



جامعة إب مجلة الباحث الجامعي



دور معايير الأداء المتوازن (BSC) في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين في الجمهورية اليمنية (دراسة ميدانية)

سلطان حسن محمد أحمد الحالمي

قسم المحاسبة، كلية العلوم الإدارية، جامعة إب، اليمن

E-mail: sultan3396@gmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور معايير الأداء المتوازن (BSC) في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين في اليمن؛ تمثل مجتمع الدراسة بشركات التأمين في اليمن البالغ عددها (16) شركة، في حين أن عينة الدراسة اختيرت اختياراً قسدياً؛ إذ اشتملت على (96) موظفاً في الإدارة التنفيذية والإدارة المالية وإدارة المراجعة الداخلية. خلصت الدراسة إلى وجود دور لمعايير الأداء المتوازن الأربعة في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين اليمنية، من خلال المقاييس المتعلقة بهذه الأبعاد، في حين أن البعد الاجتماعي لم يظهر أي أثر في كفاءة الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين وفاعليته.

المقدمة:

وتحقيق الأهداف التي أسست من أجلها الشركة، وعليه يجب أن يكون نظام التقييم شاملاً لكل نشاطات وجوانب الشركة ويتضمن مجموعة من المقاييس والمؤشرات المالية وغير المالية.

ونظراً للتغيرات والتطورات السريعة للشركات الحديثة تبين قصور مقاييس الأداء التقليدية التي تستخدمها المحاسبة الإدارية عن إعطاء صورة متكاملة للأداء التنظيمي بمختلف أبعاده، وقد تمثل هذا القصور بصفة أساسية بعدم قدرة مقاييس الأداء التقليدية على توفير مؤشرات ومقاييس تمكن من قياس وتقييم أداء الشركات على المستوى الداخلي والخارجي في الأجل القصير والأجل الطويل، ومن ثم لم تكن تهتم بالتوجهات الاستراتيجية للمنظمات وقدراتها التنافسية؛ الأمر الذي دفع تلك الشركات للتوجه نحو تطوير أساليب قياس الأداء من خلال التفكير في منهجية وأبعاد جديدة تسعى من خلالها إدارة المؤسسة إلى

تزايدت الحاجة إلى تقييم الأداء في الشركات على اختلاف أنواعها بسبب تغير الأوضاع والظروف التي فرضتها التطورات في المعارف والعلوم، وحدثت التكنولوجيا المتجددة، فإن كفاءة العناصر المستخدمة في أداء الشركات تضعف أمام تحديات الوسائل الحديثة؛ الأمر الذي يلزم إدارة المؤسسات بمتابعة التطورات والتكيف معها، لإحداث التطوير المستمر في مدخلاتها، وتحسين عملياتها ومخرجاتها لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على الشركات المنافسة، وهذا يجعل أداء الشركات يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعية تحت تصرفها.

كل هذا جعل تقييم الأداء ذا أهمية كبيرة بالنسبة لأي شركة سواء أكانت اقتصادية أم مالية، من خلال استخدامه للحكم على كفاءة أداء الشركات في استغلال الموارد

توفير المعلومات اللازمة لقياس الأداء وفقاً للتوجهات الحديثة (بوشعور، 2011: 217).

وتعد معايير الأداء المتوازن إحدى الأساليب الإدارية المعاصرة التي قدمها كل من Kaplan & Norton مفهوماً جديداً للإدارة الاستراتيجية؛ إذ يقدم هذا النموذج حلاً شاملاً للضعف والغموض في الأساليب الإدارية التقليدية التي تركز على جوانب أحادية في الأداء المالي؛ أضافت أبعاداً أخرى تحول الاستراتيجية إلى أفعال ونتائج ملموسة تربط الأهداف والوسائل والمقاييس بمستويات الأداء المطلوبة والبرامج والمبادرات بالخطة الاستراتيجية (نديم، 2012: 14).

وتعد نظاماً إدارياً وخطة استراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المنشأة وفق رؤيتها واستراتيجيتها، ويوازن هذا النظام بين الجوانب المالية ورضا العملاء، وفاعلية العمليات الداخلية، وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المنشأة، بالإضافة إلى ذلك تعد أداة اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية في الشركة ووسيلة لتبادل المعلومة (صالح، 2013: 16).

