



الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الأندلس للعلوم والتكنولوجيا  
عمادة الدراسات العليا  
كلية العلوم الإدارية  
قسم إدارة أعمال

# مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
العلوم الإدارية تخصص إدارة أعمال

إعداد الباحثة

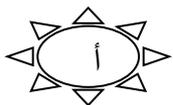
كوكب عبده أحمد ثابت الغنامي

إشراف:

أ.م.د/عبدالعزیز محمد أحمد المخلافي  
أستاذ إدارة الأعمال – بجامعة صنعاء

صنعاء - ٢٠١٩م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

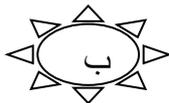


قال تعالى

﴿ وَأَقِيمُوا الْوَزْنَ بِالْقِسْطِ وَلَا تُخْسِرُوا الْمِيزَانَ ﴾

صدق الله العظيم

( سورة الرحمن، الآية: ٩ )



# الأهداء

إلى من أضاء لي طريق العلم والمعرفة.....  
إلى من غمرني بالبذل والعطاء.....  
إلى من جملة الله بالهيبة والوقار.....  
إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.....  
إلى القلب الكبير (والدي العزيز)

\* \* \*

إلى من لا يزال لسانها ينطق بالدعاء لتراني في مستوى عالٍ من التعلم  
إلى أحق الناس بحسن الصحبة.....  
إلى جنة الدنيا ونعيمها.....  
إلى من كان دعاؤها سر نجاحي....  
إلى جنتي (والدتي الحبيبة)

\* \* \*

إلى النجوم المضيئة في حياتي  
إلى الحب والحنان الدائم (أخواتي)

\* \* \*

إلى من حبهم يجري في عروقي  
إلى من بهم أفتخر واستمد عزتي وإصراري  
إلى سندي الدائم (أخواني)

\* \* \*

إلى روعي التي فارقتني  
إلى روح أختي الحبيبة (ريم) رحمة الله تغشاها.....

\* \* \*

\* \* \*

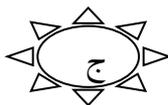
إلى كل إخواني وأخواتي وكل من دعا لي دعوة صادقة

\* \* \*

وإلى كل من منحني جزء من وقته لأصل إلى هذا اليوم.

\* \* \*

الباحثة



# شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين نبينا محمد صل الله عليه وسلم وعلى آله الطيبين الطاهرين.

أحمده وأشكره أن أعانني ووفقتني على إتمام هذه الرسالة حمداً يليق بجلاله وعظيم سلطانه.

كما أتقدم بالشكر والتقدير الى مشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور/ عبد العزيز محمد المخلافي، لما بذله من متابعة مستمرة وجهد متواصل وتوجيهات حكيمة كان لها الأثر في إنجاز هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الافاضل، الأستاذ الدكتور/ عبدالله عبدالله السنفي (مناقشاً خارجياً)، والأستاذ الدكتور/ جبر عبدالقوي السنباني، عضو لجنة المناقشة (مناقشاً داخلياً) على تكرمهم بقبول مناقشة الرسالة.

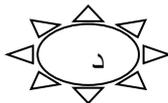
والشكر كل الشكر إلى من كانا معي في كل مراحل الدراسة والرسالة الى من مدا لي يدي العون والدعاء دائماً إلى والدي ووالدتي أمد الله في عمرهما بصحة وعافية لهما كل الشكر والعرفان.

كما أشكر الأستاذ/ طارق مقبل الفقيه المدير العام لشركة مأرب اليمنية للتأمين على تعاونه معي.

وأخيراً أقدم شكري وتقديري لكل من ساهم في إنجاز هذه الرسالة سواءً برأي أو توجيه أو دعم.

أسأل الله جل جلاله أن يجزي الجميع خير الجزاء إنه ولي ذلك والقادر عليه.

الباحثة



# مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين

إعداد الباحثة: كوكب عبده أحمد ثابت الغنامي

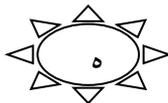
## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركة مآرب اليمنية للتأمين والبالغ عددهم (83) فرداً، وقد استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، واعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها الآتي:

- 1- أن لدى شركة مآرب اليمنية للتأمين إمكانية لاستخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الشركة.
- 2- أن لدى شركة مآرب اليمنية للتأمين إمكانية لاستخدام بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الشركة.
- 3- أن لدى شركة مآرب اليمنية للتأمين إمكانية لاستخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الشركة.
- 4- أن لدى شركة مآرب اليمنية للتأمين إمكانية لاستخدام بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الشركة.
- 5- أن لدى شركة مآرب اليمنية للتأمين إمكانية لاستخدام البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الشركة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها الآتي:

1. ضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل متخصصة حول بطاقة الأداء المتوازن وكيفية استخدامها لتقييم أداء العاملين في الشركة محل الدراسة.
2. ضرورة الأبتعاد عن تقييم الأداء بالطريقة التقليدية والتي تعتمد على المقاييس المالية، والتركيز والاهتمام بالمقاييس غير المالية لمعرفة الأداء الكلي للشركة.



٣. أن تقوم الشركة بتبني نظام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة لتقييم أداء الشركة محل الدراسة لأن هذا النظام يعد عنصراً مهماً للمنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة.



## فهرس المحتويات

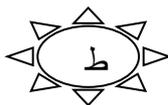
الصفحة	العنوان	م
أ	البسمة	١
ب	الآية	٢
ج	الإهداء	٣
د	شكر وتقدير	٤
هـ	ملخص الدراسة بالعربية	٥
ز	فهرس المحتويات	٦
ي	قائمة الجداول	٧
ك	قائمة الأشكال	٨
ل	قائمة الملاحق	٩
	<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة</b>	
	<b>المبحث الأول: -الإطار العام للدراسة</b>	
٢	مقدمة	
٤	مشكلة الدراسة	١/١/١
٤	أهداف الدراسة	٢/١/١
٥	أهمية الدراسة	٣/١/١
٦	متغيرات الدراسة	٤/١/١
٦	نموذج الدراسة	٥/١/١
٧	فرضيات الدراسة	٦/١/١
٨	حدود الدراسة	٧/١/١
٨	المصطلحات والتعريفات الإجرائية للدراسة	٨/١/١
١٠	المبحث الثاني : الدراسات السابقة	
١٠	الدراسات المحلية	١/٢/١
١٦	الدراسات العربية	٢/٢/١
٢٢	الدراسات باللغة الإنجليزية	٣/٢/١
٢٦	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	٤/٢/١
	<b>الفصل الثاني</b> <b>الإطار النظري للدراسة</b>	
	<b>المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن</b>	
٢٨	تمهيد	



الصفحة	العنوان	م
٢٩	نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن	١/٢/٢
٣٢	مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	٢/٢/٢
٣٣	الاعتبارات التي اهتمت بها بطاقة الأداء المتوازن	٣/٢/٢
٣٣	أهمية بطاقة الأداء المتوازن	٤/٢/٢
٣٤	مزايا بطاقة الأداء المتوازن	٥/٢/٢
٣٦	الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن	٦/٢/٢
٣٧	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	٧/٢/٢
٣٨	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	٨/٢/٢
٤٥	المحاور التي يحتوي عليها كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	٩/٢/٢
٤٧	الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن	١٠/٢/٢
٤٨	عوامل النجاح الرئيسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	١١/٢/٢
	<b>المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء</b>	
٥٠	تمهيد	
٥٠	مفهوم تقييم الأداء	١/١/٢
٥٢	خصائص عملية تقييم الأداء	٢/١/٢
٥٢	مبادئ تقييم الأداء	٣/١/٢
٥٣	أهداف تقييم الأداء	٤/١/٢
٥٥	أهمية تقييم الأداء	٥/١/٢
٥٦	فوائد تقييم الأداء	٦/١/٢
٥٧	متطلبات عملية تقييم الأداء	٧/١/٢
٥٧	وظائف تقييم الأداء	٨/١/٢
٥٨	خطوات تقييم الأداء	٩/١/٢
٥٩	مسؤولية إجراء التقييم	١٠/١/٢
٦١	كيفية زيادة فعالية تقييم الأداء	١١/١/٢
٦٣	مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء	١٢/١/٢
٦٤	مشكلات تقييم الأداء	١٣/١/٢
٦٦	طرق تقييم الأداء	١٤/١/٢
٦٨	الانتقادات الموجهة الى طرق تقييم الاداء التقليدية	١٥/١/٢
٧٠	<b>المبحث الثالث: نبذة مختصرة عن شركة مآرب اليمنية للتأمين</b>	



الصفحة	العنوان	م
	الفصل الثالث الإطار العملي للدراسة	
٧٣	المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة	
٧٨	المبحث الثاني : وصف وتفسير نتائج تحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة	
٨٤	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج تحليل متغيرات الدراسة	
٩٥	المبحث الرابع : اختبار فرضيات الدراسة	
	الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات	
١٠٢	المبحث الأول: الاستنتاجات	
١٠٤	المبحث الثاني : التوصيات	
١٠٥	المراجع	
١١٥	الملاحق	
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	م
٧٣	توزيع فئات عينة الدراسة	١
٧٤	مقياس ليكرت الخماسي	٢
٧٦	التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات الدراسة	٣
٧٧	نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة الدراسة	٤
٧٨	التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة	٥
٧٩	التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر المشاركين بالعينة	٦
٨٠	التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي المشاركين بالعينة	٧
٨١	التكرار والنسبة المئوية لمتغير المسمى الوظيفي المشاركين بالعينة	٨
٨٢	التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخدمة المشاركين بالعينة	٩
٨٤	نتائج الاستبيان الخاصة بـ (استخدام بطاقة الأداء المتوازن)	١٠
٨٦	نتائج الاستبيان الخاصة بـ (البعد المالي)	١١
٨٨	نتائج الاستبيان الخاصة بـ (بعد العملاء)	١٢
٩٠	نتائج الاستبيان الخاصة بـ (بعد العمليات الداخلية)	١٣
٩١	نتائج الاستبيان الخاصة بـ (بعد التعلم والنمو)	١٤
٩٣	نتائج الاستبيان الخاصة بـ (البعد الاجتماعي)	١٥
٩٥	نتائج تحليل الفرضية الرئيسية	١٦
٩٦	نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى	١٧
٩٧	نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية	١٨
٩٧	نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة	١٩
٩٨	نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة	٢٠
٩٩	نتائج تحليل الفرضية الفرعية الخامسة	٢١



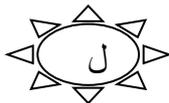
## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	م
٦	نموذج الدراسة	١
٣١	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	٢
٤٢	سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية	٣
٤٦	الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	٤
٧٨	التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة	٥
٧٩	التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر المشاركين بالعينة	٦
٨٠	التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي المشاركين بالعينة	٧
٨١	التكرار والنسبة المئوية لمتغير المسمى الوظيفي المشاركين بالعينة	٨
٨٢	التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخدمة المشاركين بالعينة	٩
٨٥	نتائج الاستبيان الخاصة بـ (استخدام بطاقة الأداء المتوازن)	١٠



## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	م
	أداة الدراسة في صيغتها النهائية	١
	أسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة	٢



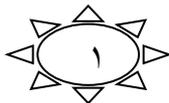
# **الفصل الأول**

## **الإطار العام للدارسة والدراسات**

### **السابقة**

**المبحث الأول: الإطار العام للدراسة**

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة**



# المبحث الأول

## الإطار العام للدراسة

### مقدمة :

تعتبر شركات التأمين من الشركات المهمة والتي تساهم مساهمة فعالة في الاقتصاد الكلي للدولة وفي العديد من المجالات بدا من توفير الحماية التأمينية للأفراد والمؤسسات وأنتهاء بالعديد من الاستثمارات التي تمارسها شركات التأمين والتي من شأنها أن تدعم اقتصاديات الدولة.

وقد شهدت شركات التأمين تغيرات وتطورات سريعة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي مما يجعلها عرضة للتهديدات المختلفة، لذلك تداعت الحاجة إلى تبني أساليب حديثة في الإدارة ، من شأنها أن ترفع وتحسن من أداء شركات التأمين ، وبما أن تقييم الأداء يعتبر الركيزة الأساسية لمعرفة مدى قدرة الشركات على تحقيق أهدافها وعدم انحرافها عن الأهداف المرسومة ، فأن شركات التأمين بحاجة إلى استخدام مقاييس حديثة لتقييم الأداء ، فالمقاييس التقليدية التي تعتمد على الجانب المالي فقط تعرضت للكثير من الانتقادات فهي لا تعطي صورة واضحة وشاملة عن الأداء الفعلي للشركات ، كما أنها تقدم تقرير عن الأداء في الماضي ولا تتنبأ بما يمكن أن يحدث في المستقبل ، ولمواجهة القصور الحاصل في المقاييس التقليدية لتقييم الأداء ، ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للقياس والتقييم حيث تعتمد على مقاييس مالية و مقاييس غير مالية والتي تحتاجها الشركات لتقييم أدائها الفعلي ، وإعطاء صورة شاملة ومتكاملة للأداء مما يساعد المدراء والمعنيين باتخاذ القرارات المناسبة.

فبطاقة الأداء المتوازن تقوم على ترجمة رؤية ورسالة و استراتيجية و أهداف الشركة إلى مؤشرات للأداء تغطي المحاور الهامة للأداء مثل التمويل ، والعملاء ، والعمليات الداخلية ، والتعلم والنمو وبالتالي تعمل البطاقة على تحقيق التكامل بين البيانات المالية وغير المالية ، بيانات المدخلات و المخرجات ، المحور الخارجي يتمثل في (التمويل و العملاء ) والمحور الداخلي يتمثل في (العمليات الداخلية و العاملين) ، الأهداف والمقاييس ، والأسباب والنتائج حيث تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على فكرة السبب والنتيجة بين أبعدها الأربعة السابقة (من البعد الرابع إلى البعد الأول) حيث يؤدي الاهتمام بالبعد الرابع (النمو والتعلم المستمر ) وتنفيذه بكفاءة إلى تحسين موقف العمل والتشغيل الداخلي (البعد الثالث) وبحيث يصبح أكثر كفاءة وفعالية الأمر الذي يؤدي إلى

القدرة على الاهتمام بالعملاء وسرعة الاستجابة إلى رغباتهم (البعد الثاني) الأمر الذي  
ينعكس بالضرورة على تحقيق نتائج مالية ملائمة (البعد الأول) .  
ومن خلال هذه الدراسة تسعى الباحثة إلى معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء  
المتوازن لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين.

## ١/١/١ مشكلة الدراسة:

في ظل عدم قدرة بعض أساليب تقييم الأداء بالربط بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية ، وبين المقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية من هنا ظهرت الحاجة إلى بطاقة الأداء المتوازن حيث تعبر عن استراتيجية شركات التأمين من خلال التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية ، وبين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ، وبين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل حيث تعتمد على فكرة السبب و النتيجة.

وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين ؟

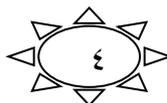
وينبثق من التساؤل الرئيسي أعلاه عدد من التساؤلات الفرعية ، على النحو الآتي:

- ما مدى إمكانية استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين ؟
- ما مدى إمكانية استخدام بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين ؟
- ما مدى إمكانية استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين ؟
- ما مدى إمكانية استخدام بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين ؟
- ما مدى إمكانية استخدام البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين ؟

## ٢/١/١ أهداف الدراسة:

يمكن صياغة الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها كما يلي:

- التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم شركة مآرب اليمنية للتأمين ، ويمكن تحقيق هذا من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:
- التعرف على مدى إمكانية استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين.



- التعرف على مدى إمكانية استخدام بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين.
- التعرف على مدى إمكانية استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين.
- التعرف على مدى إمكانية استخدام بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين.
- التعرف على مدى إمكانية استخدام البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين.
- تقديم التوصيات والمقترحات والتي من شأنها رفع أداء شركة التأمين محل الدراسة في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

### ٣/١/١ أهمية الدراسة:

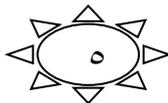
تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهداف التي تسعى إليها ، فلقد تعرضت دراسات عديدة لتقييم الأداء من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ، إلا أنه لم يتم اختبارها من واقع الممارسة العملية على شركات التأمين من خلال الجمع بين الإطار النظري والتطبيق العملي، إذ يشير الواقع إلى أهمية التكامل ما بين تلك الأطر من أجل تطوير ومتابعة الخطط الاستراتيجية وتدعيم وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وما يترتب على ذلك من تحسين لأداء تلك الشركات، وعلى الأخص الشركة محل الدراسة.

#### أولاً: الأهمية العلمية:

- قد تثري المكتبات اليمنية بأحدث أدوات القياس وتقييم الأداء.
- حسب علم الباحثة يوجد نقص في البحوث والدراسات التي تهدف إلى تقييم أداء شركات التأمين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

#### ثانياً: الأهمية العملية:

- حاجة البيئة اليمنية عموماً، والمجال التأميني خصوصاً إلى مثل هذه الدراسة ، كونها تتطرق إلى أسلوب إداري حديث ومعاصر تجسد في أبعاد و مكونات بطاقة الأداء المتوازن ، والتي من خلالها يتم إجراء التقييم الحيادي والموضوعي والمتكامل للأداء .
- إمكانية مساهمة هذه الدراسة في تحسين كفاءة أداء شركة التأمين محل الدراسة من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن ، والاستفادة من الاستنتاجات التي توصلت إليها ، فضلاً عن التوصيات والمقترحات المقدمة من الباحثة .



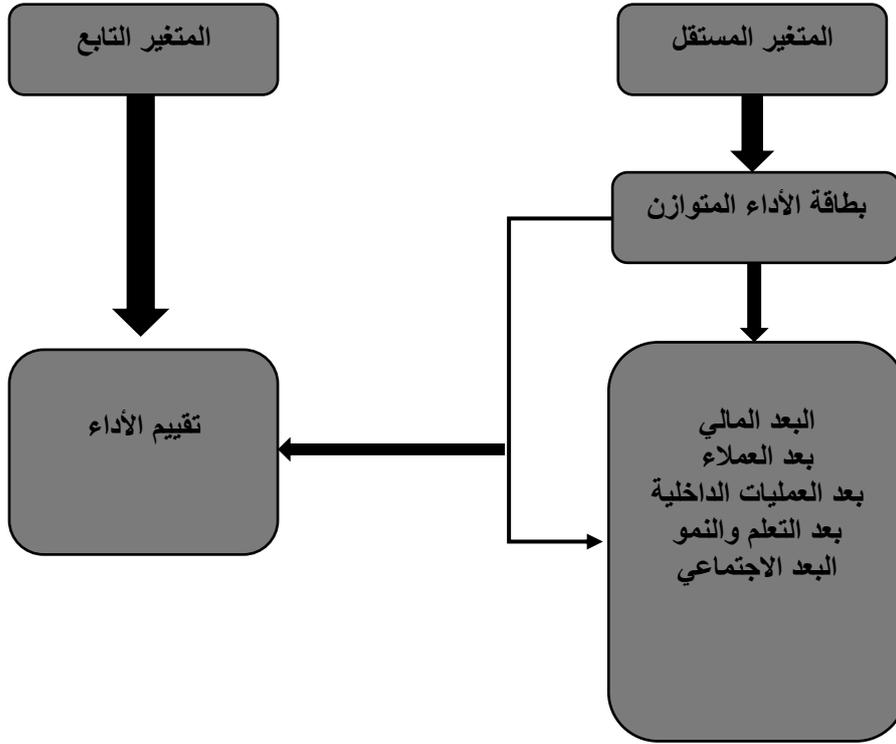
## ٤/١/١ متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: ويتمثل في بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد الاجتماعي).
- المتغير التابع: ويتمثل في تقييم الأداء بشركة مأرب اليمنية للتأمين.

## ٥/١/١ نموذج الدراسة:

في ضوء مراجعة الادبيات النظرية ذات الصلة بموضوع الدراسة وفي ضوء مشكلة الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، فقد تم تصور نموذج الدراسة كما هو موضح بالشكل التالي :

شكل رقم (١) نموذج الدراسة



المصدر: (إعداد الباحثة)

## ٦/١/١ فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة وأهداف الدراسة يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

١- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة

الأداء المتوازن وتقييم الأداء في شركة مأرب اليمنية للتأمين.

وينبثق منها عدد من الفرضيات الفرعية:

أ- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء

المتوازن وتقييم أداء شركة مأرب اليمنية للتأمين.

ب- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بعد العملاء لبطاقة الأداء

المتوازن وتقييم أداء شركة مأرب اليمنية للتأمين.

ت- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة

الأداء المتوازن وتقييم أداء شركة مأرب اليمنية للتأمين.

ث- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء

المتوازن وتقييم أداء شركة مأرب اليمنية للتأمين.

ج- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء

المتوازن وتقييم أداء شركة مأرب اليمنية للتأمين.

٢- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة

الدراسة حول مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى للمتغيرات

الديمغرافية.

وينبثق منها عدد من الفرضيات الفرعية:

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول مدى

إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى الى متغير الجنس.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول مدى

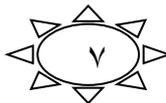
إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى الى متغير العمر.

ت- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول مدى

إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى الى متغير المؤهل العلمي.

ث- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول مدى

إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى الى متغير المسمى الوظيفي.



ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن تعزى الى متغير سنوات الخدمة.

### ٧/١/١ حدود الدراسة:

- الحدود المكائنية: شركة مآرب اليمنية للتأمين
- الحدود الزمانية: خلال العام ٢٠١٨م / ٢٠١٩م.
- الحدود الموضوعية: مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد الاجتماعي) ، لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين.

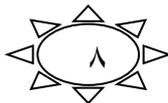
### ٨/١/١ المصطلحات والتعريفات الإجرائية للدراسة:

#### ١- بطاقة الأداء المتوازن:

- **التعريف النظري:** نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمدبرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة. (المغربي، ٢٠٠٦: ٢٧٧)
- **التعريف الإجرائي:** أسلوب إداري حديث يعمل على ترجمة رؤية ورسالة واستراتيجية شركة مآرب اليمنية للتأمين إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس الاستراتيجية التي تساعد الشركة في تقييم أدائها بصورة شاملة ومتكاملة.

#### ٢- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن :

- **البعد المالي:** ويتضمن جوانب مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، وتكلفة المنتجات، والربحية، والتدفق النقدي. (محمد وآخرون، ٢٠١١: ٢٠٨)
- **بعد العملاء:** يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة ويقيس نجاح الشركة في هذه القطاعات، لتتحكم في أهداف نموها، وتستخدم المنظمات مقاييس مثل حصة السوق، وقطاع شبكات الاتصال، وعدد العملاء الجدد، ورضا العميل. (المغربي، ٢٠٠٦: ٢٨١)
- **بعد العمليات الداخلية:** ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم تلبية حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين. (القيسي والطائي، ٢٠١٤: ٥٨١)



▪ **بعد التعلم والنمو:** يركز على الاهتمام بالتغيير الدائم والتحسين المستمر والابتكارات في مجالات عمل الوحدة الاقتصادية. (عبد اللطيف، ٢٠٠٩: ٥٧٨)

▪ **البعد الاجتماعي:** يعرف بأنه مجموعة من المبادرات التي تقوم بها المنظمة تجاه المجتمع بتقديم خدمات في الرعاية الاجتماعية ومجالات الصحة والتعليم وتأهيل البنية التحتية. (عبد الحميد ومنصور، ٢٠١٥: ٦٧)

### ٣- تقييم الأداء:

- **التعريف النظري:** هي العملية التي يمكن تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون. (عاطف، ٢٠٠٩: ٦٩)
- **التعريف الإجرائي لتقييم الأداء:** وهي عملية إخضاع أداء شركة مأرب اليمنية للتأمين للحكم والتقدير من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمتوقع وفق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن.

