بالمصارف التجارية في ليبيا (دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية)، المؤتمر الأكاديمي الأول: التوجهات الحديثة للعلوم الاقتصادية ودورها في التنمية المستدامة؛ 29 أكتوبر، جامعة مصراته. ليبيا.

41.محمد، أحمد ومحمد أبوزيد، 2017، تقييم الأداء المالي لشركات التأمين التعاوني بالسعودية باستخدام أسلوب التمايز، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الأول المجلد الرابع والخمسون، جامعة الإسكندرية، يناير، مصر.

42.المندلسي، ناجي ومسعود عرفة، 2018، مدى كفاءة الأداء المالي في شركات التأمين (دراسة تطبيقية في شركة ليبيا للتأمين)، مجلة جامعة صبراتة العلمية، العدد الرابع، ديسمبر، ليبيا.

43. الميهي، رمضان عبدالحميد، 2015، استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتطوير نظام محاسبة المسؤولية في الشركات الصناعية، مجلة كلية التجارة، المجلد (19)، العدد (4)، جامعة عين شمس، مصر.

44. نديم، مريم شكري، 2013، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

45. الناطور، جهاد يحيى، 2005، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

46. النيف، خالد وهناء الحنيطي، 2016، محددات ربحية شركات التأمين الإسلامية: دراسة ميدانية على شركات التأمين الإسلامية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، الجلد الحادي والثلاثون، العدد الثالث، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. Ege. İlhan & Zeynep. Sener, 2017, Balanced Scorecard in Management Accounting and its Application to Insurance Companies in Turkey, Journal of Economics Finance and Accounting, Vol (4), Issue (3).
2. Intiswar. Said & Maina. Rugami, 2019, Balanced Score Card and Service Delivery at National Health Insurance Fund in Mombasa county-Kenya, International Journal current Aspects, Vol (3), No (VI).
3. Kaplan. Robert & Anthony. Atkinson, 1998, Advanced Management Accounting, Third Edition, Prentice Hall, INC.

4. Tibbs. Charles & L. Langat, 2016, International Process, Learning perspective of Balanced Scorecard and Organizational Performance: a case of Tata Chemicals Magadi limited. Kenya, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol (IV), No (11), November, United Kingdom.