كما تسهم بطاقة الأداء المتوازن في إمداد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المشروع، وتمكنها من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة، وتحسن طريقة تدفق المعلومات وتوصيل أهداف العمل وتفهمه لكل مستويات الشركة، كما تساعد في الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء، وتسهم في تكوين مقاييس الأداء الحاكمة المتفقة مع الاستراتيجية على كل مستويات الشركة (عبدالحليم، 2005: 19).

وقد كان الهدف من تطوير بطاقة الأداء المتوازن هو مواجهة التحديات المعاصرة والتحول المطلوب في بيئة العمل من التحولات التكنولوجية، والضغط المالي، والعولمة، والتغير في متطلبات العميل إلى التخطيط

الاستراتيجي لنشاطات المنشأة المستقبلية، وتأمين الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة على وفق الظروف المحيطة بعد معرفة الفرص والمخاطر الخارجية، ومعرفة الوضع الداخلي من خلال نقاط الضعف والقوة وتوقعات شركاء العمل والعملاء وما يطمح لفعله على مستوى الشركة والأفراد.

مشكلة الدراسة:

تجسد مشكلة الدراسة في دور معايير الأداء المتوازن (BSC) بوصفها نموذجاً حديثاً بأبعاده الخمسة (المالي، العمليات الداخلية، العملاء، التعلم، النمو البعد الاجتماعي) في كفاءة الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين وفاعليته في اليمن، ويتمثل السؤال الرئيس في معرفة مدى اسهام نموذج بطاقات الأداء المتوازن (البعد المالي، وُبعد العمليات الداخلية، بُعد العملاء، بُعد التعلم والنمو، البُعد الاجتماعي) في كفاءة الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين اليمنية وفاعليته.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على دور استخدام معايير الأداء المتوازن (BSC) بأبعاده الخمسة (المالي، العمليات الداخلية، العملاء، التعلم والنمو البعد الاجتماعي) في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين اليمنية، والخروج بمقترحات وتوصيات تسهم في رفع كفاءة الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين في اليمن وفاعليته من خلال استخدام معايير الأداء المتوازن.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في خصوصية النشاط الخدمي الذي يختلف عن النشاط الصناعي والتجاري، وما لشركات التأمين من دور فعال في عجلة التنمية الاقتصادية، وتكمن أهمية الدراسة في الآتي:

أهمية علمية: تنبع أهمية الدراسة من أهمية أسلوب بطاقة الأداء المتوازن نفسه، الذي يعد من أهم أساليب

الفهم الواضح لاستراتيجية الوحدة الاقتصادية من العاملين وأصحاب المصالح فضلاً عن تحقيق تميز الوحدة الاقتصادية في مجالات عدة كالعمل على تقديم خدمات جديدة، واتباع عمليات إنتاجية جديدة، وإمكانية تبني بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لغرض تقييم أداء المصارف العراقية.

دراسة (المدهون، 2017) بعنوان: أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تعظيم الربحية في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين. وتوصلت إلى أن تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يُعد أداة نافعة في تعظيم ربحية تلك المصارف وزيادة قدرتها التنافسية على المدى البعيد، كما تمتلك تلك المصارف تصوراً واضحاً عن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأساسية.

دراسة (Terada، 2014) بعنوان: تصميم وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في تطوير البنوك في إثيوبيا".

هدفت الدراسة إلى تقييم تصميم وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في تطوير البنوك في إثيوبيا ولمعرفة مدى ملاءمة الإجراءات لتصميم بطاقة الأداء المتوازن، ومدى نجاح تنفيذ بطاقة الأداء. وتوصلت الدراسة إلى جاهزية بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها من قبل البنوك عينة الدراسة من البنوك التجارية الإثيوبية.

دراسة (Kirandeeep، 2015) بعنوان: "تطبيق بطاقات الأداء المتوازن كأداة استراتيجية إدارية في البنك الوطني في كينيا"

هدفت الدراسة إلى بناء وتكييف بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية في بنك كينيا الوطني. وتوصلت الدراسة إلى ثبات وملاءمة بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الاستراتيجية.

المحاسبة الإدارية المستخدمة في التقييم فهو أسلوب لا يعتمد على المقاييس المالية وحدها بوصفها معياراً ولكنه يظهر توازناً بين المقاييس المالية وغير المالية.