## المبحث الثاني

### الدراسات السابقة

اعتمدت الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، ومن أهم تلك الدراسات ما يأتي:

#### ١/٢/١ الدراسات المحلية (اليمنية):

دراسة: إبراهيم ناجي علي نشوان (٢٠١٧)	
التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في جامعة صنعاء (دراسة تقييمية وفق بطاقة الأداء المتوازن – BSC)	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة صنعاء لتطوير الأداء المؤسسي فيها وذلك من خلال:- توضيح مفهوم الأداء المؤسسي والاتجاهات الحديثة المستخدمة في قياسه، وتوضيح أحد أهم نماذج قياس الأداء المؤسسي الاستراتيجي وهو مقياس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتوضيح أهم المداخل والاتجاهات المعاصرة في تحسين الأداء المؤسسي.	الهدف العام
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.	منهجية الدراسة
يتمثل مجتمع الدراسة من الإدارة العليا (قيادات أكاديمية وإدارية) في جامعة صنعاء، ممن يشغلون المناصب التالية (رئيس الجامعة، نواب رئيس الجامعة ومستشاروه، أمين عام / مساعد، عمداء الكليات ونوابهم، مدراء المراكز ونوابهم، مدراء العموم ونوابهم، أمناء الكليات و المراكز ) ، والبالغ عددهم (٢١٣) فردا . أما عينة الدراسة فتتمثل ببعض القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة صنعاء، حيث بلغ عددهم (١٤٩) فردا تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية البسيطة	مجتمع وعينة الدراسة
في ظل توافر مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بدرجة منخفضة كما بينت ذلك نتائج الدراسة لن تستطيع الجامعة أن تحرز تقدما حقيقيا يستشرف المستقبل وما من شأنه أن يعمل من أجل تطوير وتحسين مستويات أدائها المختلفة.	أهم الاستنتاجات
إلزام الجامعات اليمنية بممارسة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي من	أهم التوصيات

<p>منطلق أنه يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية، وكفيل بإيجاد حلول مخطط لها لمعالجة القصور في مستويات الأداء المختلفة في مؤسسات التعليم الجامعي.</p>	
<p>١- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث متغير بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة كما اتفقت من حيث المنهج المستخدم الوصفي التحليلي.</p> <p>٢- اختلفت هذه الدراسة من حيث متغير التخطيط الاستراتيجي لهذه الدراسة ومتغير تقييم الأداء للدراسة الحالية. كما اختلفت من حيث مجتمع وبيئة تطبيق الدراسة حيث أجريت هذه الدراسة في جامعة صنعاء بينما طبقت الدراسة الحالية على شركة مأرب اليمنية للتأمين .</p>	<p>أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية</p>
<p>٢- دراسة: حمادي راشد محمد صغير (٢٠١٦)</p>	
<p>مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتطوير الأداء الاستراتيجي.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأبعادها الخمسة (البعد المالي ، بعد الزبائن ، بعد العمليات الداخلية ، بعد النمو و التعلم ، البعد الاجتماعي ) لتطوير الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال .</p>	<p>الهدف العام</p>
<p>استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة و الذي يركز على مشكلة معينة لحالة محددة.</p>	<p>منهجية الدراسة</p>
<p>يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال تحت المسمى الوظيفي (مدير إدارة، رئيس قسم ، مشرف ) والبالغ عددهم (٢١٦) فردا . تم إتباع أسلوب العينة العمدية الحصصية لاختيار عينة الدراسة وبلغ عدد العينة (١٤٢) فردا.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>أن إدارة شركة يمن موبايل للهاتف النقال تسعى إلى تطوير الأداء الاستراتيجي من جميع الجوانب المالية و غير المالية بدرجة مرتفعة ، حيث كانت موافقة أفراد عينة الدراسة على (مدى إمكانية تطبيق</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>

<p>بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتطوير الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال ( بدرجة مرتفعة ،بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٦) و الوزن النسبي (٦٩%) ، وهذا يدل على أن هناك إمكانية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتطوير الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال .</p>	
<p>ضرورة العمل على تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة (البعد المالي ،بعد الزبائن ، بعد العمليات الداخلية ،بعد النمو والتعلم ، البعد الاجتماعي ) كأداة حديثة لتطوير الأداء الاستراتيجي باعتبارها أسلوبا إداريا حديثا ومتعدد الأبعاد ، ويعمل على قياس وتطوير الأداء الاستراتيجي من الجوانب المالية وغير المالية ، من خلال ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مقاييس مالية و غير مالية ، بما يساعد الشركة على مواجهة المتغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية و الخارجية .</p>	<p>أهم التوصيات</p>
<p>١-اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث متغير بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة كما اتفقت من حيث المنهج المستخدم الوصفي التحليلي. ٢-اختلفت هذه الدراسة من حيث متغير الأداء الاستراتيجي لهذه الدراسة ومتغير تقييم الأداء للدراسة الحالية. كما اختلفت من حيث مجتمع وبيئة تطبيق الدراسة حيث أجريت هذه الدراسة في شركة يمن موبايل للهاتف النقال بينما طبقت الدراسة الحالية على شركة مآرب اليمنية للتأمين</p>	<p>أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية</p>
<p>٣- دراسة : سليم أحمد دحان العريقي ( ٢٠١٦ )</p>	
<p>مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم الأداء في البنك المركزي اليمني</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنك المركزي اليمني.</p>	<p>الهدف العام</p>
<p>استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي والمنهج الوصفي المسحي.</p>	<p>منهجية الدراسة</p>
<p>يتكون مجتمع الدراسة من موظفي البنك المركزي اليمني العاملين</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>

<p>في المركز الرئيسي بأمانة العاصمة صنعاء والبالغ عددهم (٧٠٠) موظف.</p> <p>تم اختيار عينة عمدية من موظفي البنك المركزي اليمني العاملين في المركز الرئيسي بأمانة العاصمة صنعاء بعدد (١٤٠) موظف.</p>	
<p>توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها تتوافر البيانات والمتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) لتقييم الأداء في البنك المركزي اليمني.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>وقد أوصت الدراسة مجلس إدارة البنك المركزي اليمني بضرورة استخدام وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ( BSC ) لتقييم الأداء في البنك المركزي اليمني ، كونه أسلوباً علمياً وعملياً حديثاً وشاملاً لتقييم الأداء ، وينعكس إيجابياً على أدائه خصوصاً وعلى أداء القطاع المصرفي اليمني عموماً .</p>	<p>أهم التوصيات</p>
<p>١-اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث متغير بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة كما اتفقت من حيث المنهج المستخدم الوصفي التحليلي.</p> <p>٢-اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث تناول البعد الاجتماعي حيث تناولت الدراسة الحالية البعد الاجتماعي ، واختلفت من حيث مجتمع وبيئة تطبيق الدراسة حيث أجريت هذه الدراسة في البنك المركزي اليمني بينما طبقت الدراسة الحالية على شركة مأرب اليمنية للتأمين .</p>	<p>أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية</p>
<p>٤- دراسة: خالد محمد عبد الولي المرتضى (٢٠١٥)</p>	
<p>مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في المنشآت الحكومية دراسة حالة في مصلحة الضرائب بالجمهورية اليمنية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة إلى تحديد مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في الإدارة الضريبية.</p>	<p>الهدف العام</p>
<p>تعتمد الدراسة على استقراء الأدب المحاسبي السابق في موضوع الدراسة كما تعتمد على دراسة حالة باستخدام قائمة استبيان وزعت على موظفي الوحدة التنفيذية للضرائب على كبار المكلفين بمصلحة</p>	<p>منهجية الدراسة</p>

الضرائب.	
يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الوحدة التنفيذية للضرائب على كبار المكلفين (إدارة خدمة المكلفين – إدارة المراجعة – إدارة المبيعات – إدارة الحاسب الآلي) والبالغ عددهم (٥٠) موظف، كون هذه الوحدة تقوم بتحصيل أكثر من ٧٠% من إجمالي ربط الإيرادات الضريبية في مصلحة الضرائب.	مجتمع وعينة الدراسة
يتوفر لدى الإدارة الضريبية بدرجة متوسطة المقومات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بمتوسط إجمالي بلغ (١,٩٠). تتوفر مؤشرات الأبعاد الأربعة التي تتطلبها عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الإدارة الضريبية.	أهم الاستنتاجات
العمل على تطوير نظم قياس وتقييم الأداء الحالية في الإدارة الضريبية لزيادة كفاءتها، وفعاليتها، وتلبيتها للاحتياجات الإدارية وذلك من خلال تطوير أنظمة المحاسبة الإدارية باعتماد التطبيق الكامل لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) للمساعدة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للإدارة.	أهم التوصيات
-اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث متغير بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة كما اتفقت من حيث أداة الدراسة المستخدمة (الاستبانة). ٢-اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في تناول البعد الاجتماعي كبعد خامس للبطاقة. كما اختلفت من حيث مجتمع وبيئة تطبيق الدراسة حيث أجريت هذه الدراسة في مصلحة الضرائب بالجمهورية اليمنية بينما طبقت الدراسة الحالية على شركة مأرب اليمنية للتأمين.	أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية
<b>٥- دراسة: أسامه محمد أحمد الشرفي (٢٠١٤)</b>	
تطوير الفعالية التنظيمية لصندوق رعاية النشء والشباب الرياضة من خلال تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن	عنوان الدراسة
تهدف الدراسة إلى تشخيص الواقع الفعلي لمكونات الأركان الأربعة لبطاقة الأداء في الصندوق.	الهدف العام

<p>استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكونه المنهج الأنسب لدراسة موضوع البحث.</p>	<p>منهجية الدراسة</p>
<p>يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الصندوق وعددهم (١١٧) موظفاً. عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة القصدية المتمثلة بالمدراء وعددهم (١١٣) مفردة.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>أن الصندوق من خلال الأعمال التي يقوم بمزاومتها لا يعمد التركيز على الأركان الأربعة بشكل متوازن وفق متطلبات بطاقة الأداء ، و بالتالي هناك خلل في تركيزه على الأركان الأربعة يتمثل في التركيز بصورة ضعيفة جداً على العمليات الداخلية من خلال محاولته تطوير مجالات الدعم ومحاولته تطوير خدماته ، وأيضاً محاولته توفير خدماته في الوقت المناسب إلا أن ذلك لا يتم .</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>ضرورة الاهتمام بأربعة جوانب في عمل الصندوق وهي جانب النمو والتعلم وجانب العمليات الداخلية والجانب المالي وجانب المستفيدين وأصحاب المصالح بشكل متوازن وبحسب ما خرجت به الخطة التطويرية من أهداف استراتيجية وفق المؤشرات المحددة في الجوانب الأربعة.</p>	<p>أهم التوصيات</p>
<p>١- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث متغير بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة كما اتفقت من حيث المنهج المستخدم الوصفي التحليلي. ٢- اختلفت هذه الدراسة من حيث متغير تطوير الفعالية التنظيمية لهذه الدراسة ومتغير تقييم الأداء للدراسة الحالية. كما اختلفت من حيث مجتمع وبيئة تطبيق الدراسة حيث أجريت هذه الدراسة في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة بينما طبقت الدراسة الحالية على شركة مارب اليمنية للتأمين .</p>	<p>أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية</p>

١- دراسة: حسام عبد الكريم عاشور (٢٠١٥)	
عنوان الدراسة	استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة
الهدف العام	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة .
منهجية الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
مجتمع وعينة الدراسة	يتكون مجتمع الدراسة من المدراء العاميين، ومدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام العاملة في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة والبالغ عددهم (٢٢٠) موظفاً. عينة الدراسة استخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل حسب المستشفيات في اختيار كل مجتمع الدراسة.
أهم الاستنتاجات	١- يستخدم البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة بشكل كبير. ٢- يستخدم بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة بشكل كبير. ٣- يستخدم بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة بشكل كبير. ٤- يستخدم بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة بشكل كبير.
أهم التوصيات	١- نوصي إدارة المستشفيات الحكومية في قطاع غزة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، لأنها تعد أداة حديثة ونظاماً متكاملًا للإدارة الاستراتيجية، ووسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقويم الأداء.

<p>٢- ضرورة قيام إدارة المستشفيات الحكومية في قطاع غزة بتوفير الكوادر الطبية والإدارية والفنية المؤهلة تأهيلاً جيداً للعمل وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.</p>	
<p>١- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث متغير بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة كما اتفقت من حيث المنهج المستخدم الوصفي التحليلي.</p> <p>٢- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث تناول البعد الاجتماعي. كما اختلفت من حيث مجتمع وبيئة تطبيق الدراسة حيث أجريت هذه الدراسة على المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة بينما طبقت الدراسة الحالية على شركة مأرب اليمنية للتأمين.</p>	<p>أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية</p>
<p>٢- دراسة: صالح عبد القادر (٢٠١٣)</p>	
<p>تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة إلى التعريف بمدخل حديث لقياس وتحسين الأداء هو بطاقة الأداء المتوازن وإظهار أهمية تطبيقها في المؤسسات.</p>	<p>الهدف العام</p>
<p>المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة</p>	<p>منهجية الدراسة</p>
<p>تتمثل عينة الدراسة في الأفراد العاملين بالمؤسسة والبالغ عددهم (٣٠) موظف</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>١- أن بطاقة الأهداف الموزونة بالإضافة إلى كونها مدخل لقياس الأداء يمكن أن تستخدم كأداة لتحقيق مجموعة من الوظائف الإدارية التي يمكن أن تؤدي لتحسين الأداء.</p> <p>٢- ظهور بطاقة الأهداف الموزونة ساهم إلى حد كبير في التغلب على مشاكل تواجه المؤسسات المعاصرة ، تتمثل في قياس الأداء بشكل فعال ، حيث سعت بطاقة الأهداف الموزونة إلى أخذ الانتقادات الموجهة للمقاييس المالية بعين الاعتبار للتخفيف من قصور استخدام المقاييس المالية بمفردها لقياس الأداء.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>١- الاهتمام بالتدريب وإعطاء حق الترقية لضمان عدالة وموضوعية نتائج التقييم.</p>	<p>أهم التوصيات</p>

<p>٢- الاطلاع على تجارب المؤسسات العالمية في تطبيق هذا المدخل، والمشاركة في الدورات التدريبية المتخصصة حول بطاقة الأهداف الموزونة، والتواصل مع المعاهد والمؤسسات الاستشارية العالمية التي تعمل على تسهيل تنفيذ هذا المدخل.</p>	
<p>١- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث متغير بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة كما اتفقت من حيث المنهج المستخدم الوصفي التحليلي.</p> <p>٢- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث تناول البعد الاجتماعي في الدراسة الحالية. كما اختلفت من حيث مجتمع وبيئة تطبيق الدراسة حيث أجريت هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز ورقلة حضري بينما طبقت الدراسة الحالية على شركة مأرب اليمنية للتأمين.</p>	<p>أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية</p>
<p>٣- دراسة: مريم شكري محمود نديم (٢٠١٣)</p>	
<p>تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية.</p>	<p>الهدف العام</p>
<p>تعد الدراسة الحالية "دراسة حالة" هدفها تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية وذلك بالاعتماد على منهج البحث النوعي.</p>	<p>منهجية الدراسة</p>
<p>مجتمع الدراسة يتمثل بشركة طيران الخطوط الملكية الأردنية إذ تم إخضاع قوائمها المالية المنشورة لعامي (٢٠١١-٢٠١٢) للدراسة وذلك بهدف تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>(١) وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية.</p> <p>(٢) كذلك وجود تأثير لتطبيق واستخدام مناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراته (مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) في شركة</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>

<p>طيران الخطوط الجوية الملكية الاردنية .</p>	
<p>قيام شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية بتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن بصورة أكثر وضوح وشمولية وضرورة التأكيد على أهمية تحديد مقاييس تقييم الأداء وتوخي الدقة في التعامل معها ومراعاة مدى موضوعيتها عند الحصول عليها لتحقيق الهدف منها والذي يتمثل بتحسين وتقييم الأداء الاستراتيجي بصورة أكثر وضوح وشمولية.</p>	<p>أهم التوصيات</p>
<p>١-اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث متغير بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة. ٢-اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث تناول البعد الاجتماعي في الدراسة الحالية. كما اختلفت من حيث مجتمع وبيئة تطبيق الدراسة حيث أجريت هذه الدراسة في شركة طيران الملكية الأردنية بينما طبقت الدراسة الحالية على شركة مارب اليمنية للتأمين.</p>	<p>أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية</p>
<p>٤- دراسة: جمال حسن محمد أبو شرح (٢٠١٢)</p>	
<p>مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر العاملين بالجامعة.</p>	<p>الهدف العام</p>
<p>اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>منهجية الدراسة</p>
<p>يتألف مجتمع الدراسة من أعضاء مجلس الجامعة ومدراء الوحدات الإدارية والأكاديمية في الجامعة والبالغ عددهم حوالي (٥٢) موظفاً في جميع الوظائف الإدارية وتتألف عينة الدراسة من كامل المجتمع.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>أن الجامعة الإسلامية تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج أكاديمية والحرص على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>إقامة الدورات التدريبية المتخصصة حول موضوع بطاقة قياس</p>	<p>أهم التوصيات</p>

<p>الأداء المتوازن لتدريب العاملين في الجامعة على كيفية تطبيقها بشكل فاعل، والاستفادة من المزايا التي تحققها الجامعة من وراء ذلك.</p>	
<p>١- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث متغير بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة كما اتفقت من حيث أداة الدراسة (الاستبانة). ٢- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في تتأول البعد الاجتماعي في الدراسة الحالية، واختلفت هذه الدراسة من حيث متغير تقويم الأداء لهذه الدراسة ومتغير تقييم الأداء للدراسة الحالية. كما اختلفت من حيث مجتمع وبيئة تطبيق الدراسة حيث أجريت هذه الدراسة لدى الجامعة الإسلامية بغزة بينما طبقت الدراسة الحالية على شركة مارب اليمنية للتأمين .</p>	<p>أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية</p>
<p>٥- دراسة: علي سليمان الشطي (٢٠٠٧)</p>	
<p>أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء ، المحددة ضمن جوانبه الأربعة : المالي ،العميل ،عمليات التشغيل الداخلية و النمو والتعلم ،في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي في مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن .</p>	<p>الهدف العام</p>
<p>دراسة تطبيقية</p>	<p>منهجية الدراسة</p>
<p>جميع المصارف التجارية في الأردن وعددها ٢٣ مصرفاً وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٣٤٥) مستجيب، وتشمل هذه العينة المراكز الوظيفية التالية : المدير العام ، ورئيس القسم ،ومدير الفرع، ومدير الدائرة، وشاغلي المراكز الوظيفية المساندة الأخرى .</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>١- أن إدارات مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن تطبق في قياسها لأدائها مقاييس أداء استراتيجية واضحة ، منها مقاييس مالية تقليدية و أخرى مقاييس غير مالية ، رغم أن استخدامها لهذه المقاييس معاً لا يعني أنها تطبقها جميعها تحت عنوان نموذج القياس المتوازن للأداء، ولكن في نفس الوقت يمكن إعادة تبويب هذه</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>

<p>المقاييس ضمن هذا النموذج بجوانبه الأربعة ( الجانب المالي ، جانب العملاء ،العمليات الداخلية ،و النمو والتعلم ).</p> <p>٢-تبين من نتائج التحليل أن استخدام مقاييس الأداء في نموذج القياس المتوازن بجوانبه الاربعة معا يمكن مؤسسات القطاع المصرفي في الاردن من تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي .</p>	
<p>١- ضرورة سعي مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن إلى تبني هذا النموذج وتطبيقه بشكل متكامل ، حيث يوفر هذا النموذج الأدوات الملائمة لقياس الأداء المالي الاستراتيجي ، وكذلك ضرورة العمل في ذات الوقت على تهيئة كل الظروف اللازمة ، لتفعيل عملية تطبيقه ، وذلك إذا ما أرادت هذه المؤسسات تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لديها.</p> <p>٢- ضرورة أن تقوم المؤسسات المصرفية في الأردن بإعادة تشكيل الثقافة المؤسسية لديها مما يهيئ الظروف المناسبة داخلها لتقبل هذا النموذج ومن ثم تطبيقه .</p>	<p>أهم التوصيات</p>
<p>١-اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث متغير بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة كما اتفقت من حيث أداة الدراسة (الاستبانة).</p> <p>٢-اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في تتأول البعد الاجتماعي في الدراسة الحالية، واختلفت هذه الدراسة من حيث متغير الأداء المالي لهذه الدراسة ومتغير تقييم الأداء للدراسة الحالية. كما اختلفت من حيث مجتمع وبيئة تطبيق الدراسة حيث أجريت هذه الدراسة لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن بينما طبقت الدراسة الحالية على شركة مآرب اليمنية للتأمين .</p>	<p>أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية</p>

١- دراسة: ENAS ALI NAWAFLEH (2016)	
THE IMPACT OF BALANCED SCORECARD (BSC) ON THE FINANCIAL PERFORMANCE OF SHAEREHOLDING INDUSTRIAL COMPANIES IN JORDAN.	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة في الأردن.	الهدف العام
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.	منهجية الدراسة
يتألف مجتمع الدراسة من كل الشركات الصناعية المساهمة في الأردن والتي أدرجت في بورصة عمان، كما هو الحال في عام ٢٠١٥. وقد بلغ مجتمع الدراسة (٧٥) شركة مساهمة، وقد تم أخذ (٣٣) شركة مساهمة كعينة للدراسة.	مجتمع وعينة الدراسة
وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن هذه الشركات لم تعتمد على نموذج بطاقة الأداء المتوازن، بالرغم من وجود تأثير بين بطاقة الأداء المتوازن وبين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة في الأردن.	أهم الاستنتاجات
وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: توصي الدراسة الإدارات العليا لكل من هذه الشركات الصناعية المساهمة في الأردن أن تجعل الجهود الرامية إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركاتهم.	أهم التوصيات
١- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث متغير بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة. ٢- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث تناول البعد الاجتماعي في الدراسة الحالية. كما اختلفت من حيث مجتمع وبيئة تطبيق الدراسة حيث أجريت هذه الدراسة في الشركات الصناعية المساهمة في الأردن بينما طبقت الدراسة الحالية على شركة مأرب اليمنية للتأمين.	أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية

٢- دراسة: FAIZA MUSLEH MUTAIR (2016)

<p>EVALUATION OF STRATEGY IMPLEMENTATION USING BALANCED SCORECARD CASE STUDY OF CAC BANK</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>تهدف هذه الدراسة إلى تقييم وتطبيق الاستراتيجية في بنك التسليف التعاوني كاك بنك باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن.</p>	<p>الهدف العام</p>
<p>تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه أنسب المناهج لوصف دراسة هذه الحالة.</p>	<p>منهجية الدراسة</p>
<p>يتكون مجتمع الدراسة من موظفي بنك التسليف التعاوني كاك بنك والبالغ عددهم (٦٠٠) موظف تم اختيار عينة عشوائية منهم من مستويات مختلفة (رؤساء تنفيذيين، مساعدين إدارات، رؤساء أقسام، موظفين) وبلغ حجم العينة (٢٥٠) موظف أي ما يمثل ٤٢% من مجتمع الدراسة.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>- غالبية موظفي كاك بنك والذي أعمارهم بين ٢٦ و ٣٥ سنة والذين تؤثر إجاباتهم في أسئلة الاستبيان، هؤلاء الأشخاص يمتلكون القدرة على فهم عملية تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وأخذ الفائدة من هذا النموذج.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>من أهم التوصيات ضرورة تطبيق نموذج البطاقة مع أهداف محددة مهمة للقياس والرقابة والتقييم.</p>	<p>أهم التوصيات</p>
<p>١- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث متغير بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة كما اتفقت من حيث أداة الدراسة (الاستبانة). ٢- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في تتأول البعد الاجتماعي في الدراسة الحالية، واختلفت هذه الدراسة من حيث متغير تقييم تطبيق الاستراتيجية لهذه الدراسة ومتغير تقييم الأداء للدراسة الحالية. كما اختلفت من حيث مجتمع وبيئة تطبيق الدراسة حيث أجريت هذه الدراسة لدى بنك التسليف التعاوني كاك بنك بينما طبقت الدراسة الحالية على شركة مارب اليمنية للتأمين.</p>	<p>أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية</p>

٣- دراسة: (2015) KRISTINA DAWOOD AL TARAZI

<p>THE SCOPE OF USING BALANCED SCORECARD (BSC) IN PERFORMANCE VALUATION FOR THE CORPORATIONS LISTED ON THE PALESTINE EXCHANGE (PEX) CASE STUDY ON APIC HOLDING COMPANY.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة إلى قياس مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الشركة العربية الفلسطينية للاستثمار القابضة (أبيك)، ومعرفة إذا ما كانت مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن متاحة لتطبيق الأبعاد الأربعة للبطاقة.</p>	<p>الهدف العام</p>
<p>اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>منهجية الدراسة</p>
<p>تمثل مجتمع وعينة الدراسة بالإدارة العليا للشركة، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (٤٥) موظف من الشركة، وقد تم أخذ كافة مفردات المجتمع كعينة.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها: تتوفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، حيث اتضح أن الشركة تملك رؤية ورسالة واضحتين وكذلك تقوم الشركة بتقييم عملياتها بشكل مستمر.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة قيام الشركة بعقد دورات تدريبية وورشات العمل اللازمة في مجالات تقييم الأداء والتخطيط المالي والاستراتيجي من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن.</p>	<p>أهم التوصيات</p>
<p>١- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث متغير بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة كما اتفقت من حيث أداة الدراسة (الاستبانة). ٢- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في تناول البعد الاجتماعي في الدراسة الحالية، كما اختلفت من حيث مجتمع وبيئة تطبيق الدراسة حيث أجريت هذه الدراسة لدى الشركة العربية الفلسطينية للاستثمار (أبيك) بينما طبقت الدراسة الحالية على شركة</p>	<p>أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية</p>

مأرب اليمنية للتأمين.	
<b>٤- دراسة: (2014) GAAFAR MOHAMED ABDALKRIM</b>	
USING THE BALANCED SCORECARD IN PRIVATE SECTOR ORGANIZATION: A CASE STUDY OF PRIVATE TELECOMMUNICATION COMPANIES IN SUDAN.	عنوان الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وآثارها في تحسين الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الخاصة في السودان.	الهدف العام
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.	منهجية الدراسة
ويتكون مجتمع الدراسة من فئة المدراء في شركات الاتصالات الخاصة في السودان البالغ عددهم (١٠٠) فرد، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة.	مجتمع وعينة الدراسة
١- هناك علاقة طردية بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الخاصة في السودان. ٢- هناك علاقة إيجابية بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) والأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الخاصة في السودان.	أهم الاستنتاجات
ضرورة إجراء المزيد من الدراسات في مجال دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاتصالات الاستراتيجية، والاستخدام الفعال لبطاقة الأداء المتوازن في القطاع الخاص.	أهم التوصيات
١- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث متغير بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة كما اتفقت من حيث أداة الدراسة (الاستبانة). ٢- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في تتأول البعد الاجتماعي في الدراسة الحالية. كما اختلفت من حيث مجتمع وبيئة تطبيق الدراسة حيث أجريت هذه الدراسة لدى شركات الاتصالات الخاصة في السودان بينما طبقت الدراسة الحالية على شركة مأرب اليمنية للتأمين.	أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية

## ٤/٢/١ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- أن بطاقة الأداء المتوازن هو توجه علمي جديد في البيئة اليمنية.
- تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في عدم التطرق إلى مجال النشاط للشركة المبحوثة ، إذ ناقشت إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء شركة مأرب اليمنية للتأمين وهو موضوع لم يسبق دراسته من قبل.
- هذه الدراسة أبرزت أهمية المقاييس الغير المالية في عملية تقييم أداء شركات التأمين.
- أضافت هذه الدراسة البعد الخامس لبطاقة الأداء المتوازن (البعد الاجتماعي)، الذي أغفله معظم الدراسات السابقة، نظراً لأهمية هذا البعد.

## **الفصل الثاني**

### **الإطار النظري للدراسة**

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء**

**المتوازن**

**المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء**

**المبحث الثالث: نبذة مختصرة عن شركة مآرب**

**اليمنية للتأمين**

## المبحث الأول

### الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

#### تمهيد

من الأشياء المهمة لأي نشاط تحديد الأهداف مسبقاً وأن تكون هذه الأهداف واضحة وقابلة للتحقيق، وفي نهاية كل فترة يجب على الجهات ذات العلاقة أن تقوم بتقييم الأداء خلال هذه الفترة ومقارنة الأهداف والخطط التي تم وضعها مع ما تم تحقيقه خلال هذه الفترة.

وأنطلاقاً من شرط أن يكون الهدف قابلاً للقياس، أي أنه لا يمكن إدارة ما لا يمكن قياسه، ولأن عملية القياس تحتاج إلى مقاييس مناسبة فقد استخدمت الشركات مقياس الأداء المالي للحكم على أدائها خلال الفترة السابقة.

ونظراً لتغير البيئة الاقتصادية في هذه الأونة وظهور العديد من الأساليب الإدارية الحديثة التي ساعدت الإدارة على قياس الأداء الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل لقد أصبحت المقاييس المالية غير كافية للحكم على كفاءة أداء الإدارة، فلذلك تم إضافة مقاييس أخرى غير مالية لتحسين أنظمة الرقابة ورفع كفاءة الأداء بالشركات.

ومن هذه الأساليب الإدارية الحديثة أسلوب بطاقة الأداء المتوازن حيث تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأساليب الإدارية المعاصرة التي تستند على فلسفة واضحة في قياس الأداء وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، حيث تقوم بطاقة الأداء المتوازن بترجمة رؤية ورسالة الشركة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس، حيث تقدم هذه البطاقة حلاً شاملاً لأوجه الضعف والقصور في أساليب تقييم الأداء التقليدية والتي تعتمد على المقاييس المالية فقط، وذلك من خلال إضافة مقاييس (أبعاد) أخرى تشمل جميع جوانب الأداء.

ومن هذه المقاييس أو الأبعاد البعد المالي والذي يتضمن جميع الجوانب المالية التي تتعلق بالشركة، وبعد العملاء ويتضمن هذا البعد كل ما يتعلق بالعملاء من حيث جودة الخدمات المقدمة لهم وتحقيق رضاهم وما إلى ذلك، بعد العمليات الداخلية ويهتم هذا البعد بالعمليات والأنشطة التي تتم داخل الشركة وكيف يجب أن نتميز ونتفوق فيها للوفاء بمتطلبات مهمتنا وتحقيق استراتيجيتنا، وأما البعد الرابع فهو بعد التعلم والنمو ويهتم هذا البعد في قدرة الشركة على تطوير خدماتها وتقديم خدمات جديدة وتعلم وابتكار تقنيات متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة.

وقد إضافت الباحثة بعداً خامساً وهو البعد الاجتماعي حيث يهتم هذا البعد بالخدمات التي تقدمها الشركة للمجتمع.

## ١/١/٢ نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن:

تقدم كابلان ونورتن بفكرة تقييم الأداء المتوازن في يناير ١٩٩٢ بالنشر في مجلة Harvard Business review، وقالوا أن الحاجة إلى زيادة المعرفة اللازمة لمعالجة مشكلة عجز الأدوات المالية في توفير المعلومات اللازمة لإدارة المنشآت الحديثة هي التي دعتهم إلى التقدم بهذه الفكرة والذي حثهم أكثر على العمل في هذا الاتجاه، أعمالاً كثيرة تتم في المنشآت هذه الأيام مثل: أعمال التجديد والابتكار المستمرة وأنشطة التدريب التي لا تنقطع، ولا يمكن الحكم على جودة أداء هذه الأنشطة باستخدام أساليب تقييم الأداء التقليدية، من هنا بدأت الحاجة إلى إيجاد نماذج تقييم أداء شاملة ومتوازنة تعكس حقيقة الأنجاز الفعلي بالمنشأة، وبدون هذه النظم الجديدة تصيح إدارة المنشأة، مثل الذي يقود سيارة ناظراً إلى المرأة الخلفية. (بحيرى، ٢٠٠٤: ٢١١)

لقد تطورت بطاقة الأداء المتوازن كثيراً خلال السنوات الأخيرة، ويمكن عرض ثلاث أجيال رئيسية لمراحل تطور البطاقة، كالتالي:

### الجيل الأول:

حيث تم وصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربع أبعاد لقياس الأداء، هنا تم إضافة قياسات غير مالية ومؤشرات عديدة إلى ما كان يستخدم من قياسات مالية. أن هذا الجيل تجسد في إضافة ثلاثة أبعاد أخرى وهي العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو إضافة إلى البعد المالي حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه الأبعاد الأربعة.

أن تقارير الأداء ركزت على عدد محدود من مؤشرات الأداء في إطار كل بعد من الأبعاد الأربعة. أن اقتراح ربط رؤية وأهداف المنظمة بأبعاد البطاقة جاء ليساعد في اختيار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في المديات المختلفة والأخذ بنظر الاعتبار عمليات ربط التوجه الاستراتيجي بالممارسات اليومية لإدارة منظمات الأعمال لقد ولدت فكرة ربط رؤية وأهداف الشركة بالأبعاد إلى إمكانية بناء علاقات السبب والنتيجة بين أهداف الشركة ووضع مؤشرات لقياس هذه الأهداف طبقاً لما يسمى بالخارطة الاستراتيجية. (إدريس والغالبي، ٢٠٠٩: ١٤٥)

### الجيل الثاني:

تمثل هذا الجيل في تحول بطاقة الأداء المتوازن لتصبح أداة لرسم ووضع الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية ككل بجميع مستوياتها ومجالاتها في الأبعاد الأربعة التي

تتضمنها، بحيث لم يعد الأمر يقتصر على وضع مستويات مستهدفة للأداء بتلك الأبعاد، بل بصياغة استراتيجية عامة تضم جميع هذه الأبعاد فيما بينها، يتفرع عنها خطط وبرامج بجميع المستويات والمجالات والأنشطة التي تتضمنها. وعليه أصبح من الواضح أن بطاقة الأداء المتوازن تقدم عملية هامة لتطبيق الاستراتيجية والحصول على تغذية مرتدة عنها وذلك بالتركيز على الوحدة الاقتصادية مستقبلاً، وهذا ينقل البطاقة من نظام لتقييم الأداء إلى نظام إداري استراتيجي يواكب عصر المعلومات وتعد هذه المرحلة مهمة جداً لظهور ما يعرف بعلاقة السببية بين الرؤية الاستراتيجية وبين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن. (السعدون، ٢٠١٧: ٢٥)

### الجيل الثالث:

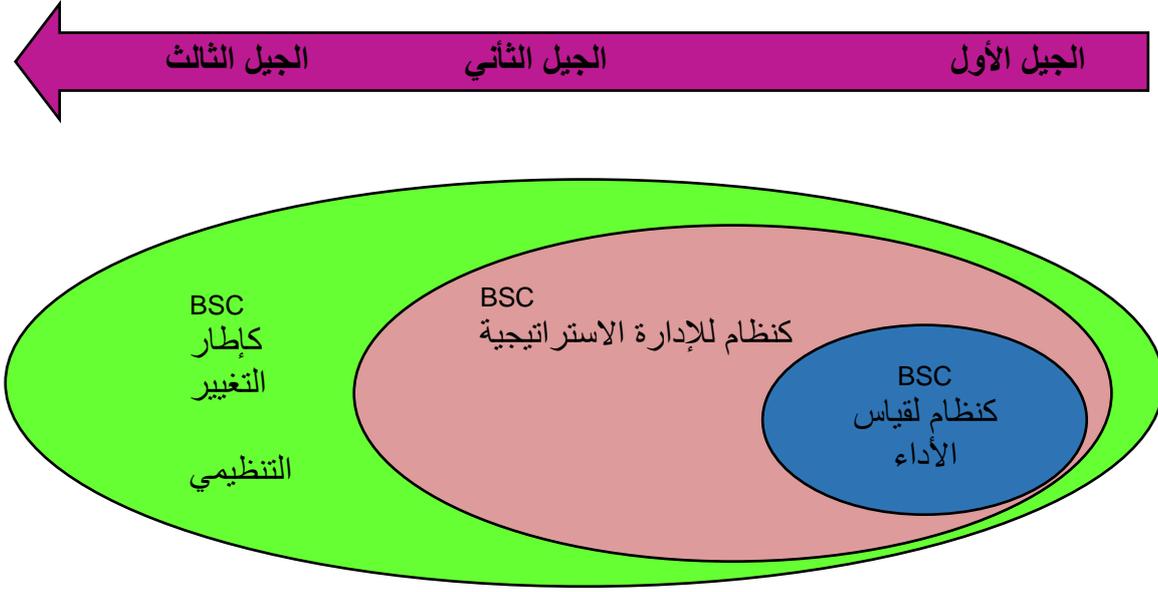
وقد ساهمت نماذج الجيل الثالث بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاءها صيغة عملية أكثر ارتباطاً بالجوانب الاستراتيجية للأداء:

ويتميز هذا الجيل من البطاقة بما يلي:

١. يتميز بكونه أكثر بساطة وأقل تعقيد من الجيل الأول.
٢. يعتبر كإطار للتغيير التنظيمي لأنه يبين الخطوات الخاصة بالتغيير في الشركة من خلال تغيير استراتيجياتها.
٣. اتضح العلاقة السببية الموجودة بين محاورها أفضل مما كانت في الجيل الثاني.
٤. يبين الاتجاه بوضوح حتى يتمكن الأفراد من الوصول إلى الرؤية المرجوة.

وما يلاحظ على هذا النموذج الأخير للجيل الثالث أن الشكل العام لم يتغير بل بقي كما في الجيل الثاني وإنما تغيرت فلسفته وطريقة عمله وأصبح أكثر دقة وشمولية. (بلاسكة، ٢٠١٢: ٢٣)

الشكل رقم (٢): مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن



- خطوات خاصة بالتغيير في المنظمة
- الخريطة الاستراتيجية
- الاتصال الاستراتيجي
- دمج الموازنة مع خطة الموارد البشرية
- التغيير في المناخ التنظيمي

- التعليم التنظيمي في نهاية المدة
- تحديد وحل مشاكل التشغيل
- التغذية العكسية
- لخطة الفترة القادمة
- بناء المعرفة التنظيمية

**العناصر الرئيسية:**

- مقاييس الأداء
- تقسيم الاستراتيجية إلى أربعة أبعاد
- مؤشرات الأداء، مؤشرات القيادة
- المكافآت المرتبطة بالأداء

(الصغير، ٢٠١٤: ٦٥)

## ٢/١/٢ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن :

أن ظهور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن أدى إلى الإدراك أن ليس هناك مؤشر واحد يمكن أن يقيس الأداء الكلي لمنظمات الأعمال. فهذا المدخل يترجم رؤية الشركة إلى مجموعة مؤشرات للأداء موزعة بين أربعة أبعاد أساسية (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو). (القيسي والطائي، ٢٠١٣: ٥٧٩)

هناك العديد من التعاريف التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن لعل أهمها ما يلي:

- عرف (العيساوي وآخرون، ٢٠١٢: ٦٨٠) بطاقة الأداء المتوازن بأنها " نظام لقياس الأداء يحتوي على كلا من المقاييس المالية وغير المالية، وتغطي أربعة مجالات بالمنظمة هي: الأداء المالي، علاقات الزبائن، العمليات الموجهة إلى المساهمين والزبائن ومستهدفات الأداء الداخلي المرتبطة بالعمليات التشغيلية والابتكار والقدرة على التعلم".
- أما (المغربي، ٢٠٠٦: ٢٧٨) فقد عرفها بأنها: "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة".
- في حين عرف كل من (إدريس والغالي، ٢٠٠٩: ١٥١) بطاقة الأداء المتوازن بأنها: " مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم".
- أما (القيسي والطائي، ٢٠١٣: ٥٧٩) فقد نقل تعريفاً موسعاً لكل من كابلان ونورتن (Kaplan & Norton). اللذان عرفا بطاقة الأداء المتوازن بأنها: " نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمنظمات تستطيع من خلالها ترجمة رؤيتها الاستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي لا تستخدم في مجال الأعمال فقط، ولكن تستخدم أيضاً لتحقيق الترابط واتصال الاستراتيجية بالأعمال، والمساعدة التنسيق الفردي والتنظيمي وإنجاز الأهداف العامة".
- وعرف (طه، ٢٠١٣: ٤٦٨) بطاقة الأداء المتوازن بأنها: " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة".

ومما سبق من تعريفات يمكن للباحثة أن تضع تعريفاً لبطاقة الأداء المتوازن على

أنها:

"نظام إداري شامل ومتكامل يعمل على تقييم الأداء الماضي و الحالي والمستقبلي للشركة من خلال ترجمة رؤية واستراتيجية الشركة إلى مجموعة من معايير ومقاييس الأداء المالية وغير المالية".

### ٣/١/٢ الاعتبارات التي اهتمت بها بطاقة الأداء المتوازن:

أن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح الشركة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية:

١- **البعد الزمني:** تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم والغد، فما تفعله الشركات اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير حتى حلول بعد غد وبذلك يصبح ضرورياً مراقبة النسب الرئيسية (مالية وغير مالية) بصورة متواصلة. (المغربي، ٢٠٠٦: ٢٧٨)

٢- **البعد الاستراتيجي:** نظراً لأن عمليات قياس الأداء تهتم بربط الأداء التشغيلي قصير الأجل برؤية واستراتيجية الشركة طويلة الأجل ولهذا فمن الواجب إجراء التوازن بين المقاييس التي تطبق من أعلى إلى أسفل والتي تهتم بتحليل الاستراتيجية العامة للشركة وتقييم عمليات التغيير، وتلك المقاييس التي تطبق من أسفل إلى أعلى وهي تهتم بتمكين الإدارة العليا من الوصول إلى العاملين وتعظيم حرية العمل والأداء. (جاد الرب، ٢٠١٠: ١٨١)

٣- **البعد البيئي:** تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس، ولهذا فهناك المقاييس الخارجية التي تهتم بالعملاء والأسواق، هذا بالإضافة إلى المقاييس الداخلية التي تهتم بتحسين الفعالية والكفاءة. (نبيل، ٢٠١١: ١٣٥)

### ٤/١/٢ أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة من استخدامها التي جاءت نتيجة لتوظيفها في شركات مختلفة ويمكن إجمال أهمها على النحو الآتي :

أ- أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن شركاتهم.

ب- تحديد المقاييس في بطاقة التقييم المتوازن يمثل الدافع الأساس للأهداف الاستراتيجية للشركة ومتطلبات التنافس.

- ج- تتمكن الشركة من خلال الأبعاد الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة.
- د- تجمع وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء، تلبية وقت الاستجابة، تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي، تقليل وقت طرح المنتجات الجديدة، والإدارة على المدى البعيد.
- هـ- تلزم المدراء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم المتحقق بعدم قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر. (إدريس والغالي، ٢٠٠٩: ١٥٣)،
- و- تقوم بترجمة رسالة واستراتيجية الشركة إلى أهداف ومقاييس منظمة في أربعة أبعاد (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).
- ز- تربط الأهداف والمقاييس في بطاقة الأداء المتوازن بين علاقات سببية لنجاح مهمة الشركة بحيث تصف خطة شاملة لتحقيق الاستراتيجية.
- ح- توفر للإدارات العليا صورة واضحة ودقيقة عن أداء الإدارات والأقسام وتعرض صورة أداءهم وتقييم مساهماتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- ط- توحد الأهداف لتوجيه جميع المقاييس المستخدمة إلى تحقيق استراتيجية متكاملة. (الزير، ٢٠٠٨: ٣٤)

## ٥/١/٢ مزايا بطاقة الأداء المتوازن :

- يمكن استعراض أبرز ما تطرقت إليه الأدبيات النظرية من مزايا لبطاقة الأداء المتوازن على النحو الآتي :
- أ- تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للشركة على العكس من المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.
- ب- تعالج ربط استراتيجية الشركة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى.
- ت- تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها الشركة لتحقيق أهداف المستهلك والشركة. (بورأوي، ٢٠١٣: ١٠٧)

- ث- مساعدة الشركات بالتركيز الكلي (الكامل) على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء، وتعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج الشركة، مثل الجودة، إعادة التصميم، خدمة العميل.
- ج- التدخل العالي لأصحاب الحصص أو الأسهم في صياغة السياسة وربط الاستراتيجية بالنشاطات والمسؤولية الواضحة للأهداف والموارد وتعطي صورة متوازنة عن الشركة.
- ح- توضح الرؤية وتحسن الأداء ووضع تسلسل الأهداف وتوفير التغذية العكسية للاستراتيجية وربط المكافآت بمعايير الأداء.
- خ- تبقى بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العمل والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين العملاء والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد. (الغالي، إدريس، ٢٠٠٩: ١٣١)
- د- يوفر في تقرير إداري واحد مجموعة من المؤشرات التي تحتاج إليها الإدارة عن وجهة نظر العملاء تجاه الشركة وتخفيض الوقت اللازم لإدخال منتجات جديدة والتخطيط طويل الأجل.
- ذ- تؤدي بطاقة الأداء المتوازن إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح، حيث تجبر المديرين في المستويات الإدارية العليا على الأخذ في الاعتبار كافة مقاييس التشغيل الهامة معاً، بحيث يمكن معرفة ما إذا كان التقدم في أحد المجالات لم يتحقق على حساب مجال آخر.
- ر- توضح تتابع وعلاقات السبب والنتيجة حيث أن كل بعد في البطاقة يعتبر جزء من سلسلة السبب والنتيجة وعامل من العوامل ذات التأثير في تكوين الاستراتيجية التي تؤدي لتحقيق النتائج المالية. (جاد الرب، ٢٠١٠: ١٥٦)
- ز- تمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المشروع.
- س- تمكن المنشأة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة.
- ش- تسهل وتحسن طريقة تدفق المعلومات، وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل المستويات داخل المنشأة.
- ص- تحسين النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال المقاييس غير المالية.
- ض- تساعد على تطبيق الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين المبني على الأداء.

- ط- تساعد على تكوين مقاييس الأداء المتفقة مع الاستراتيجية على كل مستويات الشركة. (محمد وآخرون، ٢٠١١:٢١٦)
- ظ- توفير نوع من الحماية ضد النزعة الفردية في العمل أو الاهتمام المفرط ببعض المقاييس دون الأخرى من خلال التأكيد على ضرورة الاهتمام بكل المقاييس ذات الأهمية في نفس الوقت.
- ع- الاهتمام المستمر بالمتغيرات الرئيسية التي تعد جوهرية للنجاح المالي في المدى البعيد، مثل المقاييس التشغيلية مثل (زمن دورة الإنتاج) ومقاييس السوق مثل (الحصة السوقية).
- غ- التأكيد على ضرورة ألا يكون هناك تحسين جوهري في مجال ما على حساب ظهور بعض المشاكل في أماكن أخرى. ولعل المثل الواضح في هذا المجال هو زيادة الإنتاج على حساب قبول مستويات جودة منخفضة.
- ف- عدم وجود مقياس أداء وحيد يمكن الاعتماد عليه في تدعيم الميزة التنافسية للشركة، وإيجاد مجموعة من المقاييس ذات العلاقة ببعضها البعض. (حسن، ٢٠٠٩:٤٦٣)

#### ٦/١/٢ الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن:

- هناك العديد من الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن ، على النحو الآتي :
- أ- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية، حيث يمكن توظيف مدخل بطاقة الأداء المتوازن لإحداث تغيير تنظيمي، ويتم ذلك بأن يضع المديرون التنفيذيون الأهداف للقياس المتوازن للأداء في أبعاده الأربعة، وبذلك تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها تمت ترجمتها إلى أداء مالي من خلال العلاقات السببية في هذا المدخل. وعملية التخطيط ووضع الأهداف تمكن الشركة من: (المغربي، ٢٠٠٦:٢٩١)
- ❖ تحديد كمية المخرجات طويلة الأجل المطلوب تحقيقها.
  - ❖ تحديد كيفية تحقيق تلك المخرجات.
  - ❖ تحقيق وتوفير مظاهر قصيرة الأجل للقياسات المالية وغير المالية.
- ب- تحسين استراتيجية التعلم والحصول على المعلومات المرتدة. توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية الشركة، حيث تترجم البطاقة استراتيجية الشركة إلى مجموعة من الأهداف الملموسة، وذلك بتحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم الشركة بخدمتهم. (محمد ومحمود، ٢٠١٦:٨٩)

ج- توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة، حيث يجب أن يكون جميع العاملين على دراية بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية، مما يتطلب ربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المختلفة. فالتسليم السريع للعملاء (على سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الاعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية للعملية التالية لها، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للشركة. (طه، ٢٠١٣: ٤٧٢)

### ٧/١/٢ مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة بالآتي:

(١) **الرؤية المستقبلية:** والتي تبين إلى أين تتجه الشركة وماهي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

(٢) **الاستراتيجية:** والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت الشركة بتحديدتها.

(٣) **البعد:** مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا البعد أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في البعد.

(٤) **الأهداف:** أن الهدف بيان عرض (معنى) الاستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية. (كواشي وبودودة، ٢٠١٧: ٢٣٨)

(٥) **المقاييس:** تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذا طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالمقاييس ماهي الا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

(٦) **المستهدفات:** والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

(٧) **ارتباطات السبب والنتيجة:** والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا إذن). فمثلا، لو أن شركة طيران قللت زمن الدوران

على الأرض (هدف رقم ١)، إذن فإن شركة الطيران ستطلب طائرات أقل (هدف رقم ٢) والعملاء سيكونون راضيين أكثر حول وقت الإقلاع (هدف رقم ٣) والربحية الكلية ستزداد (هدف رقم ٤) وعليه من الضروري أن تكون ارتباطات السبب والنتيجة واضحة وجلية.

٨) **المبادرات الاستراتيجية:** هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والأنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا. (إدريس والغالي، ٢٠٠٩: ١٥٩)

### ٨/١/٢ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

يركز تقييم الأداء التقليدي على النتائج المالية والتي تتقدم بسرعة ويحتاج تقييم الأداء أحياناً إلى معلومات إضافية غير مالية، لذلك توجد خمسة أبعاد يقوم عليها نظام بطاقة الأداء المتوازن. (دودين، ٢٠١٠: ٤١)

### ١/٨/١/٢ - البعد المالي (كيف ننجح مالياً أمام المساهمين؟):

يعد البعد المالي أحد أهم أبعاد تقييم الأداء ويركز هذا البعد على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق الملكية والعائد على إجمالي الأصول، القيمة الاقتصادية المضافة ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل.

وتتجلى أهمية هذا البعد من أن كل المقاييس أو المعايير في الأبعاد الأخرى ترتبط بتحقيق هدف واحد أو أكثر من أهداف البعد المالي. (بدر أوي وإدريس، ٢٠٠٩: ١٣٣)

كما ينبغي أن يوضح هذا البعد نتائج الاختيارات الاستراتيجية التي تم إجراؤها فيما يتصل بمجالات الرؤية الأخرى، في الوقت الذي يرسى فيه العديد من الأهداف طويلة المدى وبالتالي جزء كبيراً من القواعد العامة الأساسية والمقدمات المنطقية لمجالات الرؤية الأخرى، هنا نجد وصفاً لما يتوقعه الملاك من الشركة فيما يتعلق بالنمو والربحية. ومن الملائم أيضاً دراسة وتحليل المخاطر المالية التي يمكن أن تواجهها الشركة. وترتبط القضايا الأخرى التي يمكن أن يغطيها البعد المالي باستراتيجيات التكلفة والاستثمار، والحسابات المدينة... الخ وهناك العديد من أدوات الرقابة الإدارية التقليدية، تتمثل في صورة مقاييس مالية ونسب أساسية. (طه، ٢٠١٣: ٤٨٩)

ويوجد ثلاثة مقاييس للجانب المالي تتمثل في: (بحيرى، ٢٠٠٤: ٢١٤)

■ **قياس نمو الدخل: ويمكن قياسه من خلال:**

- أ- خدمات الشركة وحصتها من السوق.
- ب- عدد الخدمات الجديدة أو الاستخدامات الجديدة للخدمة الحالية.
- ج- عدد العملاء الجدد والأسواق الجديدة.
- د- عدد منافذ التوزيع الجديدة ومدى التنوع في تقديم الخدمات وأنماط التسليم والتسعير.
- هـ- عدد استراتيجيات التسعير.

■ **قياس تكلفة الإدارة: ويمكن قياسه من خلال:**

- أ- الدخل المحقق لكل موظف.
- ب- ما تحقق من انخفاض في تكلفة وحدة المنتج.
- ج- نسبة الأعمال ذات التكلفة المتدنية.

■ **قياس استخدامات الأصول: ويمكن قياسه من خلال:**

- أ- مقدار ما تحقق من انخفاض المخزون وزيادة معدل دورانه.
- ب- معدل دوران النقدية.
- ج- العائد على رأس المال.
- د- الأنتاجية والكفاية.

**٢/٨/١/٢ - بعد العملاء (كيف يجب أن نظهر أمام عملائنا؟):**

يعتبر التعرف على عملاء الشركة ومعرفة احتياجاتهم بغية إرضائهم من المؤشرات المهمة التي تساعد على تحقيق نجاح الشركة، ومن هنا نجد أن العميل ينظر إلى الشركة بصورة أو بأخرى فالصورة الذهنية الجيدة لدى العملاء تأتي من إدارة شركة تضع رغبات واحتياجات العميل أول اهتماماتها. (رضوان، ٢٠١٣: ٧٢)

و تعتمد معظم الشركات في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب استراتيجيتها لما يشكله هذا الجانب من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح الشركة في المنافسة وبقاءها واستمرار نشاطها في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال قدرة الشركة على تقديم منتجات (سلع وخدمات) بنوعية عالية وأسعار معقولة. وقد أخذت بطاقة الأداء المتوازن بالاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائها على بعد العملاء الذي يركز على تلك الأهداف الذي يمثل أنجازها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

وبالتالي فإن الاعتماد على تقييمات العملاء لتحديد أو تعريف بعض مقاييس أداء الشركة يجبر تلك الشركة على أن تنظر إلى أدائها من خلال أعين العملاء. ووفق هذا

البعد يحدد المدراء قطاعات العملاء والسوق التي سوف تتنافس فيها وحدة الأعمال، ومقاييس أداء هذه الوحدة في هذه القطاعات المستهدفة، هذا وأن بعد العملاء يشمل على عدة مقاييس أساسية أو عامه للمحصلات الأساسية تضم رضا العملاء والاحتفاظ بهم واكتساب عملاء جدد وربحية وحصة سوقية في القطاعات المستهدفة. (القيسي والطائي، ٢٠١٣: ٥٨٠)

وهكذا فإن المقاييس التي تستخدمها الشركة قد تتباين تبعاً للسؤال الأصلي الذي طرحه كابلان ونورتن: "كيف يرأنا العملاء؟" (مجال رؤية أو منظور العميل) أو "كيف نرى عملاءنا" (بؤرة التركيز على العملاء). أننا نتعرف على كيف يرأنا العملاء من خلال سلوكهم (مثل الشكاوى، وتكرار عملية الشراء) ومن خلال مسوح الاتجاهات. وينبغي أن تتضمن الصورة التي لدينا للعميل أيضاً نصيباً في الخدمات الكلية. (طه، ٢٠١٣: ٤٩٩)

**مقاييس بعد العملاء:** ويسبق عملية وضع مقاييس العملاء عملية تحديد أسواق الشركة، فالشركات عادة ما تختار قطاعات الأسواق الأكثر ربحية بالنسبة لها أو التي تستطيع أن تسيطر عليها بدرجة أكبر، وفيما يلي مجالات القياس الفرعية التي يمكن استخدامها في قياس أداء الشركة بالنسبة لعملائها: (بحيرى، ٢٠٠٤: ٢١٦)

■ **حصة الشركة في السوق: ويمكن قياسها من خلال:**

- أ- نسبة مبيعات الشركة إلى المبيعات الكلية في السوق.
- ب- نسبة ما ينفقه المستهلك من دخل للحصول على خدمات الشركة.

■ **مدى الاحتفاظ بالعملاء: ويمكن قياسه من خلال:**

- أ- عدد العملاء الذين تركوا التعامل مع الشركة.
- ب- مقدار الزيادة في المبيعات للعميل الحالي.
- ج- تكرار الشراء/ الزيارات/ الاتصال بالعميل الحالي.

■ **جلب العملاء: ويمكن قياسه من خلال:**

- أ- عدد العملاء الجدد.
- ب- معدل البيع / الطلبات الواردة.
- ج- تكلفة جلب العميل الجديد.
- د- متوسط حجم الصفقة أو البيع.

■ **رضا العميل: ويمكن قياسه من خلال:**

- أ- عدد الشكاوى.
- ب- عدد حالات عدم الرد على رسائل الشكر الموجهة إلى العملاء.



ج- نسبة الراضون على نشاط الشركة.

▪ ربحية العميل: ويمكن قياسه من خلال:

أ- إجمالي الربح لكل عميل.

ب- إجمالي التكلفة لكل عميل.

### ٣/٨/١/٢- بعد العمليات الداخلية (ما الذي يجب أن نتفوق به؟):

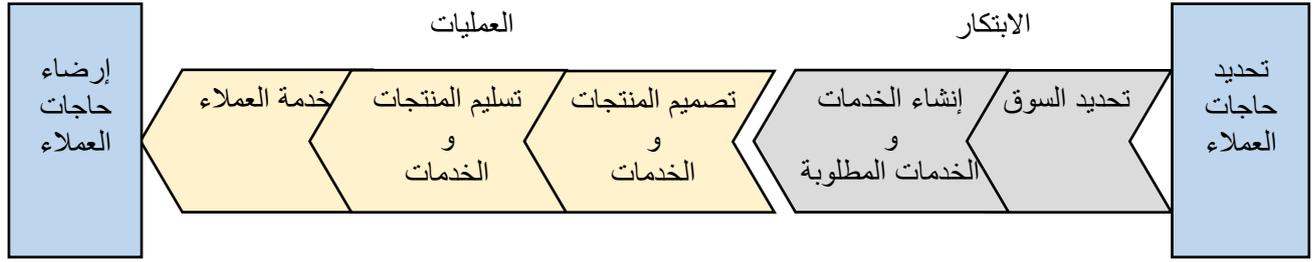
تركز مقاييس إجراءات العمل الداخلي على الإجراءات الداخلية التي تؤثر بفاعلية على رضا العملاء وتحقق الأهداف المالية للشركة، والفرق بين الأساليب التقليدية في قياس الأداء وهذا الأسلوب هو أن الأساليب التقليدية تعمل على تحسين الوضع الحالي حتى ولو تعدى ذلك المقاييس المالية إلى قياس الجودة فأن الأساليب التقليدية ينحصر اهتمامها في الوضع القائم وكيف يتم تحسينه.

في حين أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يتطلب تحديد إجراءات جديدة تماماً والتي بها تتمكن الشركة من التفوق على غيرها في تلبية احتياجات العملاء ومن ثم تحقيق الأهداف المالية، كما أن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن يركز على الابتكار في الإجراءات الداخلية لإنتاج منتج جديد أو خدمة جديدة تلبي الاحتياجات الطارئة للعملاء الحاليين وعملاء المستقبل، والتحسين المستمر للوضع القائم يخدم المدى القصير أما الابتكار وتقديم منتجات وخدمات جديدة فهو يخدم المدى البعيد. (النمري، ٢٠٠١: ٥٤١)

كما يتضمن هذا البعد كافة أنشطة الشركة التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة بها اعتباراً من البحوث والتطوير وحتى خدمات ما بعد البيع. أي أن هذا البعد يركز على ضبط ومراقبة أداء العمليات والنشاطات الداخلية التصنيعية والسيطرة على الحلقات المهنية في السلسلة التصنيعية والإدارية وغيرها سعياً إلى معالجة الأخطاء وتطوير الأداء ومواءمة العمليات مع أهداف وغايات الشركة.