أهمية عملية: وتنبع أهمية الدراسة العملية من الظروف التي يعيشها قطاع التأمين في اليمن والذي يتطلب تطويراً شاملاً في أساليب المحاسبة الإدارية لتقييم الأداء من خلال استخدام أحدث الأساليب التي طرحها الفكر المحاسبي، كما تكمن أهمية الدراسة في إمكانية استفادة شركات التأمين في اليمن من هذه الدراسة من خلال تبني أسلوب معايير الأداء المتوازن لتحسين كفاءة الأداء الاستراتيجي لهذه الشركات وفعاليتها والإسهام في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

الدراسات السابقة:

دراسة (الشريدة، 2014) بعنوان: "مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى بيان مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وتوضيحه، ومدى قدرة البنوك التجارية الأردنية على تطبيقها ومدى توفر المقومات اللازمة في هذه البنوك لتطبيقها. وتوصلت الدراسة إلى قيام قطاع البنوك التجارية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بدرجة متوسطة ما يقارب (67٪)، وتبين أهمية تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كان أهمها بُعد العملاء وأقلها بُعد التعلم والنمو.

دراسة (المسعودي، 2016) بعنوان: استعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لتقويم الأداء الاستراتيجي المستدام "بحث تطبيقي في مصرف بغداد الأهلي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تبني الأداء المستدام من الوحدات الاقتصادية العراقية وإمكانية تقييم أدائها المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لبيان مدى سعيها لتحقيق الاستدامة وخدمة المجتمع. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم الفوائد المتحققة من تبني الأداء المستدام وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة تحقيق

فرضيات الدراسة:

من خلال مشكلة الدراسة وأهدافها والدراسات السابقة يمكن اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد المالي في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين اليمنية.

الفرضية الثانية: يوجد دور لُبعد العمليات الداخلية في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين اليمنية.

الفرضية الثالثة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لُبعد العملاء في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين اليمنية.

الفرضية الرابعة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لُبعد التعلم والنمو في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين اليمنية.

الفرضية الخامسة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين اليمنية.

الإطار النظري

صُمم أول نظام لبطاقة الأداء المتوازن من قبل شركة جنرال إلكتريك عام 1950 ليكون نظاماً لقياس الأداء، وفي بداية عام 1990 قدم روبرت كابلان وديفيد نورتن مبدأ بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء يدمج المؤشرات المالية وغير المالية، حيث أبقى النظام على مقاييس الأداء المالي وأضاف لها مقاييس غير مالية أدت إلى تطوير أهداف عملية قياس الأداء وربطها بالاستراتيجية مما أتاح مناقشة عدة قضايا حديثة منها برامج الجودة ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (الناطور، 2005: 44).

ثم قدمت بطاقة الأداء المتوازن كدراسة من قبل Kaplan and Norton تحت عنوان "The Balance Scorecard – Measures that Drive Performance"

وقد نوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام 1992، وتعتمد في مجملها على الرؤية والأهداف الاستراتيجية؛ إذ يتم ترجمة تلك الرؤية والأهداف إلى نظام لمقاييس الأداء، الأمر الذي ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي، يسعى كل فرد في المؤسسة إلى تحقيقه، وقد تم عرضها من أجل تعزيز وتوفير الإطار العام لنظرية القيمة العملية لقياس الأداء في جميع أعمال وإجراءات المؤسسات (الثويني، 2014: 47).

وينظر إلى هذا النموذج على أنه أكثر من مجرد نظام لقياس الأداء فقط؛ إذ يتعدى ذلك إلى كونه نظاماً للإدارة، حيث يشجع على إحداث تطورات سريعة ذات أثر كبير في بعض المجالات المهمة مثل: تطوير المنتج أو الخدمة، العملية الإنتاجية، العملاء، زيادة الحصة السوقية، إضافة إلى ذلك فإنه يمكن الشركة من إيضاح الرؤية الخاصة به واستراتيجيته، مع بيان كيفية ترجمة هذه الرؤية الاستراتيجية إلى خطط ونشاطات تنفيذية (الشطي، 2007: 36).

مفهوم معايير الأداء المتوازن:

عرفها (Kaplan, Norton) بأنها أداة لقياس الأداء التنظيمي من خلال أربعة أبعاد متوازنة: المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، وتمكن الشركات من تتبع النتائج المالية مع رصد التقدم في بناء القدرات والحصول على الأصول غير الملموسة التي تحتاجها للنمو في المستقبل (2: Kaplan, Norton, 1996).