ويمثل الشكل رقم (٣) سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية:

### الشكل رقم (٣) سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية



Source: (Magnuson & Narvaez,2003:20)

ويرتبط بعد العمليات الداخلية بالبعد المالي (فهو يركز على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية)، كما يرتبط ببعدها للعملاء (لاهتمامه بخلق القيمة للعملاء)، كما أنه مرتبط ببعدها التعلم والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة فالموظفون الذين يقومون بأداء العمل هم المصدر الأساسي لتطوير العمل وزيادة كفاءته. (المهايني، ٢٠٠٨: ٩)

■ عملية الابتكار: خلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء، ففي معظم الشركات الرائدة نجد الأساس المقترح لتخفيض التكاليف وترقية النمو هو تحسين تكنولوجيا التصنيع.

■ عملية التشغيل: تتمثل عملية الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الاستراتيجية للشركات الرائدة في: -تحسين جودة التصنيع - تقليل وقت التوصيل للعملاء - مقابلة أوقات التوصيل المحددة. (المغربي، ٢٠٠٦: ٢٨١)

ومقاييس بعد العمليات الداخلية: (بحيرى، ٢٠٠٤: ٢١٩)

■ قياس إيجاد السوق: ويمكن قياسه من خلال:

- أ- تحديد القطاع المربح في السوق.
- ب- تحديد دخل المنتج الجديد.
- ج- تحديد الدخل المحقق من التعامل مع العملاء الجدد.

■ قياس التصميم: ويمكن قياسه من خلال:

- أ- وقت الدخول للسوق.
- ب- نقطة تعادل الوقت.

■ قياس البناء: ويمكن قياسه من خلال:

أ- عدد الأخطاء.

ب- زمن العملية.

ج- تكلفة العملية.

■ قياس التسليم: ويمكن قياسه من خلال:

أ- نسبة العمليات التي تم تسليمها في الموعد.

ب- نسبة نفاذ المخزون.

ج- نسبة الأخطاء.

■ قياس الخدمات (ما بعد البيع): ويمكن قياسه من خلال:

أ- متوسط حالة الرضا.

ب- عدد العملاء الذين يعودون للشراء خلال ٣ شهور.

ج- عدد العملاء الذين لا يشترون خلال عام.

٤/٨/١/٢ - بعد التعلم والنمو (هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق

قيم؟):

يمثل هذا البعد البنية الأساسية والمهمة لنجاح الشركة حيث أنه يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى القاعدة العريضة من العاملين بالشركة، حتى يمكنها أن تتعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن أن تتم في عمليات التشغيل الداخلية. (يوسف، ٢٠٠٥: ١٤١)

المشروعات الطموحة تتصف بالقدرة على توسيع قاعدة المهارة والثقة لدى فريق العمل لديها مما يزيد الثقة ويشجع على اتخاذ القرارات الجريئة الناجح المتنامي والكفاءة العالية المرتبطة بوجود خطط فعالة وواضحة وجيدة للمشروع. واستخدام أفضل التدريبات والتكنولوجيا المتقدمة من خلال المشروع يؤدي إلى رفع مستوى الأداء في المشروع ككل ويجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لمصالح الموظفين في النمو والتقدم ولأن بطاقة الأداء المتوازن تمكن الشركات من تحديد وقياس المسببات والمخرجات والتي تمثل مفتاح لنجاحها لأنه يؤدي إلى كفاءة القرارات التي تتخذها إدارة المشروع.

ولابد من التنويه بأن عناصر إدارة المشروع الجيدة يمكن أن ترتبط معا في سلسلة علاقات (السبب والنتيجة) تكون معروفة تماما للممارسين ليعملوا في ضوءها ويكونوا من

عوامل تحققها، فالذي يعرف علاقة الجودة بالربحية سيعمل بجودة عالية ليحقق الربحية التي ينشدها. (بحيرى، ٢٠٠٤: ٢١٣)

وتتمثل مقاييس بعد التعلم والنمو بالمقاييس الآتية : (بحيرى، ٢٠٠٤: ٢٢٠)

■ **قياس قدرات الموظف: ويمكن قياسه من خلال:**

أ- رضا الموظف عن نفسه من ناحية حصوله على المعرفة والقدرة التي تساعد في عمله.

ب- معدل دوران العمل.

ج- إنتاجية الموظف: نصيب العامل من الدخل/ الربح.

د- عدد العاملين المؤهلين للحصول على المناصب الهامة بالنسبة للنسب المتوقعة لهذه المناصب.

■ **قياس تقنية المعلومات: ويمكن قياسه من خلال:**

أ- معدل تغطية المعلومات: وهي تتمثل في عدد العمليات التي حصلت على معلومات قياسية عن الجودة ووقت دورة العمل والتكاليف.

■ **قياس التحفيز وحث العاملين على الانضباط: ويمكن قياسه من خلال:**

أ- المقترحات المقدمة.

ب- المقترحات المنفذة.

ج- المكافآت المقدمة للعاملين.

د- مقدار وقت تحسين المقياس.

هـ- نسبة العاملين الذين حققوا أداء المقياس المتوازن.

**٤/٨/١/٢ - البعد الاجتماعي (كيف ننظر إلى المجتمع؟):**

وجدت منظمات الأعمال لتسأهم في تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته ولا يفترض أن يقتصر دورها على خدمة مصالحها الذاتية ومصالح الملاك، فقد توسع الدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال وفق اعتبارات تطور قدرتها من جانب وازدياد الضغوط من قبل فئات متعددة في المجتمع من جانب آخر، حيث تطورت منظمات الأعمال بشكل كبير وتوسعت وأزداد تأثيرها على مختلف نواحي الحياة واهتمامها بمختلف فئات المجتمع. (أبو قمر، ٢٠٠٩: ٤٧)

وهذه الأبعاد تعبر عن الوضع الحالي والمستقبل المنظور المأمول للشركة. كما أنها

تحقق التوازن بين: (حسين، ٢٠١٣: ٢٧٣)



- ١) المقاييس المالية والمقاييس غير المالية.
- ٢) المقاييس الخارجية – للملاك والعملاء والمقاييس الداخلية – للعمليات الداخلية والابتكار والتعلم والنمو.
- ٣) الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل.
- ٤) النتائج المرغوب فيها (مقاييس الأداء التابعة) ومسببات الأداء التي تؤدي إلى هذه النتائج (مقاييس الأداء القائدة).
- ٥) مقاييس الأداء الكمية الموضوعية (الحسابية) ومقاييس الأداء النوعية الشخصية (التقديرية).

وقد تطور أسلوب بطاقة الأداء المتوازن من كونه أداة لقياس الأداء إلى كونه أداة لتنفيذ الاستراتيجيات وإطار لتحقيق التوافق بين رأس المال البشري والمعرفي والتنظيمي وبين استراتيجية الشركة. هذا التغيير جعل الكثير من الشركات تنظر إلى بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام استراتيجي للإدارة والاتصال الاستراتيجي.

## ٩/١/٢ المحاور التي يحتوي عليها كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

يتضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المحاور الآتية:

٢ / ١ / ٩ / ١ الأهداف: النتائج المنشود تحقيقها، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الاستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها. مثال ذلك: زيادة نسبة رضا العملاء للخدمة المقدمة بنسبة ١٠% في نهاية العام الحالي.

(محمد وآخرون، ٢٠١١: ٢١١)

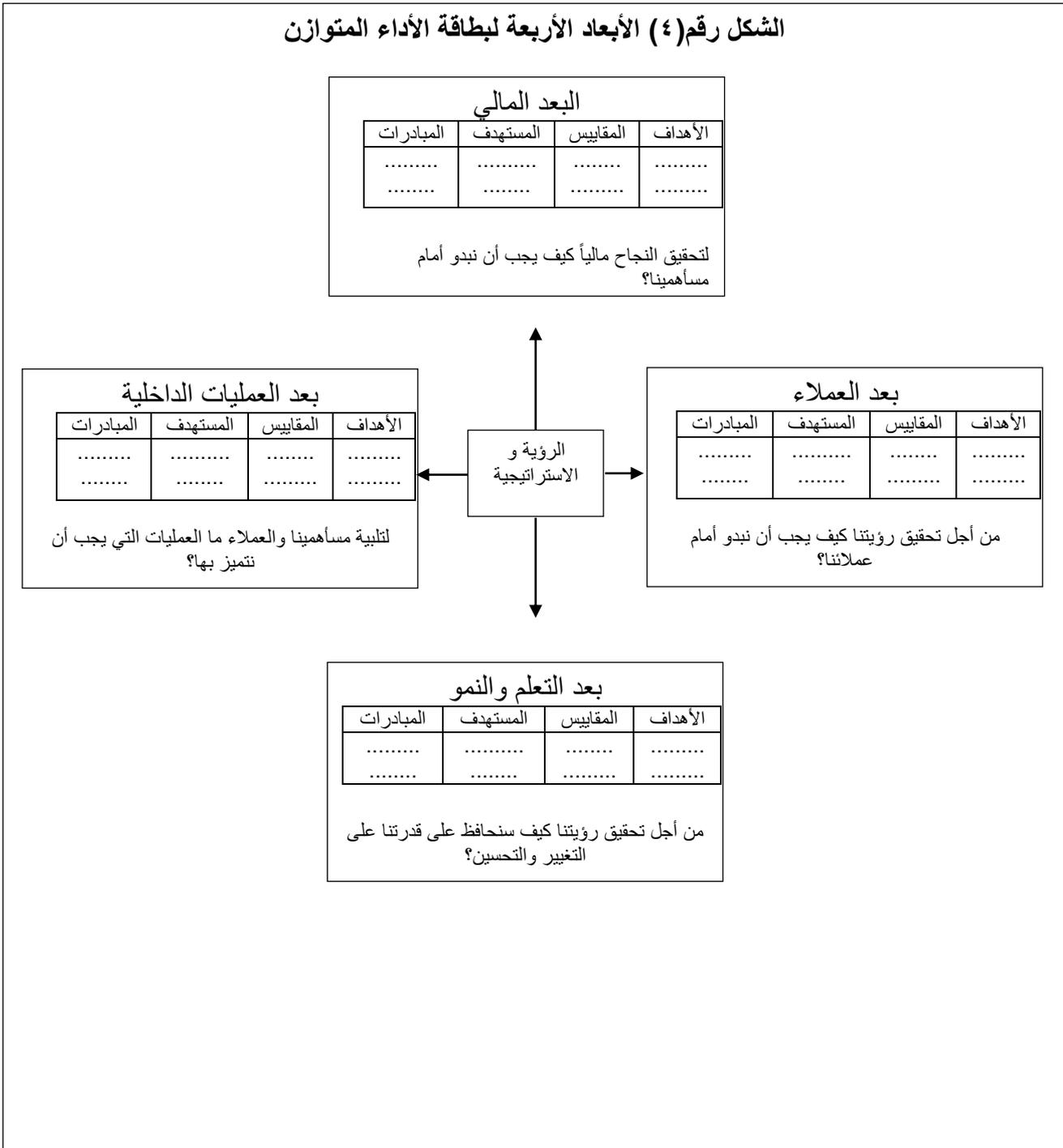
٢ / ٩ / ١ / ٢ المقاييس (المؤشرات): تمثل المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً. مثال ذلك: مؤشر رضا العملاء (مسح ميداني). (طه، ٢٠١٣: ٤٧٥)

٢ / ٩ / ١ / ٣ المعايير (القيم المستهدفة): مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف، سلباً أو إيجاباً، عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع. (محمد وآخرون، ٢٠١١: ٢١١)

٢ / ٩ / ٤ المبادرات (الخطوات الاجرائية): تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف. مثال ذلك: فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات العملاء. (طه، ٢٠١٣: ٤٧٥)

ويوضح الشكل رقم (٤) الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والمحاور التي يحتوي عليها كل بعد من أبعاد البطاقة:

### الشكل رقم (٤) الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



Source: (Kaplan and Norton, 2005:4)

## ١٠/١/٢ الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن تلخيص الخطوات التفصيلية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المراحل

التالية:

أ- **تحديد الرؤية المستقبلية للشركة وصياغة رسالتها:** تعبر الرؤية عن طموحات الشركة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد وهي تساعد في صياغة الرسالة، وهذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة تدل على الغرض الأساسي الذي وجدت الشركة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها. (المدهون و البطني، ٢٠١٣: ٥٢)

ب- **وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة:** تترجم عملية صياغة استراتيجية الشركة من خلال وضع مخطط مفصل والذي يصف النشاطات اللازمة القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد وسيكون إطاراً لمصنوع القرارات المتخذة لبلوغ أفضل استراتيجية ملائمة. (السعدون، ٢٠١٧: ٤٦)

ج- **تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الاستراتيجية:** تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الاستراتيجية بحيث تحدد الشركة ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة. (الثويني، ٢٠١٤: ٥٩)

د- **تحديد المؤشرات:** بعد تحديد عوامل النجاح الحرجة يتم التعبير عنها كمياً عن طريق قياسها، ويتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه باعتبار أن دور المؤشر يتمثل في تسجيل التطور الحاصل في أي عامل من عوامل النجاح، ولكي تنجز هذه المؤشرات دورها بفعالية فإنه يجب أن تكون مشتقة من الأهداف الاستراتيجية للشركة، حيث يتم التعبير عن كل هدف استراتيجي بمؤشر أو مجموعة من المؤشرات وذلك ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. (أونيس، ٢٠١٦: ٤٧)

هـ- **إعداد خطط العمل:** ونعني بها بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لأنجاز الأهداف والرؤية الاستراتيجية، يتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج واختيار الأفراد المسؤولين على إتمام خطة العمل وتحديد المدة اللازمة للتطبيق

ولضمان حسن تطبيق الاستراتيجية فيجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية أن لزم الأمر.

و- **متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن:** للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية لإدارة الاستراتيجية ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للشركة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية. (حجاج وبن رنو، ٢٠١٥: ١٤٠)

### ١١/١/٢ عوامل النجاح الرئيسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن :

لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح ينبغي أن تتوفر لها عوامل النجاح التالية:

(١) يجب أن تكون المقاييس متوازنة ومنسجمة ومرتبطة بالاستراتيجية وذلك لسببين هامين هما:

- أن المقاييس المتوازنة تحقق القياس الشامل.
- أن ما يمكن قياسه يمكن إدارته.

(٢) يجب أن يكون وضع مستويات الأداء مفصلاً وأن تكون:

- عالية بدرجة كافية لمط قدرات المنظمة.
- واقعية بدرجة كافية لتحفيز التنفيذ.

(٣) يجب ترجمة المقاييس الاستراتيجية إلى مستويات تشغيلية مع مراعاة ما يلي:

☒ التطبيق التنازلي للمقاييس يعزز عملية ترابط المقاييس.

☒ القدرة على تنفيذ مستويات الأداء تتزايد كلما ترجمنا المقاييس إلى المستويات الأدنى.

(٤) يجب تأسيس المسؤولية الفردية عن كل المقاييس المرتبطة بمستويات الأداء:

- يجب ربط ذلك بحوافز تقويم الأداء الفردي.

(٥) يجب أن يكون تصميم بطاقة الأداء المتوازن للشركة بذاتها:

- يعتمد مستوى أو درجة تفاصيل المقاييس على المستخدم.
- يجب تكريس وتوزيع الموارد الكافية للمحافظة على لوحة القياس.

(أبو الجدائل، ٢٠٠٩: ٩٣)

(٦) يجب أن تتوفر رؤية استراتيجية واضحة تتسق مع هدف خلق قيمة.

(٧) يجب اختيار مؤشرات الأداء المرتبطة بالرؤية الاستراتيجية.

(٨) تطوير المقاييس بصفة مستمرة بما يتناسب مع أولويات الاستراتيجية المتغيرة.

٩) ربط المقاييس بالحوافز الإدارية.

١٠) ضمان ارتباط المقاييس غير المالية مع المقاييس المالية.

١١) إعلان المقاييس في تقرير ربع سنوي على الأقل ويفضل في تقرير

شهري.

و عند تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن يجب التأكد من مراعاة الجوانب التالية:

- هل الإدارة العليا تحدد رؤية استراتيجية بصورة واضحة؟
- هل يتم تحديد مؤشرات الأداء لقياس مدى نجاح الاستراتيجية؟

وبالتالي فإنه يجب وجود علاقة سببية واضحة بين المقاييس المختارة وإدراك استراتيجية الشركة ونقطة البداية المنطقية تتمثل في وصف رسالة الشركة، وتحديد رؤية الاستراتيجية، فإذا لم تحدد استراتيجيات وأهداف الشركة بصورة واضحة فإن مؤشرات الأداء لا تكون دقيقة وذلك لأن مؤشرات الأداء هذه تمثل أداة توصيل الاستراتيجية بشكل يدركه مديرو الإدارة الوسطى والموظفون الآخرون ويحدد من خلالها مدى نجاح تنفيذ الاستراتيجية وإذا لم تتمكن الإدارة العليا من وصف الاستراتيجية بوضوح فأنها من المفروض ألا تتوقع أن يتم فهمها أو تنفيذها كما يجب. (بحيرى، ٢٠٠٤: ٢٢٨)

## المبحث الثاني

### الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء

#### تمهيد:

تعتبر عملية تقييم الأداء نشاطاً مهماً من أنشطة إدارة الموارد البشرية في الشركات بشكل عام فهي ليست فقط وسيلة موضوعية لاتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع الأجور وترقية ونقل العاملين.

ولكنها أيضاً وسيلة لحثهم على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل، علاوة على أنها تكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين ثم تهيئ الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة وتقدير الاحتياجات التدريبية تقديراً واقعياً.

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة التي تنبع أهميتها من كونها وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيهم ليتمكنوا من تقييم أداءهم كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر أداءهم أمام رؤسائهم كما أن عملية تقييم الأداء تعتبر عملية معقدة لأن أداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب تقييمها، وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية، وأعمال المشرفين وأعمال البحوث، وغيرها.

وتتبلور عملية التقييم في منشآت الأعمال فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول ويقوم بها متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي، ولما كان الناس يلتحقون بشركات الأعمال ليعملوا ويؤدوا وظائف معينة. ولما كانوا أيضاً يطمعون في التقدم والترقي وزيادة الأجور. فإن من الأهمية بمكان أن تُقيم أعمالهم.

#### ١/٢/٢ مفهوم تقييم الأداء:

التقييم بمعناه المبسط هو تقدير موقف ما في ضوء دراسة مدى تحقيق هذا الموقف أو المجال لهدف محدد، والتقييم عادة يتم في اتجاهين الأول تقييم الشيء محل التقييم والثاني الهدف من التقييم وتعتبر عملية تقييم الأداء مرحلة من مراحل العملية الإدارية التي تبدأ بتحديد الأهداف ثم وضع خطة التنفيذ مع ضرورة وجود خطة رقابية على عملية التنفيذ بهدف تقييم كفاية وفعالية تحقيق الأهداف. (محمود، فراج، ١٩٩٧: ٧٨)



وتوجد العديد من التعاريف التي تناولت تقييم الأداء أبرزها ما يلي:

ويقصد بتقييم الأداء على أنه: "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور" (عيشي، ٢٠١٢: ١٣).

كما يمكن تعريفه بأنه: "نظام مصمم من أجل قياس سلوك الأفراد، أثناء العمل، عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة. ويجري في نهاية الملاحظة، تقدير جهد، ونشاط، وسلوك، كفاءة كل فرد على حدة، بحيث يتم كل ذلك بموضوعية، لتحديد نقاط القوة وتعزيزها، وتحديد حالات الضعف وتلافيها" (الصباح، ١٩٩٤: ٢٩٨).

ويعرف تقييم الأداء بأنه: "العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء" (جاد الرب، ٢٠٠٩: ٥٠).

وكذلك يعرف تقييم الأداء: "هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين" (أبو النصر، ٢٠٠٨: ١٣٨).

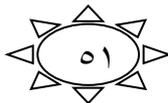
ويمكن تعريف تقييم الأداء بأنه: "عبارة عن معرفة درجة إتقان العامل للأعمال المنوطة به، ومدى التزامه واحترامه لسلوكيات العمل ونظمه وقوانينه، والنتائج التي حققها، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة والقياس لأدائه خلال فترة من الزمن (٣ أشهر، ٦ أشهر، أو سنة) ومقارنة نتائج هذا القياس بالمعايير المحددة سلفاً، ليتم على ضوء ذلك اتخاذ الخطط اللازمة". (العريقي، ٢٠١٤: ٢٩٣)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا القول بما يلي:

أ- أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وشاملة لا تقتصر على فترة زمنية، كما أنها لا تقتصر على فرد أو مجموعة بعينها ولكنها تشمل جميع العاملين في الشركة، فضلا عن أنها تشمل جميع جوانب الأداء وليس جانبا واحدا.

ب- أن هناك نوعين من الأعمال يخضعان للتقييم هما:

■ أعمال يمكن تقييمها، من حيث الكم والحجم، وهي تتميز بكونها شيئا مادياً ملموساً يمكن حصر وحداته والتأكد من مطابقتها هذه الوحدات للمواصفات المحددة مثل قياس أداء عامل النسيج على أساس عدد الأمتار من النسيج التي ينتجها خلال فترة زمنية معينة، بشرط أن يكون إنتاجه في المستوى المقبول من حيث الجودة.



▪ الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني مثل أعمال التخطيط والبحوث والتنظيم والإشراف والرقابة وإصدار القرارات في هذه المجالات، حيث يصعب في مثل هذه الأعمال في معظم الأحيان وضع معايير واضحة ودقيقة لقياسها، دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم.

### ٢/٢/٢ خصائص عملية تقييم الأداء:

تتميز عملية تقييم الأداء بخمسة خصائص هي: (السالم، ٢٠٠٩: ٢٣٨)

- أ- أنها عملية إدارية مخطط لها مسبقاً بشكل رسمي.
- ب- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- ج- أنها لا تتضمن أنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
- د- أنها عملية شاملة وعامة في وقت واحد، أي يشمل تقييم الأداء جميع العاملين في المنظمة رؤساء ومرؤوسين في كافة المستويات الإدارية.
- هـ- وأخيراً، فإن تقييم أداء العاملين عملية مستمرة يومية (غير موسمية) وأن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة، وما النتائج النهائية إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف. وقد يتم التقييم على أساس سنوي أو نصف سنوي أو ربع سنوي أحياناً.

### ٣/٢/٢ مبادئ تقييم الأداء:

هناك مبادئ عديدة يمكن الاسترشاد بها عند القيام بعملية تقييم الأداء حتى تحقق أهدافها وحتى تنجح في هذه المهمة. ومن هذه المبادئ نذكر الآتي: (أبو النصر، ٢٠٠٨:

(١٤٢

- أ- **مبدأ الوضوح:** بمعنى اعتماد كل من قياس وتقييم الأداء على معايير أداء وأهداف واضحة.
- ب- **مبدأ الموضوعية:** بمعنى ضرورة استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة.

- ج- **مبدأ الشمول:** بمعنى شمول تقييم الأداء على كل من الإيجابيات والسلبيات أو على كل من مناطق القوة والضعف، بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس.
- د- **مبدأ التكامل:** بمعنى أن تتضمن بنود تقييم الأداء كل الجوانب الهامة في هذا الشأن وهي: المعارف والاتجاهات والسلوك والمهارات، لا أن يتم الاهتمام ببعض البنود وترك أخرى.
- هـ- **مبدأ الاستمرارية:** بمعنى ضرورة أن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة ودائمة على مدار العام وليس عملية موسمية تتم شهر من شهور السنة فقط.
- و- **مبدأ المشاركة:** بمعنى ضرورة مشاركة المرؤوس في جميع مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء.

#### ٤/٢/٢ أهداف تقييم الأداء:

يتجسد هدف تقييم الأداء في أي شركة، على أنه يوفر لها معلومات غنية وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر، بما يخدم استمرارية عملية تطوير وتحسين هذا الأداء، وتحقيق فاعلية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن.

فنتائج التقييم تعكس صورة واضحة وصادقة عن أداء كل فرد في الشركة، فتبين فيما إذا كان يعمل بجد ونشاط وفاعلية وفق ما هو مطلوب أم لا، لتكون مكافأته قائمة على أساس عادل في ضوء جهده في عمله. كما أن هذه النتائج تكشف جوانب الضعف في الأداء لعلاجها، وجوانب القوة فيه من أجل وضع السبل الكفيلة لزيادة الاستفادة منها.

وبالتالي ومن هذا المنطلق نجد أن تقييم الأداء يخدم الشركة والعاملين فيها في أن واحد، كما يخدم المجتمع بأن تقدم الشركة له خدمات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة. (عقيلي، ٢٠٠٥: ٣٦٦)

وتقوم عملية تقييم الأداء بتحقيق هدفين: (نوري وكورتل، ٢٠١١: ٣٢٣)

أ- **هدف إداري:** وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.

ب- **هدف تطويري:** وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيداً للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

ويندرج تحت هذين الهدفين العديد من الأهداف نذكر منها ما يلي:

- (١) إعطاء الفرصة الكاملة للموظفين لمناقشة الأداء ومعايير الأداء مع المشرفين.
- (٢) تعطي المشرفين الفرصة في تحديد نقاط الضعف والقوة الناتجة عن تقييم أداء الموظفين.
- (٣) إعطاء الفرصة للمشرفين في صياغة البرامج التي تساعد العاملين على تحسين أداءهم باستمرار (جاد الرب، ٢٠٠٩: ٥٣).
- (٤) المساعدة في تحسين مستوى الأداء الفعلي.
- (٥) إحدى طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- (٦) المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي (أبو النصر، ٢٠٠٨: ١٣٩).
- (٧) السماح للأفراد بتنفيذ مسؤوليتهم.
- (٨) تعزيز الروح المعنوية لدى الأفراد.
- (٩) الحكم على فاعلية سياسات الاختيار والتعيين.
- (١٠) ضمان عدم التحيز فيما يخص مكافأة أو معاقبة الأفراد العاملين (عاطف، ٢٠٠٩: ٦٩).
- (١١) تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج والمسار الوظيفي.
- (١٢) كشف نقاط الضعف والقصور في مهارات الاتصال (الوليد، ٢٠٠٨: ٣٠٦).
- (١٣) تتبع أداء العاملين ومراقبتهم على وجه الدوام: فتقارير الكفاية يمكن أن تستخدم كأداة للرقابة والإشراف، إذ تسمح للرئيس المباشر بأن يهتم بصفة مستمرة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لأعمال وظائفهم للحكم على مدى كفايتهم للوظيفة.
- (١٤) تحديد إمكانية تثبيت الموظف الجديد: أن أنظمة التوظيف في المنظمات تقضي في الغالب بقضاء الموظف الجديد لفترة تجربة قبل تثبيته (تتراوح عادة ما بين ثلاثة إلى ستة أشهر) في عمله، وإلا استبعد من هذه الوظيفة لعدم قدرته على القيام بواجباتها.
- (١٥) الكشف عن بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية: حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقارير الكفاية الكشف عن بعض العيوب التنظيمية أو الإدارية، وعلى سبيل المثال: فإذا كان مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المتوسط، فإن هذا يبين أن هناك مشكلة في الوحدة الإدارية ككل وليس في الموظف نفسه. (حسن، ٢٠٠٩: ٢٠٠).

(١٦) خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام، ما يبعد عن الشركة احتمالات شكوى العاملين، أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض، لاعتبارات شخصية، وليس علمية أو موضوعية.

(١٧) النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة، وتوظيف طموحاتهم، بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر. (الشعبان و الابعج، ٢٠١٤: ٢٧٣)

### ٥/٢/٢ أهمية تقييم الأداء:

تنبع أهمية تقييم الأداء من خلال طبيعته كوظيفة تستهدف دراسة درجة التناسق والائتلاف بين عوامل الإنتاج للتعرف على مدى كفاءة استخدامها، وتطور تلك الكفاءة في فترات زمنية متتابعة وذلك من خلال ما تحقق منها بالهدف. وترجع أهمية تقييم الأداء للأسباب التالية:

- أ- تمكين الشركة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
- ب- يساهم في رسم خطة القوى العاملة للشركة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين. (قناوة، ٢٠١٤: ٤)
- ج- تساعد على توجيه نظرة الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف وحيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية.
- د- تعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة في المستقبل حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها، وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها، أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها حيث أن تقييم الأداء أساسا موضوعيا لوضع نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية.
- هـ- تساعد مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم.
- و- المساعدة على وجود نوع من الاقتناع الوظيفي بتعرف المدير لكيفية أداء العمل الذي سيتولى مهامه مقدما، وكذلك توفير الأساس السليم لإقامة نظام سليم وفعال للحوافز، كما أنها تساعد على تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤوليات الإدارية.
- ز- تمدنا مؤشرات تقييم الأداء بالأساس الذي يتم بمقتضاه إجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المنظمة، وكذلك بين منظمات الأعمال بعضها البعض.

ح- تساعد مؤشرات تقييم الأداء المستويات الإدارية على التعرف على أسباب الانحرافات التي اكتشفتها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافيها.

ولزيادة فعالية تقييم الأداء ودعمه ينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة، وذلك عن طريق تقسيم خطوات العمل في ضوء الأهداف الرئيسية، ووضع النماذج الخاصة بالتقييم في كل خطوة، على أن يتم التقييم النهائي بعد الانتهاء من العمل، ويتميز أسلوب التقييم المستمر في التعرف على الصعوبات والمشاكل في كل مرحلة من المراحل المختلفة. (محمود وفراج، ١٩٩٧: ٧٩)،

### ٦/٢/٢ فوائد تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الهامة لإدارة الموارد البشرية نظراً للفوائد التي يؤديها التقييم وتطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية، بعيدة عن التحيز والمحسوبية والتمييز، وفيما يلي عرضاً لأهم الفوائد : (زويلف، ٢٠٠١: ١٨١)

- أ- يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط.
- ب- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنشأة.
- ت- كما يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو الاستشارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية مثل شراء ماكينات - تغيير المنتجات - غزو أسواق جديدة .... الخ.
- ث- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.
- ج- كما يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط (عبد المحسن، ٢٠٠٤: ٦).
- ح- الرقابة على الرؤساء.
- خ- استمرار الرقابة والإشراف.
- د- توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية.
- ذ- يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة. (بن عيشي، ٢٠١٢: ١٧)
- ر- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- ز- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.

- س- تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
- ش- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
- ص- إمكان قياس إنتاجية وكفاية الأقسام المختلفة.
- ض- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- ط- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- ظ- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاية الإنتاجية.
- ع- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، بما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.
- غ- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها. (توفيق، ٢٠١١: ١٢)

### ٧/٢/٢ متطلبات عملية تقييم الأداء:

- هناك العديد من المتطلبات التي يستلزم توفرها لأنجاح عملية تقييم الأداء ، من أبرزها ما يلي : (عاطف، ٢٠٠٩: ١٥)
- وجود معدلات أو معايير محددة مسبقاً لمستوى الأداء المرغوب به في كل نشاط.
  - توفر نظام فعال لتدفق المعلومات بشكل أكثر حرية لكافة العاملين والمدراء الإداريين ورؤساء الأقسام.
  - وجود تفويض حق لاتخاذ القرارات بحسب المستوى الإداري.
  - توفر نظام اتصال فعال لنقل المعلومات لمستخدميها لتساعدهم على اتخاذ القرارات الصحيحة.
  - وجود نظام للمتابعة تتوفر له كافة النماذج المهمة لمتابعة الأحداث والانحرافات.

### ٨/٢/٢ وظائف تقييم الأداء:

يجب تقييم العاملين الجدد بعد تدريبهم لتحديد تأثير التدريب وتقدير ما تم تعليمه بصورة واقعية. وأن تقييم الوظيفة يجب أن يكون عملية دائمة وغير محدودة بالعاملين الجدد، وأن معظم إجراءات تقييم أداء العامل يتضمن شكلاً من سلم التصنيف الوظيفي

علماً أن تقييم العاملين الوظيفي يؤدي عدة وظائف من بين هذه الوظائف:- .(الطائي وآخرون، ٢٠٠٦: ٢٣٢)

- أ- يحدد أن كأن العامل الجديد يؤدي وظيفته بصورة صحيحة.
- ب- يعمل التقييم كأداة لتشجيع العامل في الشركة.
- ت- يدع العاملين ليعرفوا جودة أداءهم وهل هم يسايرون أو يتجاوزون توقعات الشركة.
- ث- يقوي ويشجع على عادات العمل في الشركة مما يعني رفع الروح المعنوية للعاملين.
- ج- يشخص ويعيق عادات العمل الضعيفة وغير السليمة.
- ح- يقدم أساساً للعمل الأنضباطي وحوادث الطرد عند الضرورة. ويجب تقييم العاملين على أساس منتظم، ومن الأفضل أنجاز التقييمات مرتين سنوياً وحتى لو تم التقييم مرة واحدة سنوياً أفضل من عدم وجود تقييم، ويجب أن تقيم العاملون الجدد عند إنهاء فترتهم التجريبية وتعاد بعد ستة أشهر، وخلال تقييم العامل فإنه من المهم أن يستمسك المشرف أو المدير بقواعد معينة.

#### ٩/٢/٢ خطوات تقييم الأداء:

لابد لعملية تقييم الأداء كأي عملية إدارية، من أن تتم وفق خطة محددة، وتأخذ باعتبارها معايير الكلفة والفعالية في ذات الوقت. ويمكن تحديد خطوات تقييم الأداء كالآتي:

- أ- التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء العاملين فيه.
- ب- تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كماً ونوعاً في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين وهي لا تخرج عن هذه:
- ت- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون، والتي قد تؤثر على مستويات أداءهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل وغير ذلك.
- ث- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها العامل أو عدد المكالمات التليفونية التي يستقبلها عامل استعلامات، أو عدد المقابلات التي يقوم بها مسؤول ما وما إلى ذلك من وحدات عمل.

ج- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح، أو تخفيض التكاليف، أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل. ومن البديهي أن يكون التقييم من قبل الرئيس للمؤوس، إلا أن هنالك أكثر من رأي حول من يقيم من؟ فهناك أيضاً تقييم الزملاء، وتقييم المرؤوسين.

ح- تقييم الأداء بالطرق المناسبة، سواء عن طريق الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو التقارير الشفوية أو الكتابية.

ج- المقارنة بين ما تم أنجازه وبين المعايير المحددة للأداء للتعرف على الفروق بينها. (القيوتي، ٢٠١٠: ١٨٨)

د- إعلان نتائج التقييم من خلال مناقشة العامل بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة العامل لجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتفادي حصول ذلك في المستقبل.

هـ- النظم من نتائج التقييم هو إعطاء العامل الحق في القيام بالنظم من نتائج التقييم الغير مرضي له، مما قد يدفع المقيمين إلى أخذ عملية التقييم على محمل الجد وإعطاءها أكثر أهمية. (حسونه، ٢٠٠٨: ١٥١)

### ١٠/٢/٢ مسؤولية إجراء التقييم :

بوسع الشركة أتباع نظام تقييم بحيث يخول كل من المسؤولين في الشركة ومرؤوسيهم إجراء التقييم كالتالي:

أ- المشرفون يقيمون مرؤوسيهم: يعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعاً ويقوم على الفرضية بأن المشرف يعتبر الأعراف والأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمرؤوسيه نظراً لاحتكاكه المباشر اليومي معهم، وباعتباره المسؤول عنهم تجاه المستويات الإدارية الأخرى. إلا أن هذا الأسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الاعتماد على التقديرات الشخصية للرئيس التي قد لا تخلو من الأنحياز والتسلط أو العشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمرؤوسيه ويقترح البعض عناصر معينة يلتزم بها المشرف في التقييم كالتالي:

(١) أن أية تعديلات في تعويضات المرؤوس ينبغي أن تكون مبنية على التقديرات التي يحصل عليها.

(٢) أن تبني التقديرات على الأداء الفعلي.

(٣) أن تطبق المعايير بشكل منظم على أداء العاملين.

(٤) ينبغي جمع المعلومات حول الأداء وتحليلها قبل عملية التقديرات والقياس.

٥) أن يتم الاتصال والمكاشفة حول نتائج القياس بين الرئيس والمرؤوس وجها لوجه. وفي سبيل توخي الحيادية والموضوعية، قد تشكل لجان في الشركة يشترك فيها أكثر من شخص في تقييم العامل، والحكمة في ذلك توسيع قاعدة التقييم وإشراك أطراف مختلفة تضع تقييم يعبر عن أكثر من رأي ويتم استخراج متوسط الأداء للعامل. (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦: ٢٢٩)

ب- **المرؤوسون يقيمون رؤسائهم:** من مزايا هذا المدخل أنه يزود الرؤساء بمعلومات عن كيفية رؤية مرؤوسيه لهم، مما قد يساعدهم على تعديل سلوكهم واتجاهاتهم نحو مرؤوسيه، وهو يؤكد كذلك فكرة أن التقييم عملية اتصال في اتجاهين: تقييم الرئيس لمرؤوسيه وتقييم المرؤوس لرئيسه، مما يدعم فكرة التواصل الديمقراطي المفتوح في الشركة.

ومن محاذيره أن المرؤوسين قد يميلون إلى الرئيس المحبوب الشعبي الذي لا يكلفهم بواجبات ثقيلة ومن ثم يكون تقييمهم لأدائه غير دقيق. كذلك فإن المرؤوسين قد يبتعدون عن الدقة والصدق إذا شعروا أن رؤساءهم قد يعرفون أسماءهم بطريقة أو بأخرى. (درة والصباح، ٢٠٠٨: ٢٧٢)

ج- **الموظفون في المستوى نفسه يقيمون من قبل زملائهم:** يندر اتباع هذا الأسلوب، وقد يؤدي إلى سلبيات في بعض الأحيان خاصة إذا طبق على مندوبي المبيعات، مثل زيادة التنافر والتضارب إلا أن هذا الأسلوب قد يفاد منه لو طبق على المدراء فيما بينهم لتحسين مستويات القيادة والإشراف والتحفيز للعاملين.

د- **التقييم الذاتي:** يستخدم هذا الأسلوب كأداة للتنمية الذاتية للعاملين تتطلب من العامل وتجبره على التفكير في نقاط القوة والضعف لديه، واقتراح سبل تحسين أدائه والمعايير لذلك.

هـ- **مقيمون من الخارج:** تلجأ الشركات إلى الطلب من الخبراء من الخارج لإجراء تقييم العاملين لديها خاصة في المجالات المهنية والفنية بهدف الحصول على تقييم حيادي وتخصص من جهات محترفة، إلا أن لهذا الأسلوب سلبياته من حيث أنه مكلف في الجهد والمال والوقت، كما قد يؤدي إلى ردة فعل سلبية لدى العاملين بسبب عدم الاعتماد على المشرفين والانتقاص من كفاءتهم أو الثقة بهم، وقد تلجأ الشركات إلى هذا الأسلوب، للحصول على تقييم العملاء تجاه مندوبي المبيعات

وعاملين الشركة، ومستوى أدائها في محاولة لتدارك نقاط الضعف وحل المشاكل القائمة. (الطائي وآخرون، ٢٠٠٦: ٢٢٩)

## ١١/٢/٢ كيفية زيادة فعالية تقييم الأداء :

يمكن للإدارة المتميزة للموارد البشرية أن تزيد من فعالية نظام تقييم أداء العاملين إذا أخذت في الحسبان مجموعة الاعتبارات التالية: (حسن، ٢٠٠٩: ٢١٨)

(١) **التحديد المسبق للأهداف المطلوبة من نظام تقييم الأداء، والاتفاق على هذه الأهداف من قبل الرؤساء والمرؤوسين، ومن أهم هذه الأهداف استخدام نتائج هذه التقارير في تطوير وظائف وأنشطة الموارد البشرية من تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والحوافز والمكافآت، والنقل والترقية، وغيرها من الوظائف.** وعلى سبيل المثال في حالة الترقّيات تهدف عملية التقييم إلى أنتقاء الفرد المتميز الذي تتوافر لديه شروط شغل الوظيفة الأعلى في ضوء نتيجة تقرير الأداء الخاص به، أما في حالة التدريب، فالهدف هو التوصل إلى نقاط الضعف الحالية في أداء العامل والتي يمكن علاجها من خلال التدريب.

(٢) **تدريب القائم بعملية التقييم على فهم نظام التقييم والهدف منه، وكيفية عمله بشكل فعال، وتوضيح الأخطاء التي من المحتمل أن يقع فيها وكيفية علاجها، والصعوبات والتحديات التي من المحتمل أن يقابلها وكيف يمكن مواجهتها.**

(٣) **أن يتسم التقييم بالدقة والموضوعية، والبعد عن أخطاء المبالغة أو التحيز الشخصي وغيرها من الأخطاء.**

(٤) **أن يشترك في عملية التقييم جميع الرؤساء المباشرين وبالتنسيق مع مدير إدارة الموارد البشرية.**

(٥) **أن يكون هناك نظام فعال لتحليل الوظائف، لتوفير البيانات الدقيقة التي تتطلبها عملية تقييم الأداء، ومن أهم هذه البيانات شروط الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها والمهارات والقدرات والشروط اللازمة لشغل هذه الوظيفة، حتى تتم عملية المقارنة على أساس سليم.**

(٦) **أن يتم التقييم عن طريقة المقابلة الشخصية، حتى يشعر الفرد موضوع التقييم بجديّة وموضوعية عملية التقييم، ويتعرف على طريقة أدائه للعمل وعلى أوجه الضعف فيه ووسائل تحسينه، وإزالة أوجه الخلاف بينه وبين رئيسه المباشر.**

(٧) **ملاءمة الفترة الزمنية التي يعد عنها التقرير، فلا تكون بالقصيرة حيث لا يمكن للرئيس استخلاص أي تغيير في كفاءة الفرد وربما يتأثر بالتقييم السابق مباشرة،**

ولا يجب أن تكون هذه الفترة طويلة، لأن سلوك الفرد في حالة تغير مستمر، وحتى لا يتأثر الرئيس بالفترة السابقة مباشرة لعملية التقييم.

٨) **تنويع أنظمة تقييم الأداء**، فلا يجب استخدام تقييم الأداء واحد لجميع الأغراض، بل يفضل عمل نظم تقييم مستقلة لتقييم الأداء بحيث يصلح كل نظام لغرض معين دون غيره، على أن يراعى في تصميمه أهداف هذا النظام، ومن ثم نقضي على أخطأ التساهل أو التشدد من قبل الرؤساء.

٩) **إعلان نتائج تقييم الأداء للعاملين**، حتى يتعرف الفرد على مستوى أدائه لتشجيعه على تحسين مستوى إنتاجيته. وطالما أن تقارير الأداء ليست هدفا في حد ذاتها، فمن الأفضل أن يطلع العمل على نقاط ضعفه من وجهة نظر رؤسائه حتى تساعده على تطوير أدائه.

١٠) **الإشراف والمتابعة المستمرة لتطبيق النظام**، بغرض التأكد من فهم القائمين عليه بتطبيقه كما أريد له، وأن ما يحدث على أرض الواقع هو ما ينبغي أن يحدث.

١١) **تقييم الأداء إلكترونياً**، من خلال استخدام الحاسب الآلي بدلا من التقييم الورقي وذلك لضمان السرعة والدقة وتوفير الوقت وتخفيض التكاليف لعدم وجود أوراق.

١٢) **الاختيار الفعال للموظفين الجدد** طبقا لمعايير موضوعية تعتمد على الجدارة.

١٣) **تحقيق التوافق بين أهداف العاملين وأهداف واستراتيجيات الشركة.**

١٤) **حسن متابعة وتوجيه العاملين والإشراف عليهم** والمساهمة في تقييم الأداء.

١٥) **إعداد نظام معلومات متطور** يوفر البيانات السريعة والدقيقة والشاملة عن الموارد البشرية.

١٦) **إدارة الصراعات** وتسوية الخلافات بين العاملين والإدارة.

١٧) **وضع خطط رفع الروح المعنوية للعاملين** وتنمية روح التعاون بينهم.

١٨) **عدم الاكتفاء بتقييم الرؤساء**، بل يجب أيضاً الاعتماد على تقييم الزملاء والعملاء، فضلاً عن تقييم الذات.

## ١٢/٢/٢ مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء :

يمكن النظر إلى أبرز مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء على النحو الآتي :

- أ- تحسين الأداء الحالي حيث أنه ومن خلال التعرف على نتائج التقييم توضع خطط مناسبة للقيام بتحسين وتطوير أداء العاملين الذي ينعكس أثره على أداء الشركة ككل.
- ب- تعريف العاملين بنتائج أعمالهم إذ أن هذه النتائج تترتب عليها قرارات تؤثر على مستقبل العاملين في وظائفهم، كقرارات التوصية والفصل.
- ت- تحفيز العاملين أن وجود نظام لتقييم الأداء يشعر العاملون بأن أداءهم الجيد يكون محل تقدير من الشركة وتحفيز لمزيد من العمل والأداء الجيد.
- ث- التقييم يقيس مدى نجاح سياسات الاختيار والتعيين.
- ج- التعرف على الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم بهدف تعيينهم في الوظائف المهمة.
- ح- نتائج التقييم تستخدم كأداة لخلق روح التنافس بين العاملين. (زيدان، ٢٠٠٨: ١٢٣)
- خ- اتخاذ قرارات النقل والترقية، يمكن الاسترشاد بنتائج تقييم الأداء، في اتخاذ قرارات النقل والترقية إذ تجري المقارنة بين النتائج ومتطلبات الوظائف التي يتم البحث للنقل إليها سواء كانت تلك الوظائف على نفس المستوى أو لمستوى أعلى في المرتبة. (المغربي، ٢٠٠٩: ١٦٩)
- د- تستخدم في تخطيط الموارد البشرية تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد في عملية تخطيط هذه الموارد وبالتالي مساعدتها في أداء مهمتها الأساسية.
- ذ- تستخدم في تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات إذ عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز. (بن عيشي، ٢٠١٢: ٢٢).
- ر- تحديد الاحتياجات التدريبية، حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها، ما نسميه ب "تحديد الاحتياجات التدريبية"، وإحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر العاملين الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة وتخصصاتهم في العمل. (العابد، ٢٠١٤: ٦)

ز- تستخدم نتائج التقييم في الأنضباط والمعاقبة يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، ومراعاتها في تقييمه السنوي. فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض لعقوبة ما بسبب ذلك، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي.

س- تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالآداء والسلوك المهم للشركة، يتم تقييم أداء الفرد على عدد من العناصر والقضايا، تكون محددة في الأداء التي تستخدم في التقييم، هذا يجعلها مهمة للعاملين أيضاً لأنهم يدركون أنها مهمة للشركة. (برنوطي، ٢٠٠٤: ٣٨٠)

ش- تقوية اهتمام الرؤساء بالمرؤوسين فحين يطالب الرؤساء بتقويم مرؤوسهم تقويماً شاملاً ودورياً فإنهم سيجدون أنفسهم بحاجة ماسة إلى زيادة معلوماتهم عنهم وتقوية علاقاتهم بهم حتى لا يخطئوا بتقويمهم ويعرضوا أنفسهم لانتقادات زملائهم وبالتالي يشعروا بالحرج وربما بتأنيب الضمير لما أحدثته أخطاؤهم من أضرار. وقد يدفعهم ذلك على تسجيل الملاحظات عنهم ومناقشتهم حولها بين الحين والآخر مما يزيد من التفاهم والتعاون بينهم. (عبد النبي، ٢٠١٠: ٢١٤)

### ١٣/٢/٢ مشكلات تقييم الأداء:

على الرغم من أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للشركة وبالنسبة للعاملين إلا أنها تجابه العديد من المشكلات أهمها:

١. **تأثير الهالة:** يحدث هذا الخطأ عندما يفتقد المدير إلى معايير دقيقة لتقييم الأداء، فيقوم بتقييم أداء العامل بشكل كلي ويعطي درجة التقييم الكلية لكافة معايير التقييم، وهو ما يعني أن هناك هالة أثرت على تقييم المدير للعامل وجعلت درجات التقييم غير عملية. (إسماعيل، ٢٠١٣: ٥)

٢. **الأنطباع السابق عن العامل:** قد يكون هناك أنطباع سلبي سابق لدى المقيم عن عامل يعمل لديه نتيجة الخبرة سابقة معه، مما قد يؤثر بشكل سلبي على تقييم أداء العامل.

٣. **العلاقات الشخصية:** قد يكون للعلاقات الشخصية أحياناً بين المشرف أو المدير والعامل تأثيراً على عملية التقييم، مما يؤدي إلى نوع من التمييز الشخصي مع أو ضد العامل الذي يجري تقييمه. (جودة، ٢٠١٠: ٢٦٦)

٤. **النزعة المركزية:** هذه المشكلة من أكثر المشكلات شيوعاً في التطبيق العملي، حيث يقوم المقيم بإعطاء تقدير متوسط للكفاءة لجميع أو غالبية العاملين والواضح

أن المقيم هنا قد يكون في شك من تقديره، أو لا تتوفر لديه البيانات والمعلومات الكافية للتقدير السليم. (القحطاني، ٢٠٠٨: ١٧٥)

٥. **التساهل والرفق:** حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر. (كافي، ٢٠١٤: ٢٣٣)

٦. **الاتجاه إلى التقييم بعيداً عن الحقيقة:** وهنا يأتي تقييم بعض المشرفين لجميع الأفراد عالياً، فيما يأتي تقييم بعض المشرفين لجميع الأفراد منخفضاً وكأن من الطبيعي أن يتم التقييم بناءً على صورة حقيقية لما يجب أن يؤديه بصورة واقعية، وهناك من المشرفين من يرى ضرورة إخفاء تفوق بعض الأفراد على الآخرين خوفاً من نقل الجيدين وبقاء الآخرين تحت إشرافه. (نوري وكورتل، ٢٠١١: ٣٤١)

٧. **خطأ المقارنة:** عندما يقيم العامل يجب أن يكون ذلك بناءً على معايير معتمدة سلفاً وليس على أساس مقارنته بآخرين (زميل له). أو بتقسيم العاملين إلى فئات أو مجموعات والحكم على كامل أعضاء كل فئة بشكل عام، عن طريق مقارنة فئة بأخرى وتصنيف الفئات من العاملين بفئات ذات أداء مرتفع أو متوسط، أو متدني، لأن ذلك يكون على حساب العدالة في التمييز بين الأفراد واتباع الأسلوب الشمولي الأيسر من الناحية العملية للمقيم في إجراء التقييم المطلوب منه. (نصر الله، ٢٠٠٩: ١٧٩)

٨. **المعايير المعتمدة:** تمثل المعايير المعتمدة في التقييم مصدر تحيز مهم، إذ تحدد للموظفين والمقيمين ما هو مهم: فعندما يتم التقييم على أساس "كم الإنتاج" ويعطي ذلك وزناً كبيراً، فهذا يجعل العاملين أيضاً يعطونه وزناً كبيراً، وإذا أهمل التقييم، لسبب أو آخر، "نوعية الأداء" فهذا يجعل العاملين يعطونه أيضاً اهتماماً أقل. لذلك، لا بد من الانتباه عند تحديد المعايير وأوزانها إلى تأثيرها بعيد المدى على سلوك العاملين، فيجب أن يتم تحديد معايير التقييم بطريقة دقيقة تراعي هذا المصدر المهم للتأثير على العاملين، خاصة أن تأثيرها يمتد إلى مجموع العاملين في الشركة.

٩. **الأدوار المزدوجة للمدير كرئيس وكحكم،** مشكلة أخرى مهمة في تصميم النظام هي الاعتماد على المدير كمقيم وكحكم، في الوقت الذي هو المسؤول، فإذا كان قسمه يعانئ من مشاكل بسبب قصور منه، فقد يقسو على العاملين. وإذا كان غير واثقاً من نفسه، فقد يغار من أحد عامليه الذي يشعر بأنه ينافسه على موقعه، فيقسو

في تقييمه له... إلخ. بل قد يكون غير قادر على تقييم العاملين لديه، خاصة أن كانوا من ذوي المؤهلات العليا. (برنوطي، ٢٠٠٤: ٤١٤)

## ١٤/٢/٢ طرق تقييم الأداء:

يتبين لمن يتفحص كتب إدارة الموارد البشرية، أن هناك طرقاً عديدة شائعة الاستعمال في تقييم الأداء. ومن أشهر هذه الطرق ما يلي:

(١) **التقييم عن طريق المقابلة:** يرى الكثيرون أن الأنسان يحب أن يعرف نتاج عمله ويطلع على آراء الآخرين وأحكامهم بشأن النتائج، ولا شك أن شخصاً ممتازاً في عمله يود أن يسمع كلمة مديح من رئيسه لتشجيعه على الاستمرار في امتيازه أو هو أيضاً يود أن يتعرف الآخرون على أنجازاته وينظرون إليها بعين التقدير والاحترام. لذلك يعتقد الكثير من الكتاب أن من واجب الرئيس أن يطلع مرؤوسيه على مدى تقدمهم وآراء الإدارة حول أداءهم وتصبح مقابلة الرئيس مع مرؤوسيه أكثر أهمية خاصة إذا كان أحد المرؤوسين يحتاج إلى تحسين في الأداء، أو كانت هناك نواحي ضعف أو قصور من جانب المرؤوس أو الإدارة. (نوري وكورتل، ٢٠١١: ٣٢٥)

(٢) **الطريقة الأنشائية أو طريقة التقرير:** وفي هذه الطريقة يكتب المشرف في نهاية الفترة التي يجري فيها التقييم تقريراً يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه، وأنطباعاته أو تعليقاته على هذا الأداء، ويمكن للإدارة أن تأخذ هذه الأحكام والتعليقات وتصنيفها حسب دلالتها على خصائص أو عوامل معينة للتقييم كالتعاون مع الزملاء واتجاه سلوك الفرد وحاجته للتدريب في المستقبل ومقابلته لتوقعات الإدارة وهكذا. (سلطان، ٢٠٠٣: ٣١٨)

## ٣) طريقة المقارنة وتشمل:

٣/١ - الترتيب المستقيم: يقوم المقيم بترتيب الأفراد الخاضعين لعملية التقييم تنازلياً أو تصاعدياً حسب مستوى الكفاءة ومقارنة سلوك كل شخص بالآخرين.

٣/٢ - أسلوب المقارنة الثنائية أو المزدوجة: حيث يتم مقارنة كل عامل بالعاملين الآخرين (مقارنة زوجية - ثنائية) ليتم اختيار الأفضل وهكذا. (الويشي، ٢٠١٣:

٨٨)

٤) **طريقة قائمة التدقيق أو الرصد:** عبارة عن مجموعة من الأسئلة يتم تقييم العامل بناءً عليها دون علم المقيم بوزن كل معيار أو سؤال وبذلك يتم جمع هذه القيم من قبل إدارة الموارد البشرية ليمثل التقييم النهائي للعامل. (حسونه ، ٢٠٠٨ : ١٥١)

٥) **طريقة الاختيار الإجباري:** جاء بهذه الطريقة علماء النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية، لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي، ولم تلبث الشركات الصناعية أن استعملت هذه الطريقة في تقييم أداء عاملها، حيث تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل ومن هذه الأربع جمل، جملتان تمثلان الصفات المرغوبة، والجملتان الباقيتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، ويقوم الرئيس باختيار عبارتين فقط ، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة، والأخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في أدائه. (بعجي، ٢٠٠٧ : ٢٩)

٦) **طريقة التوزيع الإجباري:** تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ شكل المنحنى الطبيعي ويتم توزيع درجات التقييم بشكل إجبارياً من قبل المقيم لإعطاء مجموعة الممتازين نسبة ١٠% من عدد الموظفين و ٢٠% لمجموعة أداءهم أعلى من المتوسط و ٤٠% لمجموعة أداءهم متوسط وإعطاء ٢٠% لمجموعة أداءهم تحت المتوسط وأخيراً ١٠% لمجموعة أداءهم ضعيف، فالأساس في هذه الطريقة إجبار المقيم على إعطاء نسب محددة للمستويات (الدرجات) المختلفة.

٧) **طريقة الحوادث أو الوقائع الحرجة:** ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشراً لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلاً على ارتفاع كفايته أو انخفاضها، ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته. (حسن وسلطان، ٢٠١٤ : ٢٦١)

٨) **طريقة التمثيل البياني:** يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات المطلوبة والتي يتطلبها العمل التي يجب أن تتوافر في الفرد ويطلب من المقيم قياس مدى توفر ذلك في العامل. (حسونه ، ٢٠٠٨ : ١٥١)

٩) **طريقة الإدارة بالأهداف:** تقوم طريقة الإدارة بالأهداف على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في الشركة يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها، وراغبين في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم

ومستقبلهم. كما يرغبون في الوقوف على مستويات أداءهم باستمرار. (صالح  
والسالم، ٢٠٠٦: ١١٦)

## ١٥/٢/٢ الانتقادات الموجهة إلى طرق تقييم الأداء التقليدية :

هناك العديد من الانتقادات الموجهة إلى طرق تقييم الأداء التقليدية والتي يمكن  
استعراضها على النحو الآتي: (المغربي، ٢٠٠٦: ٢٧٦)

١. تقديم معلومات غير وافية لصناع القرار: حيث تمتد الرقابة الإدارية بالمعلومات  
عن الإيرادات والتكاليف والأرباح المتعلقة بالماضي دون اهتمامها بالمعلومات  
المرتبطة بالتوجهات الاستراتيجية المستقبلية.
٢. عدم الاهتمام بمتطلبات منشآت اليوم واستراتيجياتها: فالرقابة الإدارية لا تهتم  
بجودة المنتج ورضا العميل ووقت التسليم ومرونة العمل بالمنشأة، والوقت  
المعياري للمنتجات الجديدة ومهارات العاملين المعرفية.
٣. الاهتمام بالتفكير قصير المدى: مما يؤدي إلى تقليص الاهتمام بالبحوث والتطوير  
وعدم الاهتمام بالتدريب أو برامج الحوافز وتأجيل الخطط الاستثمارية، مما يمثل  
عدم القدرة على تحقيق التوازن بين المدى القصير والمدى الطويل.
٤. عدم القدرة على توفير الصورة الواضحة والصادقة للأطراف صاحبة المصلحة  
في المنشأة تريد معلومات متصلة عن سير أداء المنشأة حتى تتمكن من مقارنتها  
بفرص استثمارية بديلة.
٥. توفير معلومات مضللة فيما يتعلق بتخصيص التكاليف والرقابة على  
الاستثمارات، حيث تؤكد على مبلغ ومركز التكلفة وإتباع الأسس التقليدية  
لتخصيص التكاليف تلك التي تحول دون تقدير التكلفة طويلة المدى لتطوير  
المنتج.
٦. توفر معلومات تجريدية للموظفين: حيث ترتبط بشكل جامد ومحدد بالتقارير ربع  
السنوية والشهرية والتي تكون غالبا شديدة التعقيد، ومن ثم فهي تشكل عقبة أمام  
مرونة العمل عند الخط الأمامي.
٧. ضعف الاهتمام ببيئة العمل: تتجاهل أنظمة القياس التقليدية مجال رؤية العميل  
والمنافس، ولذا فهي لا تعطي إشارات أذار مبكر عن التغيرات الحادثة في مجال  
عمل الشركة فبؤرة التركيز داخلية وليست خارجية وغالبا ما تستخدم لعقد  
المقارنات مع فترات سابقة وليس مع المنافسين وهي بالطبع أكثر صعوبة.

٨. التركيز على المنظور قصير المدى: حيث يتم التركيز على التقارير الشهرية أو ربع السنوية وهذا في صالح قرارات الاستثمار قصير المدى، ومن هنا قد تكون المقاييس المالية مضللة ومفتقدة للمصداقية غير أخذة في الاعتبار المدى الزمني الطويل.

## المبحث الثالث

### نبذة مختصرة عن شركة مأرب اليمنية للتأمين

تأسست شركة مأرب اليمنية للتأمين في عام ١٩٧٤م من قبل البنك اليمني للإنشاء والتعمير ومجموعة من رجال الأعمال اليمنيين والشركة الكويتية لإعادة التأمين وشركة منت البريطانية وكان أنشاؤها بموجب القرار الجمهوري رقم (٤) الصادر في ٢٦ / ٢ / ١٩٧٤م وكان الهدف من إنشائها حماية الاقتصاد الوطني من المخاطر التي قد يتعرض لها وبموجب قرار الإنشاء ألغيت كافة الوكالات ومنع التأمين الخارجي.

بدأت شركة مأرب اليمنية للتأمين وبالتعاون مع الشركة الكويتية للتأمين التي عملت على إنشاء كادر متميز والذين كانوا النواة لعملية التأمين في السوق اليمني خلال الفترة المسيرة. رفدت شركة مأرب اليمنية للتأمين شركات التأمين المحلية التي أنشأت بعد ذلك بمجموعة من الكفاءات. وتمارس شركة مأرب اليمنية للتأمين كل أنواع التأمين التجاري والتكافلي.

ومن أبرز أنواع التأمين الممارس من قبل الشركة محل الدراسة :

١- **التأمين البحري:** يغطي الخسائر لكافة أنواع البضائع التجارية الناتجة عن أخطار البحر أو البر أو الجو بالإضافة إلى الحروب والاضطرابات أثناء عملية النقل.

٢- **تأمينات الأشخاص:** ويشمل الأنواع التالية:

- تأمين الحياة الجماعي.
- التأمين الصحي.
- تأمين الحوادث الشخصية.
- تأمين العمال.
- تأمين السفر للفرد والعائلة لرحلة واحدة أو عدة رحلات.
- تأمين المقترضين.

٣- **التأمين الهندسي:** ويشمل الأنواع التالية:

- كافة أخطار المقاولين.
- كافة أخطار التركيب.
- تأمين آلات ومعدات المقاولين.
- تأمين الأجهزة الالكترونية.

- تأمين عطب الآلات.
- تأمين الغلايات.
- المسؤولية المدنية جراء أعمال التشييد.

#### ٤- تأمين السيارات:

- تأمين شامل

- تأمين المسؤولية المدنية تجاه الغير+ الحريق والسرقة.

#### ٥- التأمين ضد الحريق: تغطي الأضرار والخسائر التي تحدث للممتلكات المؤمنة

نتيجة الحريق والصواعق والأنفجارات والزلازل والأعاصير والفيضانات وأنفجار أنابيب المياه (طفح المياه) وسقوط الطائرات وارتطام المركبات والشغب والاضطرابات العمالية والسرقة.

#### ٦- تأمين خيانة الأمانة: تغطي خسارة الأموال نتيجة الاحتيال أو الاختلاس الذي

يقوم به الموظف أو الموظفون المؤمنون على المال.

#### ٧- تأمين النقود: تغطي فقدان النقود أثناء تواجدها في الخزينة أو أثناء تواجدها

داخل المبنى على مدار ٢٤ ساعة وكذلك أثناء عملية النقل من وإلى البنك والمواقع المحددة بالوثيقة.

#### ٨- تأمين العنف السياسي: تغطي الخسائر الناجمة عن الحرب والأخطار السياسية

والإرهاب والتخريب والأنقلابات العسكرية والحروب الأهلية.

#### ٩- تأمين المسؤولية المدنية: تغطي المسؤولية القانونية المترتبة على المؤمن تجاه

الغير نتيجة الإصابات الجسدية أو الوفاة أو تلف الممتلكات الناجمة عن الحوادث التي تحصل ضمن أعمال المؤمن له.

#### ١٠- تأمين خسارة الأرباح: تغطية الخسارة التبعية التي قد تلحق بالمنشأة

نتيجة توقف العمل بسبب تعرضها لخطر مغطى ضمن الحريق أو تعطل الآلات أو غيره.

(المصدر شركة مارب اليمنية للتأمين)

## **الفصل الثالث**

### **الإطار العملي للدراسة**

**المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة**

**المبحث الثاني: وصف وتفسير نتائج تحليل**

**المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة**

**المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج تحليل**

**متغيرات الدراسة**

**المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة**

## منهجية وإجراءات الدراسة

### ١/١/٣-منهجية الدراسة

تقوم الدراسة أساساً على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والأنسانية، وقد اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على المصادر الثانوية والأولية، وتتكون المصادر الثانوية من الكتب والأبحاث والرسائل العلمية والدوريات وشبكة الأنترنت.

وفيما يتعلق بالمصادر الأولية تم إعداد استبانة لهذا الغرض للحصول على المعلومات المطلوبة عن مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في تفرغ وتحليل الاستبانة، ومن ثم استخدام الاختبارات المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة.

### ٢/١/٣ مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة مآرب اليمنية للتأمين العاملين في المركز الرئيسي بأمانة العاصمة صنعاء، والبالغ عددهم (83) فرداً.

ثانياً: عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل نظراً لقلّة عدد أفراد مجتمع الدراسة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة تم توزيع (83) استبانة على عينة الدراسة، وقد تم استرداد (83) استبانة أي بنسبة استرداد 100%. وبعد تفحص الاستبانات لم يستبعد أي منها نظراً لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة.

### جدول رقم (1) توزيع فئات عينة الدراسة

م	اسم فئة عينة الدراسة	عدد أفراد عينة الدراسة
١	مدير	١٥ فرداً
٢	رئيس قسم	١٦ فرداً
٣	موظف	٤٦ فرداً
٤	أخرى	٦ فرداً
الإجمالي		٨٣ فرداً

(المصدر: من إعداد الباحثة)

### ٣/١/٣ - تصميم أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية من مفردات العينة، حيث أنها تعد من الوسائل المعتادة والمجدية في مثل هذا النوع من الدراسات، وقد سعت الباحثة إلى تصميم قائمة تشتمل على محاور وفقرات تتعلق بمتغيرات الدراسة المرتبطة بعنوانها، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بالخطوات التالية:

- حصر ومراجعة الأدبيات النظرية التي تطرقت لمتغيرات الدراسة وكذا الدراسات السابقة.
  - تم تصميم استمارة الاستبيان في شكلها المبدئي.
  - تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة بهدف إبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول فقراتها حذفاً وإضافة، ومدى وضوح عباراتها، ومدى ملائمة هذه العبارات لقياس ما وضعت لأجله.
  - تم تعديل الاستبيان بناءً على ما أبداه المحكمون من ملاحظات بالإضافة أو الحذف أو التعديل.
  - تمت صياغة الاستبيان في شكله النهائي وتجهيزه للتوزيع على مفردات الدراسة.
- وقد تضمن الاستبيان في شكله النهائي بالإضافة إلى صفحة الغلاف التي تعرف المبحوثين بالبحث وأهدافه وبعض التعليمات الهامة لأفراد مجتمع البحث، مجموعتين من الأسئلة، تتعلق المجموعة الأولى بالبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتتكون من (5) فقرات رئيسية هي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة). أما المجموعة الثانية فتحتوي على (48) فقرة موزعة على كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وعن مدى إمكانية استخدام ذلك البعد لتقييم أداء شركة مأرب اليمنية للتأمين.

### ٣/١/٤ - معايير القياس:

اعتمدت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي وهو أحد أنواع مقاييس الاتجاهات، وهذا المقياس متدرج من (5) نقاط، وذلك لقياس مدى إمكانية استخدام ذلك البعد لتقييم أداء شركة مأرب اليمنية للتأمين.

#### جدول رقم (2) مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

### ٥/١/٣ - الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استفادت الباحثة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات التي جمعت واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية لغرض التحليل، ونوجزها فيما يلي: -

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء عينة الدراسة.
- معاملات ارتباط بيرسون لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لكل محور.
- التكرارات والنسب المئوية لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة للمشاركين في عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية ومدى انحراف إجابات العينة عن متوسطها.
- تحليل التباين (T) الأحادي (One Sample T Test).

### ٦/١/٣ - احتساب التقدير اللفظي

سنقوم بتوضيح كيفية احتساب التقدير اللفظي لمحاول الدراسة وفقاً للجدول رقم (٢)، وذلك باستخراج المدى كما هو معروف من خلال حساب الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة على النحو التالي:

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

- ويتم تحديد طول الفئة بقسمة المدى على عدد القيم على النحو التالي:

$$\text{طول الفئة} = 5/4 = 0.8$$

- وبالتالي يتم تحديد فئات المقياس وفقاً لما هو مبين في الجدول (٢) وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (3) يوضح كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات الدراسة

كيفية احتساب التقدير اللفظي		
إذا كان المتوسط	التقدير اللفظي	إذا كانت النسبة
أقل من ١,٨	غير موافق بشدة	أقل من ٣٦%
من ١,٨ وأقل من ٢,٦	غير موافق	من ٣٦% وأقل من ٥٢%
من ٢,٦ وأقل من ٣,٤	محايد	من ٥٢% وأقل من ٦٨%
من ٣,٤ وأقل من ٤,٢	موافق	من ٦٨% وأقل من ٨٤%
من ٤,٢ حتى ٥	موافق بشدة	من ٨٤% حتى ١٠٠%

يتضح من الجدول رقم (3) كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات البحث، وذلك على النحو التالي: إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال أقل من ١,٨ والنسبة أقل من ٣٦% فإن التقدير اللفظي له هو (غير موافق بشدة)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ١,٨ وأقل من ٢,٦ والنسبة من ٣٦% وأقل من ٥٢% فإن التقدير اللفظي له هو (غير موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ٢,٦ وأقل من ٣,٤ والنسبة من ٥٢% وأقل من ٦٨% فإن التقدير اللفظي له هو (محايد)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ٣,٤ وأقل من ٤,٢ والنسبة من ٦٨% وأقل من ٨٤% فإن التقدير اللفظي له هو (موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ٤,٢ حتى ٥ والنسبة من ٨٤% حتى ١٠٠% فإن التقدير اللفظي له هو (موافق بشدة).

٥/١/٣- صدق وثبات الاستبانة

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cornbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصداقيتها، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من ٦٠% فإن مصداقية قائمة الاستبيان تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين ٦٠% إلى ٧٠% تعتبر المصداقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين ٧٠% إلى ٨٠% تعتبر أداة الدراسة جيدة، بينما إذا كانت القيمة أكثر من ٨٠% فالمصداقية تكون مرتفعة.

جدول رقم ( 4 ) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة الدراسة:

عدد الفقرات	المحور	درجة الثبات Alpha	درجة المصادقية $\frac{1}{2}$ Alpha
10	البعد المالي	83.9%	91.6%
10	بعد العملاء	84.3%	91.8%
8	بعد العمليات الداخلية	84.4%	91.9%
12	بعد التعلم والنمو	86.3%	92.9%
8	البعد الاجتماعي	72.9%	85.4%
48	إجمالي كل الفقرات	94.4%	97.2%

(المصدر: من إعداد الباحثة)

يتضح من الجدول رقم (4) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت بنسبة (94.4%) وهذا يعني أن نسبة الثبات مرتفعة جداً، وكانت نسبة المصادقية لإجابات العينة (97.2%) وهذا يعني أن درجة مصادقية الإجابات مرتفعة، مما يشير إلى أن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

## المبحث الثاني

### وصف وتفسير نتائج تحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

**بهدف** تحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة؛ لمعرفة مدى تمثيل إجابات الوحدات المبحوثة لمجتمع الدراسة ومن ثم تقديم إحصاء وصفي للبيانات الشخصية، فقد تم تلخيص هذه البيانات في جداول وأشكال توضح قيم كل متغير لتوضيح عدد المشاهدات للقيمة الواحدة داخل المتغير في شكل أرقام ونسب مئوية.

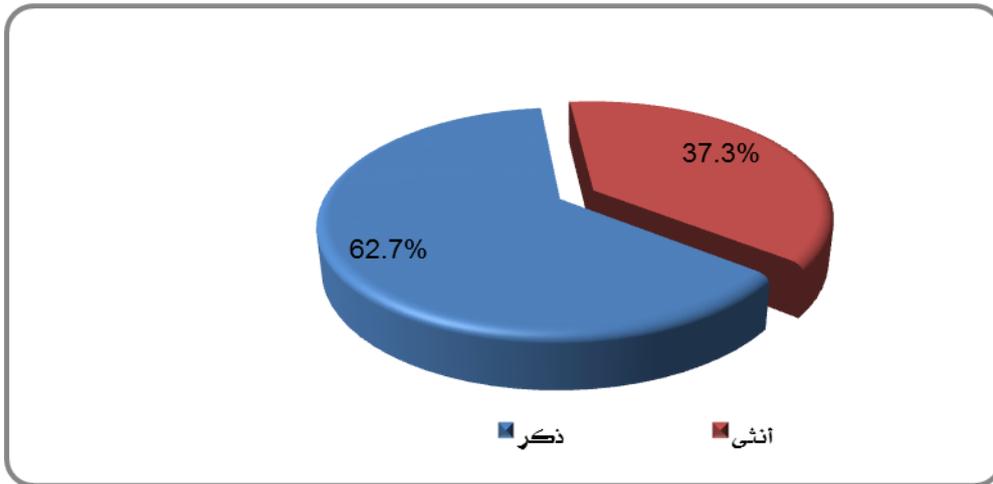
#### ١- متغير الجنس:

جدول رقم (5) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير النوع لأفراد عينة الدراسة.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	52	62.7%
أنثى	31	37.3%
الإجمالي	83	100%

(المصدر: من إعداد الباحثة)

الشكل رقم (5) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (5) والشكل رقم (5) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الجنس (ذكر) بنسبة (62.7%) وبتكرار بلغ (52)، بينما بلغت نسبة

الأناث (37.3%) وبتكرار بلغ (31)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أغلب العاملين في شركة مآرب اليمنية للتأمين هم من الذكور ويرجع ذلك إلى أن نسبة تعليم الذكور في اليمن أكبر من الإناث التي تحول العادات والتقاليد والأعراف دون تعليمهن.

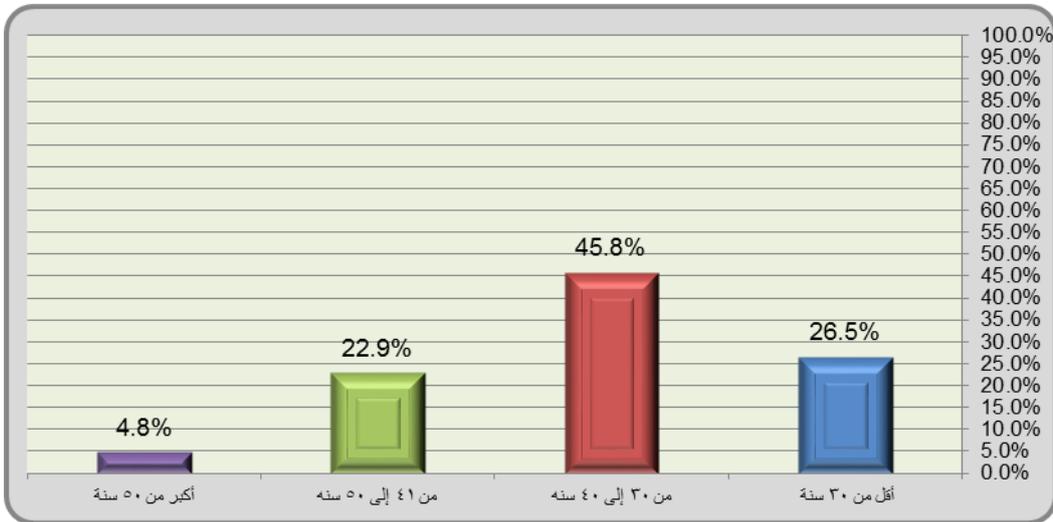
### متغير العمر:

جدول رقم (6) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر المشاركين في العينة

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	22	26.5%
من 30 إلى 40 سنة	38	45.8%
من 41 إلى 50 سنة	19	22.9%
أكبر من 50 سنة	4	4.8%
الإجمالي	83	100.0%

(المصدر: من إعداد الباحثة)

الشكل رقم (6) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر المشاركين في العينة



المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (6) والشكل رقم (6) أن فئة العمر (من 30 إلى 40 سنة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 45.8% وبتكرار بلغ (38)، ثم فئة العمر (أقل من 30 سنة) بنسبة 26.5% وبتكرار بلغ (22)، يليه فئة العمر (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 22.9% وبتكرار بلغ (19)، وأخيراً فئة العمر (أكبر من

50 سنة) بنسبة 4.8% وبتكرار بلغ (4)، ومن النتائج يتضح أن غالبية أفراد العينة العاملين في شركة مآرب اليمنية للتأمين عينه البحث هم من الشباب بنسبة عالية ويرجع ذلك إلى أن الشركة تستقطب العاملين من فئة الشباب الذي لديهم قابلية التعلم والتدريب، والقدرة على الابداع والابتكار وتحقيق ميزة تنافسية للشركة إذا ما أحسن الاستثمار فيهم.

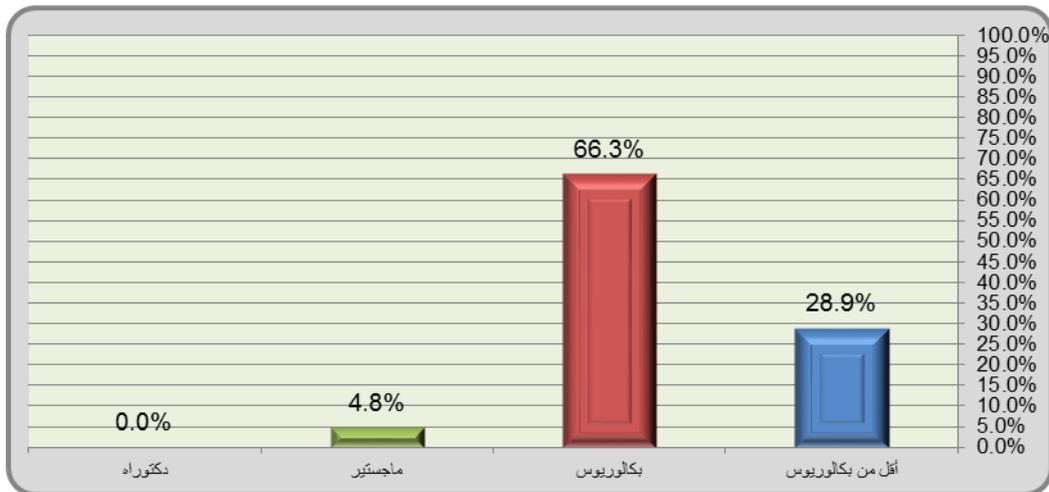
## ٢- متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (7) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي المشاركين في العينة

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
28.9%	24	أقل من بكالوريوس
66.3%	55	بكالوريوس
4.8%	4	ماجستير
0%	0	دكتوراه
100.0%	83	الإجمالي

(المصدر: من إعداد الباحثة)

الشكل رقم (7) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي المشاركين في العينة



(المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي)

يتبين من الجدول رقم (7) والشكل رقم (7) أن فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 66.3% وبتكرار بلغ (55)،

يليهما فئة المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس) بنسبة 28.9% وبتكرار بلغ (24)، ثم فئة المؤهل العلمي (ماجستير) بنسبة 4.8% وبتكرار بلغ (4)، وأخيراً فئة المؤهل العلمي

(دكتوراه) بنسبة 0% وبتكرار بلغ (0)، ومن هذه النتائج يتضح لنا أن أغلب العاملين في شركة مآرب اليمنية للتأمين عينة البحث هم من حملة المؤهلات الجامعية بنسبة مرتفعة، وهذه النتيجة تزيد من ايجابية نتائج البحث نظراً للخلفية العلمية الجيدة لعينة الدراسة.

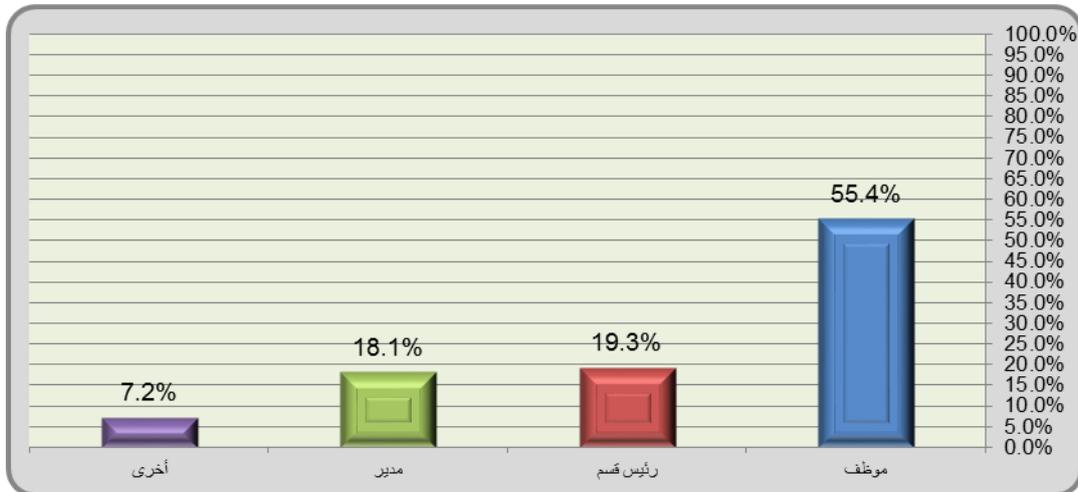
### ٣- متغير المسمى الوظيفي :

جدول رقم (8) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
55.4%	46	موظف
19.3%	16	رئيس قسم
18.1%	15	مدير
7.2%	6	أخرى
100.0%	83	الإجمالي

(المصدر: من إعداد الباحثة)

الشكل رقم (8) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المسمى الوظيفي المشاركين في العينة



المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (8) والشكل رقم (8) أن فئة المسمى الوظيفي (موظف) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 55.4% وبتكرار بلغ (46)، يليها فئة المسمى الوظيفي (رئيس قسم) بنسبة 19.3% وبتكرار بلغ (16)، يليها فئة المسمى الوظيفي (مدير) بنسبة 18.1% وبتكرار بلغ (15)، وأخيراً فئة المسمى الوظيفي (أخرى) بنسبة 7.2% وبتكرار بلغ (6).

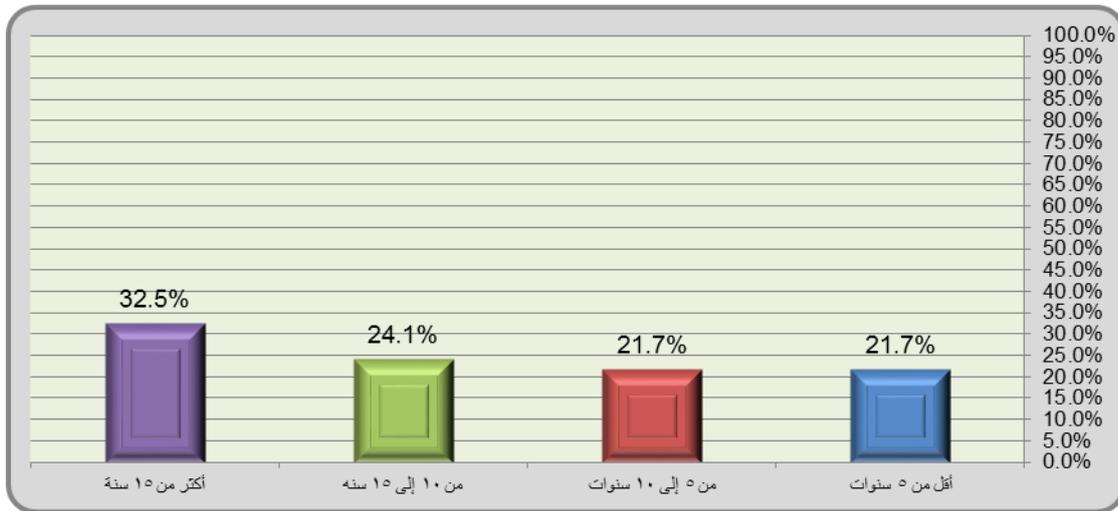
#### ٤ - متغير سنوات الخدمة:

جدول رقم (9) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
21.7%	18	أقل من 5 سنوات
21.7%	18	من 5 إلى 10 سنوات
24.1%	20	من 10 إلى 15 سنة
32.5%	27	أكثر من 15 سنة
100.0%	83	الإجمالي

(المصدر: من إعداد الباحثة)

الشكل رقم (9) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخدمة المشاركين في العينة



المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (9) والشكل رقم (9) أن فئة سنوات الخدمة (أكثر من 15 سنة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 32.5% وبتكرار بلغ (27)، يليها فئة سنوات الخدمة (من 10 إلى 15 سنة) بنسبة 24.1% وبتكرار بلغ (20)، يليها فئة سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 21.7% وبتكرار بلغ (18)، وبنفس النسبة فئة سنوات الخدمة

(من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 21.7% وبتكرار بلغ (18)، ومن هذه النتائج يتضح لنا أن هناك خبرات جيدة لدى أفراد عينة البحث، كما أن تنوع الخبرات العملية لمفردات الدراسة تجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه موضوع الدراسة.

## المبحث الثالث

### عرض ومناقشة نتائج تحليل متغيرات الدراسة

نتناول في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة ومناقشتها والإجابة على تساؤلات الدراسة، وذلك من خلال عرض نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، ولهذا الغرض وضعت الباحثة متغيرات الدراسة ضمن مكون أسئلة الدراسة التي تطرقت إليها الدراسة.

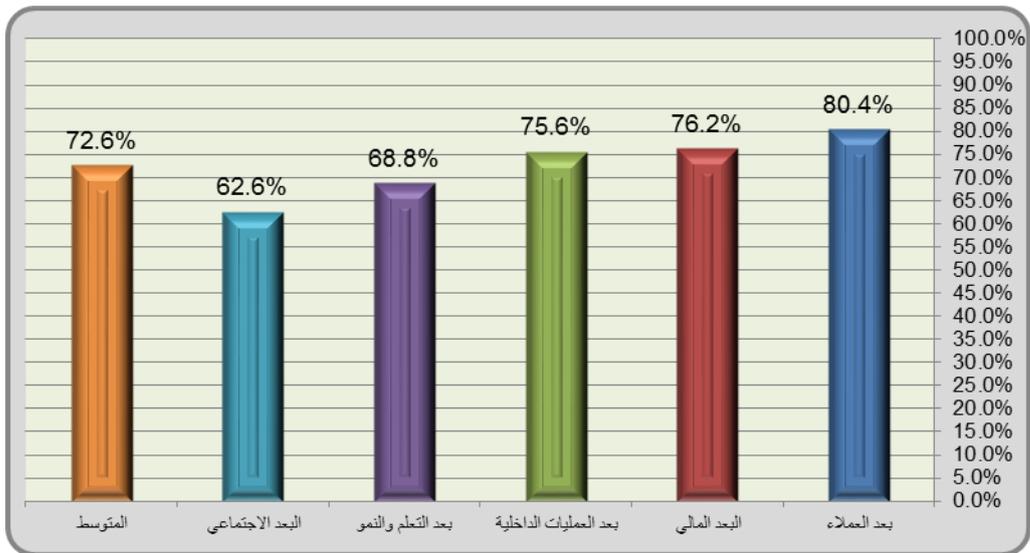
**أولاً: نتائج التحليل لإجابات عينة الدراسة عن مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة محل الدراسة:**

جدول رقم (10) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بـ (استخدام بطاقة الأداء المتوازن)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الرتبة
					قيمة T	مستوى الدلالة	
1	بعد العملاء	4.02	.534	80.4%	17.321	.000	1
2	البعد المالي	3.81	.554	76.2%	13.343	.000	2
3	بعد العمليات الداخلية	3.78	.636	75.6%	11.225	.000	3
4	بعد التعلم والنمو	3.44	.660	68.8%	6.095	.000	4
5	البعد الاجتماعي	3.13	.587	62.6%	1.941	.046	5
	المتوسط	3.63	.487	72.6%	11.802	.000	موافق

(المصدر: من إعداد الباحثة)

الشكل رقم (10) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بـ (استخدام بطاقة الأداء المتوازن)



(المصدر: من إعداد الباحثة)

يتبين من الجدول رقم (10) والشكل رقم (10) الآتي:

- أن المتوسط الحسابي العام لدرجات العينة بلغ (3.63) وبلغ الانحراف المعياري (0.487) وبدرجة موافقة (72.6%) وهذا يعني أن عينة الدراسة توافق أن هناك إمكانية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين.
- جاء بعد العملاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) وبدرجة موافقة (80.4%)، وهذا يعني أن العينة توافق أن هناك إمكانية لاستخدام بعد العملاء لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين، وحل البعد المالي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.81) وبدرجة موافقة (76.2%) وهذا يعني أن العينة توافق أن هناك إمكانية لاستخدام البعد المالي لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين.
- وجاء بعد العمليات الداخلية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.78) وبدرجة موافقة (75.6%) وهذا يعني أن العينة توافق أن هناك إمكانية لاستخدام بعد العمليات الداخلية لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين، وحل بعد التعلم والنمو في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.44) وبدرجة موافقة (68.8%) وهذا يعني أن العينة توافق أن هناك إمكانية لاستخدام بعد التعلم والنمو لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين وحل البعد الاجتماعي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.13) وبدرجة موافقة (62.6%) وهذا يعني أن العينة محايدة أن هناك إمكانية لاستخدام البعد الاجتماعي لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين.

١- مدى إمكانية استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء

الشركة محل الدراسة

جدول رقم (11) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بـ (البعد المالي)

م	الفقرات	المتوسط	الأحراف المعيارية	النسبة المئوية	اختبار T		الترتبة
					قيمة T	مستوى الدلالة	
7	يتم إعداد التقارير المالية بشكل دوري بما يحقق فاعلية الأداء المالي	4.37	.657	87.4%	19.039	.000	1 موافق وبشدة
1	تقوم الشركة بتحديد الأهداف المالية التقريبية المراد تحقيقها مسبقاً	4.04	.876	80.8%	10.779	.000	2 موافق
5	تساعد النظم المالية المطبقة في تحديد الأقسام التي تحتاج إلى تحسين الأداء المالي فيها	3.94	.888	78.8%	9.639	.000	3 موافق
2	تحقق الشركة أرباحاً تتناسب مع نوعية الخدمات التي تقدمها	3.90	.790	78.0%	10.415	.000	4 موافق
6	يتم استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي إلى تحسين أداء الشركة	3.86	.926	77.2%	8.419	.000	5 موافق
3	تحقق الشركة زيادة في معدل العائد على الاستثمار سنوياً	3.66	.845	73.2%	7.144	.000	6 موافق

م	الفقرات	المتوسط	الأحرف المعيارية	النسبة المئوية	اختبار T		الرتبة
					قيمة T	مستوى الدلالة	
9	تحقق الشركة الاستخدام الأمثل لمواردها على مستوى كافة الأنشطة المختلفة	3.65	.903	73.0%	6.564	.000	7 موافق
10	تخصص الشركة نسبة من أرباحها للتوسع في نشاطها	3.63	.933	72.6%	6.116	.000	8 موافق
8	تعمل الشركة على زيادة حجم التمويل من خلال مقترحات مشاريع جديدة	3.58	.939	71.6%	5.613	.000	9 موافق
4	تناسب نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم	3.49	.875	69.8%	5.145	.000	10 موافق
المتوسط		3.81	.554	76.2%	13.343	.000	موافق

(المصدر: من إعداد الباحثة)

يتبين من الجدول رقم (11) الآتي:

- أن المتوسط الحسابي العام لدرجات مدى إمكانية استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة مارب اليمنية للتأمين قد بلغ بمتوسط حسابي (3.81) وبدرجة موافقة (76.2%) وهذا يعني أن العينة توافق أن هناك إمكانية لاستخدام البعد المالي لتقييم أداء شركة مارب اليمنية للتأمين.
- جاءت الفقرة رقم (7) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.37) وبدرجة موافقة (87.4%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشدة أن إعداد التقارير المالية يتم بشكل دوري بما يحقق فاعلية الأداء المالي، وحلت الفقرة رقم (1) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.04) وبدرجة موافقة (80.8%) وهذا يعني أن العينة توافق أن الشركة تقوم بتحديد الأهداف المالية التقريبية المراد تحقيقها مسبقاً.

- وحلت الفقرة رقم (5) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.94) وبدرجة موافقة (78.8%) وهذا يعني أن العينة توافق أن النظم المالية المطبقة تساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج إلى تحسين الأداء المالي فيها، فيما جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.9) وبدرجة موافقة (78%) وهذا يعني أن العينة توافق أن الشركة تحقق أرباحاً تتناسب مع نوعية الخدمات التي تقدمها.
- وجاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.49) وبدرجة موافقة (69.8%) وهذا يعني أن العينة توافق أن نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين تتناسب مع توقعاتهم.

## ٢- مدى إمكانية استخدام بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء

### الشركة محل الدراسة:

جدول رقم (12) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بـ (بعد العملاء)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الرتبة
					قيمة T	مستوى الدلالة	
7	تسعى الشركة إلى توسيع حصتها السوقية من خلال استقطاب عملاء جدد	4.40	.680	88.0%	18.734	.000	1 موافق وبشدة
3	تقدم الشركة الخدمات التأمينية بأسعار ملائمة مقارنة بالشركات المنافسة	4.22	.842	84.4%	13.171	.000	2 موافق وبشدة
4	تقدم الشركة خدماتها بجودة عالية	4.22	.812	84.4%	13.649	.000	3 موافق وبشدة
10	تعمل الشركة على بناء علاقات متميزة مع العملاء	4.19	.756	83.8%	14.366	.000	4 موافق
1	تسعى الشركة إلى تحقيق درجة مناسبة من الرضا لدى العملاء	4.13	.793	82.6%	13.014	.000	5 موافق
8	توفر الشركة بيئة عمل ملائمة	4.01	.862	80.2%	10.691	.000	6 موافق
9	تركز الشركة على تطوير خدماتها المقدمة لعملائها باستمرار	3.99	.672	79.8%	13.401	.000	7 موافق
2	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت الطبيعي لتلبية الطلب	3.78	.856	75.6%	8.334	.000	8 موافق

5	تستجيب الشركة للشكاوى المقدمة من قبل العملاء من أول مرة	3.67	1.083	73.4%	5.675	.000	موافق	9
6	عدد الشكاوى المقدمة من العملاء ضمن الحدود المسموح بها	3.62	.841	72.4%	6.697	.000	موافق	10
المتوسط		4.02	.534	80.4%	17.321	.000	موافق	

(المصدر: من إعداد الباحثة)

يتبين من الجدول رقم (12) الآتي:

- أن المتوسط الحسابي العام لدرجات مدى إمكانية استخدام بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين قد بلغ بمتوسط حسابي (4.02) وبدرجة موافقة (80.4%) وهذا يعني أن العينة توافق أن هناك إمكانية لاستخدام بعد العملاء لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين.
- جاءت الفقرة رقم (7) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.4) وبدرجة موافقة (88%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشدة أن الشركة إلى تسعى توسيع حصتها السوقية من خلال استقطاب عملاء جدد، وحلت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.22) وبدرجة موافقة (84.4%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشدة أن الشركة تقدم الخدمات التأمينية بأسعار ملائمة مقارنة بالشركات المنافسة.
- وحلت الفقرة رقم (4) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.22) وبدرجة موافقة (84.4%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشدة أن الشركة تقدم خدماتها بجودة عالية، فيما جاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.19) وبدرجة موافقة (83.8%) وهذا يعني أن العينة توافق أن الشركة تعمل على بناء علاقات متميزة مع العملاء.
- وجاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.62) وبدرجة موافقة (72.4%) وهذا يعني أن العينة توافق أن عدد الشكاوى المقدمة من العملاء ضمن الحدود المسموح بها.

٣- مدى إمكانية استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء

شركة مأرب اليمنية للتأمين:

جدول رقم (13) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بـ (بعد العمليات الداخلية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		التقدير اللفظي	الرتبة
					قيمة T	مستوى الدلالة		
7	يتم تقديم الخدمات التأمينية للعملاء في ضوء احتياجاتهم	3.96	.847	79.2%	10.36	.000	موافق	1
4	تؤدي الخدمات الجديدة إلى زيادة في التكلفة	3.94	.874	78.8%	9.791	.000	موافق	2
2	تعمل الشركة على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها بشكل مستمر	3.78	.870	75.6%	8.199	.000	موافق	3
3	تهتم الشركة بتقديم خدماتها بشكل متميز يفوق مستوى الخدمات التي يقدمها المنافسون	3.78	.976	75.6%	7.311	.000	موافق	4
8	تنفذ الشركة مجموعة من البرامج لتطوير مستوى الخدمات التي تقدمها	3.76	.919	75.2%	7.529	.000	موافق	5
5	تستهدف عملية التحسين المستمر تخفيض معدل الوقت اللازم لتقديم الخدمة	3.75	.935	75.0%	7.278	.000	موافق	6
1	تستخدم الشركة التكنولوجيا المتطورة لتنفيذ أنشطتها الداخلية	3.71	.849	74.2%	7.631	.000	موافق	7
6	تستخدم الشركة تقنية الاتصالات الحديثة بين أقسامها المختلفة داخل الشركة لتسهيل إنجاز الأعمال	3.58	1.07 2	71.6%	4.915	.000	موافق	8
المتوسط		3.78	.636	75.6%	11.2 <sup>3</sup>	.000	موافق	

(المصدر: من إعداد الباحثة)

يتبين من الجدول رقم (13) الآتي:

- أن المتوسط الحسابي العام لدرجات مدى إمكانية استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة مأرب اليمنية للتأمين قد بلغ بمتوسط حسابي (3.78) وبدرجة موافقة (75.6%) وهذا يعني أن العينة توافق أن هناك إمكانية لاستخدام بعد العمليات الداخلية لتقييم أداء شركة مأرب اليمنية للتأمين.

- جاءت الفقرة رقم (7) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.96) وبدرجة موافقة (79.2%) وهذا يعني أن العينة توافق أن يتم تقديم الخدمات التأمينية للعملاء في ضوء احتياجاتهم، وحلت الفقرة رقم (4) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.94) وبدرجة موافقة (78.8%) وهذا يعني أن العينة توافق أن الخدمات الجديدة تؤدي إلى زيادة في التكلفة.
- وحلت الفقرة رقم (2) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.78) وبدرجة موافقة (75.6%) وهذا يعني أن العينة توافق أن الشركة تعمل على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها بشكل مستمر، فيما جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.75) وبدرجة موافقة (75.6%) وهذا يعني أن العينة توافق أن الشركة تهتم بتقديم خدماتها بشكل متميز يفوق مستوى الخدمات التي يقدمها المنافسون.
- وجاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.58) وبدرجة موافقة (71.6%) وهذا يعني أن العينة توافق أن الشركة تستخدم تقنية الاتصالات الحديثة بين أقسامها المختلفة داخل الشركة لتسهيل إنجاز الأعمال.

#### ٤- مدى إمكانية استخدام بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء

##### الشركة محل الدراسة :

جدول رقم (14) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بـ (بعد التعلم والنمو)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الأحرف المعيارية	النسبة المئوية	اختبار T		التقديري	الرتبة
					قيمة T	مستوى الدلالة		
8	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية مفيدة للعمل	4.05	.840	81.0%	11.374	.000	موافق	1
2	تنفذ الشركة دورات تدريبية للعاملين حسب احتياجاتهم	3.95	.896	79.0%	9.680	.000	موافق	2
1	تسعى الشركة دوماً إلى تطوير مهارات العاملين	3.89	.975	77.8%	8.327	.000	موافق	3
9	تحتفظ الشركة بالعاملين الأكفاء من ذوي المهارات العالية	3.88	1.041	77.6%	7.700	.000	موافق	4
11	يوجد للشركة خطة لتنمية مهارات العاملين فيها	3.55	.901	71.0%	5.607	.000	موافق	5

6	موافق	.000	3.954	69.0%	1.02	3.45	ترتفع نسبة العاملين الذين يشكل وجودهم في الشركة قيمة مضافة	7
7	محايد	.027	2.257	65.6%	1.11	3.28	يوجد نظام فعال للترقيات مما يجعل العاملين يتميزون في أداءهم	6
8	محايد	.040	2.091	65.0%	1.10	3.25	يوجد عدد لا بأس به من العاملين الذين يتركون العمل لدى الشركة لأجل العمل في شركات أخرى	10
9	محايد	.094	1.694	64.0%	1.10	3.20	يوجد نظام فعال للحوافز مما يجعل العاملين يتميزون في أداءهم	5
10	محايد	.521	.645	61.6%	1.19	3.08	يقدم العاملون مقترحات تحسينية للشركة	4
11	محايد	.929	-.090	59.8%	1.225	2.99	يتم اشراك العاملين بوضع الخطط والاهداف الخاصة بالشركة	3
12	محايد	.020	-2.375	54.4%	1.063	2.72	يجري العاملون ابحاثاً مفيدة للشركة	12
	موافق	.000	6.095	68.8%	.660	3.44	المتوسط	

(المصدر: من إعداد الباحثة)

يتبين من الجدول رقم (14) الآتي:

- أن المتوسط الحسابي العام لدرجات مدى إمكانية استخدام بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين قد بلغ بمتوسط حسابي (3.44) وبدرجة موافقة (68.8%) وهذا يعني أن العينة توافق أن هناك إمكانية لاستخدام بعد التعلم والنمو لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين.
- جاءت الفقرة رقم (8) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.05) وبدرجة موافقة (81%) وهذا يعني أن العينة توافق أنه يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية مفيدة للعمل، وحلت الفقرة رقم (2) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.95) وبدرجة موافقة (79%) وهذا يعني أن العينة توافق أن الشركة تنفذ دورات تدريبية للعاملين حسب احتياجاتهم.
- وحلت الفقرة رقم (1) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.89) وبدرجة موافقة (77.8%) وهذا يعني أن العينة توافق أن الشركة تسعى دوماً إلى تطوير مهارات العاملين، فيما جاءت الفقرة رقم (9) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.88) وبدرجة موافقة (77.6%) وهذا يعني أن العينة توافق أن الشركة تحتفظ بالعاملين الأكفاء من ذوي المهارات العالية.

- وجاءت الفقرة رقم (12) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.72) وبدرجة موافقة (54.4%) وهذا يعني أن العينة محايدة أن العاملون يجرون أبحاثاً مفيدة للشركة.

#### ٥- مدى إمكانية استخدام البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء

#### الشركة محل الدراسة :

جدول رقم (15) يبين نتائج الاستبيان الخاصة بـ (البعد الاجتماعي)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اختبار T		الرتبة
					قيمة T	مستوى الدلالة	
2	تساهم الشركة في دعم الجمعيات الخيرية	3.61	.881	72.2%	6.353	.000	1 موافق
8	تحرص الشركة على تطوير خدماتها المجتمعية بما يتناسب مع مسؤولياتها المجتمعية	3.53	.928	70.6%	5.202	.000	2 موافق
5	تساعد الشركة في توفير فرص عمل للحد من مشكلة البطالة في المجتمع	3.37	.996	67.4%	3.415	.001	3 محايد
3	تساعد الشركة في دعم الأنشطة المجتمعية	3.35	.903	67.0%	3.525	.001	4 محايد
1	تساهم الشركة في دعم مشروعات البنية التحتية للمجتمع	2.9٩	1.006	59.8%	-1.109	.913	5 محايد
7	تقدم الشركة منح دراسية لبعض الطلاب لاستكمال مسيرتهم التعليمية	2.80	1.257	56.0%	-1.485	.141	6 محايد
6	تدعم الشركة المشروعات الصغيرة للشباب	2.70	1.045	54.0%	-2.627	.010	7 محايد
4	تساهم الشركة في إنشاء المرافق الحكومية	2.65	.916	53.0%	-3.473	.001	8 محايد
	المتوسط	3.13	.587	62.6%	1.941	.046	محايد

(المصدر: من إعداد الباحثة)

يتبين من الجدول رقم (15) الآتي:

- أن المتوسط الحسابي العام لدرجات مدى إمكانية استخدام البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين قد بلغ بمتوسط حسابي (3.13) وبدرجة موافقة (62.6%) وهذا يعني أن العينة محايدة أن هناك إمكانية لاستخدام البعد الاجتماعي لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين.
- جاءت الفقرة رقم (2) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.61) وبدرجة موافقة (72.2%) وهذا يعني أن العينة توافق أن الشركة تساهم في دعم الجمعيات الخيرية، وحلت الفقرة رقم (8) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.53) وبدرجة موافقة (70.6%) وهذا يعني أن العينة توافق أن الشركة تحرص على تطوير خدماتها المجتمعية بما يتناسب مع مسؤولياتها المجتمعية.
- وحلت الفقرة رقم (5) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.37) وبدرجة موافقة (67.4%) وهذا يعني أن العينة محايدة أن الشركة تساعد في توفير فرص عمل للحد من مشكلة البطالة في المجتمع، فيما جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.35) وبدرجة موافقة (67%) وهذا يعني أن العينة محايدة أن الشركة تساعد في دعم الأنشطة المجتمعية.
- وجاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.65) وبدرجة موافقة (53%) وهذا يعني أن العينة محايدة أن الشركة تساهم في إنشاء المرافق الحكومية.
- وترى الباحثة أن هناك قصور واضح في دعم المجتمع المحلي، رغم ان الشركة لديها حرص على تطوير خدماتها المجتمعية وهذا البعد يحتاج مزيداً من الاهتمام من قبل الشركة.

## المبحث الرابع اختبار الفرضيات

### الفرضية الرئيسية :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في شركة مآرب اليمنية للتأمين.  
لاختبار الفرضيات استخدمت الباحثة اختبار T والمتوسطات ومستوى الدلالة.

جدول رقم ( 16 ) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتوسط الحسابي	الأحرف المعيارية	النسبة المئوية	قيمة T	مستوى الدلالة	الحكم
3.63	.487	72.6%	11.80 2	.000	توجد علاقة

(المصدر: من إعداد الباحثة)

من الجدول يتبين لنا أن المتوسط الحسابي للفرضية الرئيسية قد بلغ (3.63) وبنسبة بلغت 72.6%، وهو أكبر من المتوسط الافتراضي (3) وأحرف معياري (0.487)، وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في شركة مآرب اليمنية للتأمين، ويؤكد على ذلك نتيجة اختبار T-test المحسوبة (11.802) وهي قيمة موجبة والتي أظهرت أن هذه القيمة تمثل دالة إحصائية ذات معنوية عند  $a=0.05$  على مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من القيمة المعنوية.

وحيث إن قيمة T المحسوبة (11.802) أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني بوجود فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من العينة والوسط الفرضي، وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في شركة مآرب اليمنية للتأمين".

## الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء شركة مارب اليمنية للتأمين.  
جدول رقم ( 17 ) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	قيمة T	مستوى الدلالة	الحكم
3.81	.554	76.2%	13.343	.000	توجد علاقة

(المصدر: من إعداد الباحثة)

من الجدول يتبين لنا أن المتوسط الحسابي للفرضية الفرعية الأولى قد بلغ (3.81) وبنسبة بلغت 76.2%، وهو أكبر من المتوسط الافتراضي (3) وانحراف معياري (0.554)، وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في شركة مارب اليمنية للتأمين، ويؤكد على ذلك نتيجة اختبار T-test المحسوبة (13.343) وهي قيمة موجبة والتي أظهرت أن هذه القيمة تمثل دالة إحصائية ذات معنوية عند  $\alpha=0.05$  على مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من القيمة المعنوية.

وحيث إن قيمة T المحسوبة (13.343) أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني بوجود فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من العينة والوسط الفرضي، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية العدمية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء شركة مارب اليمنية للتأمين".

## الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء شركة مارب اليمنية للتأمين.  
جدول رقم ( 18 ) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	قيمة T	مستوى الدلالة	الحكم
4.02	.534	80.4%	17.321	.000	توجد علاقة

(المصدر: من إعداد الباحثة)

من الجدول يتبين لنا أن المتوسط الحسابي للفرضية الفرعية الثانية قد بلغ (4.02) ونسبة بلغت 80.4%، وهو أكبر من المتوسط الافتراضي (3) وانحراف معياري (0.534)، وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في شركة مآرب اليمنية للتأمين، ويؤكد على ذلك نتيجة اختبار T-test المحسوبة (17.321) وهي قيمة موجبة والتي أظهرت أن هذه القيمة تمثل دالة إحصائية ذات معنوية عند  $a=0.05$  على مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من القيمة المعنوية.

وحيث إن قيمة T المحسوبة (17.321) أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني بوجود فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من العينة والوسط الفرضي، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية العدمية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين".

### الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين.  
جدول رقم (19) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	قيمة T	مستوى الدلالة	الحكم
3.78	.636	75.6%	11.225	.000	توجد علاقة

(المصدر: من إعداد الباحثة)

من الجدول يتبين لنا أن المتوسط الحسابي للفرضية الفرعية الثالثة قد بلغ (3.78) وبنسبة بلغت 75.6%، وهو أكبر من المتوسط الافتراضي (3) وأنحراف معياري (0.636)، وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في شركة مآرب اليمنية للتأمين، ويؤكد على ذلك نتيجة اختبار T-test المحسوبة (11.225) وهي قيمة موجبة والتي أظهرت أن هذه القيمة تمثل دالة إحصائية ذات معنوية عند  $a=0.05$  على مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من القيمة المعنوية.

وحيث إن قيمة T المحسوبة (11.225) أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني بوجود فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من العينة والوسط الفرضي، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين".

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين.  
جدول رقم (20) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة

المتوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	النسبة المئوية	قيمة T	مستوى الدلالة	الحكم
3.44	.660	68.8%	6.095	.000	توجد علاقة

(المصدر: من إعداد الباحثة)

من الجدول يتبين لنا أن المتوسط الحسابي للفرضية الفرعية الرابعة قد بلغ (3.44) وبنسبة بلغت 68.8%، وهو أكبر من المتوسط الافتراضي (3) وأنحراف معياري (0.660)، وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في شركة مآرب اليمنية للتأمين، ويؤكد على ذلك نتيجة اختبار T-test المحسوبة

(6.095) وهي قيمة موجبة والتي أظهرت أن هذه القيمة تمثل دالة إحصائية ذات معنوية عند  $a=0.05$  على مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من القيمة المعنوية.

وحيث إن قيمة T المحسوبة (6.095) أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني بوجود فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من العينة والوسط الفرضي، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية العدمية الرابعة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين".

### الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين.  
جدول رقم (21) نتائج تحليل الفرضية الفرعية الخامسة

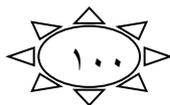
المتوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	النسبة المئوية	قيمة T	مستوى دلالة	الحكم
3.13	.587	62.6%	1.941	.046	توجد علاقة

(المصدر: من إعداد الباحثة)

من الجدول يتبين لنا أن المتوسط الحسابي للفرضية الفرعية الخامسة قد بلغ (3.13) وبنسبة بلغت 62.6%، وهو أكبر من المتوسط الافتراضي (3) وأنحراف معياري (0.587)، وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في شركة مآرب اليمنية للتأمين، ويؤكد على ذلك نتيجة اختبار T-test المحسوبة (1.941) وهي قيمة موجبة والتي أظهرت أن هذه القيمة تمثل دالة إحصائية ذات معنوية عند  $a=0.05$  على مستوى دلالة 0.046 وهي أقل من القيمة المعنوية.

وحيث إن قيمة T المحسوبة (1.941) أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني بوجود فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من العينة والوسط الفرضي، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة وقبول

الفرضية البديلة التي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين".



## **الفصل الرابع**

### **الاستنتاجات والتوصيات**

**المبحث الأول: الاستنتاجات**

**المبحث الثاني: التوصيات**

## المبحث الأول الاستنتاجات

يمكن تقسيم الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة إلى الآتي:

### أولاً: الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري:

- 1- تفتقر الأساليب التقليدية لتقييم الأداء إلى توفير المنفعة الاستراتيجية لاعتمدها على بيانات مالية متعلقة بالفترات الماضية.
- 2- تعد بطاقة الأداء المتوازن أسلوب إداري استراتيجي حديث، يعمل على تقييم وتحسين وتطوير أداء الشركة، من خلال مجموعة من المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، والتي تقدم صورة شاملة ومتكاملة عن الأداء الكلي للشركة بما يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات السليمة، لتعزيز وتقوية الجوانب الإيجابية نحو الأفضل، أو لمعالجة القصور والضعف في الجوانب السلبية.
- 3- إمكانية تطوير بطاقة الأداء المتوازن من خلال إضافة بعد أو أكثر، لتتكامل مع الأبعاد الأربعة الأصلية، حسب حاجة الشركة بما يتلاءم مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

### ثانياً: الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي:

- 6- تهتم شركة مآرب اليمنية للتأمين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أدائها.
- 7- كان أكثر عنصر متحقق في إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو بعد العملاء ثم البعد المالي وفي الأخير البعد الاجتماعي.
- 8- هناك قصور واضح بالاهتمام بالبعد المجتمعي وخاصة دعم المشروعات الصغيرة للشباب والمشاركة في انشاء المرافق الحكومية.
- 9- هناك قصور واضح بالاهتمام بالعاملين وخاصة في نظام الترقيّة والحوافز والمشاركة في إتخاذ القرار.
- 10- أظهرت نتائج تحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة الآتي :
  - يتكون غالبية أفراد عينة الدراسة من فئة الجنس (ذكر) حيث بلغت نسبتهم (٦٢,٧%) بينما بلغت نسبة الإناث (٣٧,٣%).
  - غالبية أفراد عينة الدراسة العاملين في شركة مآرب اليمنية للتأمين هم من الشباب بنسبة عالية.

■ من خلال نتائج الدراسة يتضح لنا أن أغلب العاملين في شركة مأرب اليمنية للتأمين عينة الدراسة هم من حملة المؤهلات الجامعية بنسبة مرتفعة وهذه النتيجة تزيد من إيجابية نتائج الدراسة نظراً للخلفية العلمية الجيدة.

■ لقد أثبتت نتائج الدراسة أن هناك خبرات جيدة لدى أفراد عينة الدراسة، كما أن تنوع الخبرات العملية لمفردات الدراسة تجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه موضوع الدراسة وتجاه مجالات أعمالهم.

١١- أظهرت نتائج اختبار فرضيات الدراسة الآتي :

- أن لدى شركة مأرب اليمنية للتأمين إمكانية لاستخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الشركة.
- أن لدى شركة مأرب اليمنية للتأمين إمكانية لاستخدام بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الشركة.
- أن لدى شركة مأرب اليمنية للتأمين إمكانية لاستخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الشركة.
- أن لدى شركة مأرب اليمنية للتأمين إمكانية لاستخدام بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الشركة.
- أن لدى شركة مأرب اليمنية للتأمين إمكانية لاستخدام البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الشركة.

## المبحث الثاني

### التوصيات

من واقع الاستنتاجات السابقة توصي الباحثة بالآتي:

- ١- ضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل متخصصة حول بطاقة الأداء المتوازن وكيفية استخدامها لتقييم أداء العاملين في الشركة محل الدراسة.
- ٢- ضرورة الأبتعاد عن تقييم الأداء بالطريقة التقليدية والتي تعتمد على المقاييس المالية، والتركيز والاهتمام بالمقاييس غير المالية لمعرفة الأداء الكلي للشركة.
- ٣- أن تقوم الشركة بتبني نظام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة لتقييم أداء الشركة محل الدراسة لأن هذا النظام يعد عنصراً مهماً للمنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة.
- ٤- توصي الباحثة الشركة بالاهتمام بالعاملين من حيث وضع نظام عادل للأجور والحوافز والترقيات بما يمكن العاملين من تحسين أدائهم وبالتالي تحسين أداء الشركة.
- ٥- ضرورة إشراك العاملين بكافة المستويات في وضع الخطط والبرامج.
- ٦- ضرورة بناء ثقافة مؤسسية لدى العاملين في الشركة محل الدراسة بأهمية كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وأنعكاس استخدامها بصورة متكاملة بتحقيق ميزة تنافسية حالية ومستقبلية.
- ٧- ضرورة المساهمة في المسؤولية الاجتماعية من خلال مساهمة الشركة في بناء المستشفيات والمدارس، ودعم الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية، ودعم المشروعات الصغيرة للشباب، وتقديم منح دراسية لبعض الطلاب، والذي من شأنه أن يحسن من صورة الشركة لدى المجتمع، حيث حصل البعد الاجتماعي على أقل نتيجة بين الأبعاد الخمسة للبطاقة.

**المصادر**

**والمراجع**

## أولاً - المراجع العربية

### أ- الكتب:

- ١- القرآن الكريم.
- ٢- أحمد حسين علي حسين (٢٠١٣)، المحاسبة الإدارية المتقدمة للفكر الاستراتيجي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
- ٣- أحمد يوسف دودين (٢٠١٠)، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٤- السيد فتحى الويشي (٢٠١٣)، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- ٥- بشار يزيد الوليد (٢٠٠٨)، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن.
- ٦- حاتم بن صلاح سنوسي أبو الجدائل (٢٠٠٩)، الإدارة الاستراتيجية في صناعة النقل الجوي، الجزء الثالث، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر.
- ٧- حاتم نبيل (٢٠١١)، بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لمتابعة وتقييم الأداء في الدوائر الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل "متابعة وتقييم مؤشرات الأداء في الوزارات الحكومية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- ٨- حنا نصر الله (٢٠٠٩)، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٩- رأوية حسن ومحمد سعيد سلطان (٢٠١٤)، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، مصر.
- ١٠- زاهر عبد الرحيم عاطف (٢٠٠٩)، الرقابة على الأعمال الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١١- سعاد نائف برنوطي (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- ١٢- سعد صادق بحيرى (٢٠٠٤)، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ١٣- سمير محمد عبد الوهاب وليلى مصطفى البرادعي (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة بجامعة القاهرة، مصر.

- ١٤ - سلمان زيدان (٢٠٠٨)، إدارة التدريب وتكنولوجيا الأداء البشري، النهاري للطباعة، اليمن.
- ١٥ - سيد محمد جاد الرب (٢٠٠٩)، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء، طبع ونشر المؤلف، الإسماعيلية، مصر.
- ١٦ - سيد محمد جاد الرب (٢٠٠٩)، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، طبع ونشر المؤلف، الإسماعيلية، مصر.
- ١٧ - سيد محمد جاد الرب (٢٠١٠)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، طبع ونشر المؤلف، الإسماعيلية، مصر.
- ١٨ - عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع وعالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٩ - عاطف جابر طه (٢٠١٣)، قضايا إعلامية معاصرة في الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الأكاديمية للعلوم، أيهاب أحمد فؤاد.
- ٢٠ - عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢١ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (٢٠٠٦)، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
- ٢٢ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (٢٠٠٩)، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، الناشر المكتبة العصرية، مصر.
- ٢٣ - عبد الرحمن الصباح (١٩٩٤)، مبادئ الرقابة الإدارية، دار زاهر أن للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٤ - عبد الرحمن توفيق (٢٠١١)، تقييم الأداء، الطبعة الأولى، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر.
- ٢٥ - عبد العزيز علي حسن (٢٠٠٩)، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
- ٢٦ - عمار بن عيشي (٢٠١٢)، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢٧ - عمر وصفي عقيلي (٢٠٠٥)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- ٢٨- فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي (٢٠١٤)، الإدارة الاستراتيجية نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢٩- فيصل حسونة (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٣٠- محفوظ أحمد جودة (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٣١- محمد أحمد إسماعيل (٢٠١٣)، تقييم أداء الموظفين، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.
- ٣٢- محمد أحمد عبد النبي (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن عمان.
- ٣٣- محمد الفيومي محمد وآخرون (٢٠١١)، المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- ٣٤- محمد بن دلیم القحطاني (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، الطبعة الأولى، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية.
- ٣٥- محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الابعج (٢٠١٤)، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٣٦- محمد حسين العيساوي وآخرون (٢٠١٢)، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الأفق الثالث، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- ٣٧- محمد خالد المهائني (٢٠٠٨)، بطاقة قياس الأداء المتوازن واستراتيجيات تحسين الأداء المؤسسي، الملتقى العربي الثالث، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، سورية.
- ٣٨- محمد سعيد أنور سلطان (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
- ٣٩- محمد قاسم القريوتي (٢٠١٠)، الوجيه في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- ٤٠- محمد محمود يوسف (٢٠٠٥)، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

- ٤١- محمود عبد الفتاح رضوان (٢٠١٣)، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- ٤٢- مدحت أبو النصر (٢٠٠٨)، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
- ٤٣- مصطفى يوسف كافي (٢٠١٤)، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي - تكنولوجيا - عولمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٤٤- منصور حامد محمود وثناء عطية فراج (١٩٩٧)، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر.
- ٤٥- منصور محمد إسماعيل العريقي (٢٠١٤)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة السادسة، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- ٤٦- منير نوري وفريد كورتل (٢٠١١)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٤٧- مهدي حسن زويلف (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٤٨- مؤيد سعيد السالم (٢٠٠٩)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٤٩- ناصر نور الدين عبد اللطيف (٢٠٠٩)، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ٥٠- وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي (٢٠٠٩)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر.
- ٥١- يوسف حجيم الطائي وآخرون (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

#### ب- الرسائل:

- ٥٢- إبراهيم ناجي علي نشوان (٢٠١٧)، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في جامعة صنعاء (دراسة تقويمية وفق بطاقة الأداء المتوازن - BSC)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الملكة أروى.

- ٥٣- أسامه محمد أحمد الشرفي (٢٠١٤)، تطوير الفعالية التنظيمية لصندوق رعاية النشء والشباب الرياضة من خلال تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، تخصص إدارة عامة، جامعة صنعاء.
- ٥٤- تامر العابد (٢٠١٤)، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مقاطعة غاز البترول المميع-حاسي مسعود "شركة نפטال"، رسالة ماجستير، التخصص اقتصاد وتسيير بترول، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.
- ٥٥- جمال حسن محمد أبو شرخ (٢٠١٢)، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٥٦- حسام عبد الكريم عاشور (٢٠١٥)، استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى.
- ٥٧- حمادي راشد محمد صغير (٢٠١٦)، مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتطوير الأداء الاستراتيجي، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، جامعة صنعاء.
- ٥٨- خالد محمد عبد الولي المرتضى (٢٠١٥)، مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في المنشآت الحكومية دراسة حالة في مصلحة الضرائب بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، محاسبة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- ٥٩- رانيا محمد نزيه الزرير (٢٠٠٨)، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
- ٦٠- ريغة أحمد الصغير (٢٠١٤)، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- ٦١- سعاد بعجي (٢٠٠٧)، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق الموارد البترولية المتعددة نפטال مسيلة، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعو محمد بوضياف بالمسيلة.

٦٢- سليم أحمد دحأن العريقي (٢٠١٦)، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم الأداء في البنك المركزي اليمني، رسالة ماجستير، تخصص إدارة عامة، جامعة صنعاء.

٦٣- سناء أونيس (٢٠١٦)، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مطاحن الأورأس وحدة أريس، رسالة ماجستير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.

٦٤- صالح بلاسكة (٢٠١٢)، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة فرحات عباس-سطيف.

٦٥- صالح عبد القادر (٢٠١٣)، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

٦٦- فتحية قناوة (٢٠١٤)، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ليند غاز- ورقلة، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

٦٧- عبد العزيز محمد محمد بورأوي (٢٠١٣)، إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الموارد البشرية وأثرها على الفكر الاستراتيجي للمصارف التجارية العامة في مدينة بنغازي، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ليبيا.

٦٨- علي سليمان الشطي (٢٠٠٧)، أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة المالية، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

٦٩- محمد أحمد محمد أبو قمر (٢٠٠٩)، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.

٧٠- محمد يحيى علي الذاري (٢٠١٦)، تقييم الأداء في البنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، تخصص إدارة مالية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.



- ٧١- مريم شكري محمود نديم (٢٠١٣)، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، جامعة الشرق الأوسط.
- ٧٢- منى إبراهيم خليل المدهون وعبير عياد أحمد البطني (٢٠١٣)، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الازمات - غزة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٧٣- نبيله الهادي عبد الرحمن حسن (٢٠١٦)، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير، تخصص التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان.
- ٧٤- هدى مؤيد حاتم السعدون (٢٠١٧)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، جامعة القادسية.

### ج- المجالات:

- ٧٥- مجبور جابر النمري، التحديات التي تواجه استخدام نموذج تقييم الأداء المتوازن في الدول المتقدمة والنامية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد الخامس والعشرون، العدد الثاني (٢٠٠١)، جامعة المنصورة كلية التجارة.
- ٧٦- مراد رابح كواشي ومريم السعيد بودودة، نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالمياية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالجزوات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني (٢٠١٧)، عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية.
- ٧٧- معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد وفتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد السادس عشر، العدد الثاني (٢٠١٥)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- ٧٨- عبد الرؤوف حجاج وأحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة النفطية دراسة حالة مؤسسة نפטال - مقاطعة الوقود حاسي مسعود، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثالث (٢٠١٥).
- ٧٩- كرار محمد حسن محمد ومحمد عبد الحميد محمود، التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والتكاليف على أساس النشاط وأثره في تقويم أداء المصارف التجارية

دراسة حالة المصارف السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد السابع عشر،  
العدد الثاني (٢٠١٦).

٨٠- يوسف بن محمد الثويني، متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم  
قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيقاته، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد  
الثالث، العدد العاشر (٢٠١٤).

- 1- ENAS ALI NAWAFLEH (2016), THE IMPACT OF BALANCED SCORECARD (BSC) ON THE FINANCIAL PERFORMANCE OF SHAEREHOLDING INDUSTRIAL COMPANIES IN JORDAN, INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT REVIEW, VOL.4, NO 5.
- 2- GAAFAR MOHAMED ABDALKRIM (2014), USING THE BALANCED SCORECARD IN PRIVATE SECTOR ORGANIZATION: A CASE STUDY OF PRIVATE TELECOMMUNICATION COMPANIES IN SUDAN, INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH, COLLEGE OF SCIENCE AND HUMANITY STUDIES, SALMAN BIN ABDULAZIZ UNIVERSITY.
- 3- FAIZA MUSLEH MUTAIR (2016), EVALUATION OF STRATEGY IMPLEMENTATION USING BALANCED SCORECARD CASE STUDY OF CAC BANK, SANA'A UNIVERSITY.
- 4- KRISTINA DAWOOD.AL TARAZI (2015), THE SCOPE OF USING BALANCED SCORECARD (BSC) IN PERFORMANCE VALUATION FOR THE CORPORATIONS LISTED ON THE PALESTINE EXCHANGE (PEX) CASE STUDY ON APIC HOLDING COMPANY, MASTER, ACCOUNTING SCIENCE, AL-AZHAR UNIVERSITY- GAZA.
- 5-MARTIN MAGNUSON AND ROMMEL NARVAEZ(2003), DEVELOPING A BALANCED SCORECARD MODEL FOR VOLVO INFORMATION TECHNOLOGY, MASTER COURSE IN INTERNATIONAL BUSINESS ADMINISTRATION, CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY AND GOTHENBURG SCHOOL OF ECONOMIC AND COMMERCIAL LAW.
- 6-ROBOERT S. KAPLAN AND DAVID P. NORTON (2005), USING THE BALANCED SCORECARD AS A STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM, HARVARD BUSINESS REVIEW.

# الملاحق

ملحق رقم (١):  
أداة الدراسة في صيغتها النهائية

الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة الأندلس للعلوم  
والتقنية  
قسم الدراسات العليا

### الاستبانة

الأستاذة/الأستاذة تاذة.....

المحترم/المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة مارب اليمنية للتأمين" وذلك لأستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة لتقييم أداء شركة مارب اليمنية للتأمين.

فأرجو منكم التكرم بتعبئة فقرات الاستبانة بدقة وذلك من خلال وضع علامة (√) بجانب البديل المناسب، حيث إن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك أمل منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، علماً بأن المعلومات المأخوذة تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم الشكر والتقدير

الباحثة:

كوكب عبده احمد ثابت الغنامي

## القسم الأول: توضيح المصطلحات الواردة في الاستبانة.

**بطاقة الأداء المتوازن:** هي نظام إداري متكامل يهدف إلى تقييم أداء الشركة باستخدام مقاييس مالية وغير مالية تعكس حقيقة الأنجاز الفعلي للشركة، وتستخدم هذه البطاقة خمسة أبعاد للأداء وهي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، والبعد الاجتماعي.

**البعد المالي:** يتضمن هذا البعد بعض المقاييس المتعلقة بالجوانب المالية للشركة.

**بعد العملاء:** يهتم هذا البعد بالعملاء والخدمات المقدمة لهم.

**بعد العمليات الداخلية:** هذا البعد يركز على كفاءة العمليات الداخلية والأنشطة داخل الشركة.

**بعد التعلم والنمو:** يركز هذا البعد على التحسين المستمر والتعلم والابتكار.

**البعد الاجتماعي:** يركز هذا البعد على الخدمات التي تقدمها الشركة للمجتمع.

**القسم الثاني: البيانات العامة:**

الرجاء وضع علامة (√) في المربع عند البديل المناسب.

١- النوع:

<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
------------------------------	-------------------------------

٢- العمر:

<input type="checkbox"/> أقل من ٣٠ سنة	<input type="checkbox"/> ٣٠ - ٤٠ سنة	<input type="checkbox"/> ٤٠ - ٥٠ سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من ٥٠ سنة
--	--------------------------------------	--------------------------------------	---

٣- المؤهل العلمي:

<input type="checkbox"/> أقل من بكالوريوس	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراه
---	------------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

٤- المسمى الوظيفي:

<input type="checkbox"/> موظف	<input type="checkbox"/> رئيس قسم	<input type="checkbox"/> مدير	<input type="checkbox"/> أخرى
-------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

٥- سنوات الخدمة:

<input type="checkbox"/> أقل من ٥ سنوات	<input type="checkbox"/> ٥ - ١٠ سنوات	<input type="checkbox"/> ١٠ - ١٥ سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من ١٥ سنة
---	---------------------------------------	--------------------------------------	---

**القسم الثالث: محاور الاستبانة:**

الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تتفق معها أو تراها مناسبة لكل عبارة من العبارات الآتية:

أولاً: مدى إمكانية استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين.					
م	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	يشدة غير موافق
١-	تقوم الشركة بتحديد الأهداف المالية التقريبية المراد تحقيقها مسبقاً				
٢-	تحقق الشركة أرباحاً تتناسب مع نوعية الخدمات التي تقدمها				
٣-	تحقق الشركة زيادة في معدل العائد على الاستثمار سنوياً				
٤-	تتناسب نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم				
٥-	تساعد النظم المالية المطبقة في تحديد الأقسام التي تحتاج الى تحسين الأداء المالي فيها				
٦-	يتم استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي الى تحسين أداء الشركة				
٧-	يتم اعداد التقارير المالية بشكل دوري بما يحقق فاعلية الأداء المالي				
٨-	تعمل الشركة على زيادة حجم التمويل من خلال مقترحات مشاريع جديدة				
٩-	تحقق الشركة الاستخدام الأمثل لمواردها على مستوى كافة الأنشطة المختلفة				
١٠-	تخصص الشركة نسبة من أرباحها للتوسع في نشاطها				
ثانياً: مدى إمكانية استخدام بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتأمين.					
١١-	تسعى الشركة الى تحقيق درجة مناسبة من الرضاء لدى العملاء				
١٢-	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت الطبيعي لتلبية الطلب				
١٣-	تقدم الشركة الخدمات التأمينية بأسعار ملائمة مقارنة بالشركات المنافسة				
١٤-	تقدم الشركة خدماتها بجودة عالية				
١٥-	تستجيب الشركة للشكاوى المقدمة من قبل العملاء من أول مرة				
١٦-	عدد الشكاوى المقدمة من العملاء ضمن الحدود المسموح بها				
١٧-	تسعى الشركة الى توسيع حصتها السوقية من خلال استقطاب عملاء جدد				

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٨-	توفر الشركة بيئة عمل ملائمة					
١٩-	تركز الشركة على تطوير خدماتها المقدمة لعملائها باستمرار					
٢٠-	تعمل الشركة على بناء علاقات متميزة مع العملاء					
<b>ثالثاً: مدى إمكانية استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتامين.</b>						
٢١-	تستخدم الشركة التكنولوجيا المتطورة لتنفيذ انشطتها الداخلية					
٢٢-	تعمل الشركة على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها بشكل مستمر					
٢٣-	تهتم الشركة بتقديم خدماتها بشكل متميز يفوق مستوى الخدمات التي يقدمها المنافسون					
٢٤-	تؤدي الخدمات الجديدة الى زيادة في التكلفة					
٢٥-	تستهدف عملية التحسين المستمر تخفيض معدل الوقت اللازم لتقديم الخدمة					
٢٦-	تستخدم الشركة تقنية الاتصالات الحديثة بين اقسامها المختلفة داخل الشركة لتسهيل انجاز الاعمال					
٢٧-	يتم تقديم الخدمات التأمينية للعملاء في ضوء احتياجاتهم					
٢٨-	تنفذ الشركة مجموعة من البرامج لتطوير مستوى الخدمات التي تقدمها					
<b>رابعاً: مدى إمكانية استخدام بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتامين.</b>						
٢٩-	تسعى الشركة دوماً الى تطوير مهارات العاملين					
٣٠-	تنفذ الشركة دورات تدريبية للعاملين حسب احتياجاتهم					
٣١-	يتم اشراك العاملين بوضع الخطط والاهداف الخاصة بالشركة					
٣٢-	يقدم العاملين مقترحات تحسينية للشركة					
٣٣-	يوجد نظام فعال للحوافز مما يجعل العاملين يتميزون في ادائهم					
٣٤-	يوجد نظام فعال للترقيات مما يجعل العاملين يتميزون في ادائهم					
٣٥-	ترتفع نسبة العاملين الذين يشكل وجودهم في الشركة قيمة مضافة					
٣٦-	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية مفيدة للعمل					

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٣٧-	تحتفظ الشركة بالعمالين الاكفاء من ذوي المهارات العالية					
٣٨-	يوجد عدد لا بأس به من العاملين الذين يتركون العمل لدى الشركة لأجل العمل في شركات أخرى					
٣٩-	يوجد للشركة خطة لتنمية مهارات العاملين فيها					
٤٠-	يجري العاملون ابحاثاً مفيدة للشركة					
<b>خامساً: مدى إمكانية استخدام البعد الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شركة مآرب اليمنية للتامين.</b>						
٤١-	تساهم الشركة في دعم مشروعات البنية التحتية للمجتمع					
٤٢-	تساهم الشركة في دعم الجمعيات الخيرية					
٤٣-	تساعد الشركة في دعم الأنشطة المجتمعية					
٤٤-	تساهم الشركة في انشاء المرافق الحكومية					
٤٥-	تساعد الشركة في توفير فرص عمل للحد من مشكلة البطالة في المجتمع					
٤٦-	تدعم الشركة المشروعات الصغيرة للشباب					
٤٧-	تقدم الشركة منح دراسية لبعض الطلاب لاستكمال مسيرتهم التعليمية					
٤٨-	تحرص الشركة على تطوير خدماتها المجتمعية بما يتناسب مع مسؤولياتها المجتمعية					

ملحق رقم (٢):

أسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة

الرقم	المحكم	الدرجة العلمية	الجامعة	التخصص
١.	د. سنأن غالب المرهضي	بروفيسور	جامعة صنعاء	إدارة أعمال
٢.	د. منصور محمد العريقي	بروفيسور	جامعة العلوم والتكنولوجيا	إدارة أعمال
٣.	د. عبد اللطيف مصلح عايش	أستاذ مشارك	جامعة العلوم والتكنولوجيا	إدارة أعمال
٤.	د. عبد القادر أحمد الحوثيري	أستاذ مشارك	جامعة الأندلس	محاسبة
٥.	د. نوري الجناعي	أستاذ مشارك	جامعة العلوم والتكنولوجيا	إدارة أعمال
٦.	د. يحيى عبد الرزاق قطران	أستاذ مشارك	جامعة الأندلس	مناهج بحث وطرق تدريس
٧.	د. جبر عبد القوي السنباني	أستاذ مساعد	جامعة الأندلس	إدارة تسويق
٨.	د. سعيد عبد المؤمن أنعم	أستاذ مساعد	جامعة الأندلس	إدارة استراتيجية
٩.	د. عبد الكريم صالح القفري	أستاذ مساعد	الجامعة اليمنية	إدارة أعمال
١٠.	د. علي محمد هارب حجوري	أستاذ مساعد	جامعة الأندلس	محاسبة
١١.	د. محمد سعيد عبده الحاج	أستاذ مساعد	جامعة صنعاء	محاسبة

## **Abstract**

The study aimed at finding out the extent to which the balanced scorecard can be used to evaluate the performance of Mareb Yemen Insurance Compan.

The researcher used the analytical descriptive approach. The study society consists of all 83 employees of Mareb Company in Yemen. The researcher used the comprehensive inventory method due to the small size and the researcher adopted the questionnaire as the main tool for data collection.

**The study reached several results, the most important of which are the following:**

- Mareb Yemen Insurance Company has the possibility to use the financial dimension of the Balanced Scorecard to evaluate the performance of the company.
- Mareb Yemen Insurance Company has the possibility to use the after the customers to the Balanced Scorecard to assess the performance of the company.
- Mareb Yemen Insurance Company has the possibility to use after the internal operations of the Balanced Scorecard to assess the performance of the company.
- Mareb Yemen Insurance Company has the possibility to use the learning and growth of the Balanced Scorecard to evaluate the performance of the company.
- Mareb Yemen Insurance Company has the possibility to use the social dimension of the Balanced Scorecard to evaluate the performance of the company.

**The study reached several recommendations, the most important of which are the following:**

- The researcher recommends that Mareb Yemen Insurance Company establish a clear vision and a message to determine the strategy by which to set the objectives to be achieved by the.
- The need to move away from performance evaluation in the traditional way, which depends on financial standards, focus and attention to non-financial standards to know the overall performance of the company.
- The company seeks to adopt a balanced performance card system with its five dimensions to evaluate the performance of Mareb Yemen Insurance Company because this system is an important element of competition in the modern business environment.

**REPUBLIC OF YEMEN**  
**AL-Andalus University For Science &  
Technology**  
**Deanship Of Graduate Studies**  
**Faculty Of Administration Sciences**  
**Business Administration Department**



# **The Extent to Which the Balanced Scorecard can be used to Evaluate The Performance of Mareb Yemen Insurance Company**

**Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the  
Master's Degree in Business Administration**

**By:**  
**Kawkab Abdu Ahmed Al-Ghannami**

**Under the Supervision of:**  
**Dr. Abdulaziz Mohammed Al-Mekhlafi**

**Sana'a**  
**2019**