أما معهد القياس المتوازن للأداء Balance Score (Card Institute (BSCI) فقد عرف بطاقة الأداء المتوازن بإنها: "نظام للتطوير الإداري وليس فقط نظام للقياس يهتم بتوضيح رسالة المنشأة ورؤيتها واستراتيجيتها وترجمة ذلك إلى أحداث وتعريفات لتوفير دورة متصلة من المعلومات عن العمليات الداخلية والنتائج المتحصل عليها

البُعد المالي Financial Dimension :

هو أول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي، ويتضمن هذا البُعد عدداً من المعايير الاستراتيجية التي منها معيار تحقيق الربح العادل، وهو هدف استراتيجي قابل للتحقيق، وكذلك معيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من الأنشطة الاستثمارية، معيار تخفيض التكاليف إلى الحد الأدنى لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين من خلال تحقيق عائد حقيقي على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة مضافة اقتصادية (اليسري وآخرون، 2014: 267).

بُعد العملاء Dimension of Customer :

يُعدُّ بُعد العملاء جوهر المقاييس غير المالية في بطاقة الأداء المتوازن، وإن الهدف الاستراتيجي الخاص بتحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم المستمر للشركة يترتب عليه زيادة نصيبها وحصتها في السوق، من خلال اكتساب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين (البشير، 2016: 50).

تعتمد معظم الشركات على متطلبات العملاء والمستهلكين وحاجاتهم في وضع استراتيجيتها، وذلك لإسهام هذا الأمر في نجاح الشركة المنافسة، وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وأسعار معقولة.

ويتضمن بُعد العملاء عدة مقاييس عامة لكل أنواع الوحدات الاقتصادية مثل (الغريب، 2012: 32):

1. رضا العملاء Customer Satisfaction.
2. الاحتفاظ بالعملاء Retention Customer.
3. جذب عملاء جدد Customer Acquisition.
4. زيادة الحصة السوقية Market Share.
5. المساهمة في الحساب Account Share.

من هذه الأعمال لإحداث تحسين مستمر في الأداء على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي" (سعدالدين، 2013: 62).

أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

يرى كل من كابلان ونورتن أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية، وهي:

1- إيصال الاستراتيجية: ويعني ذلك نشر ثقافة الاستراتيجية الموضوعية من قبل الإدارة العليا إلى جميع وحدات الشركة، والسماح بوضع عوامل النجاح الرئيسة، ومن ثمَّ فبطاقة الأداء المتوازن تُعد لغة عملياتيه واضحة، تقلص من مشكلات التفسير الخاطئ للاستراتيجية (اسماعيل، 2015: 8).

2- التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية: بطاقة الأداء المتوازن هي المسؤولة عن مختلف العوامل الخاصة بالشركة، فهي تعمل على التنسيق فيما بينهم على مختلف المستويات بغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Kaplan, Norton, 1996: 13).

3- قياس الأداء: يُعد قياس الأداء من أبرز الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها؛ لأنَّ قياس الأداء يمكن الشركة من معرفة حالتها ووضعيتها، ومن ثمَّ اتخاذ القرارات. ويعني كذلك تقييم الاستراتيجية والتحقق من تحقيقها لأهدافها؛ لأنَّ الأهداف الاستراتيجية هي عبارة من مؤشرات للأداء، ومن ثمَّ فبطاقة الأداء المتوازن تُعد أداة ونظاماً للتقييم، وكذلك أداة مفتاحية للقيادة والرقابة على الأداء.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

يركز قياس الأداء التقليدي على النتائج المالية التي تتقدم بسرعة، ويحتاج تقييم الأداء أحياناً إلى معلومات إضافية غير مالية، لذلك توجد أربعة أبعاد يقوم عليها نظام بطاقة الأداء المتوازن وهي:

6. ربحية العملاء Customer Profitability.

بعد العمليات الداخلية Internal Processes

: Dimension

يركز هذا البعد على مسببات حدوث التكلفة التي تعكس كيفية قيام الشركة بتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للعملاء، ومن ثم صياغة هيكل عملياته التشغيلية لتحديد ما يجب أن يتميز ويتفوق فيه، لكي يصبح أكثر نجاحاً وتطوراً من خلال تحليل العمليات التشغيلية إلى مجموعة من الأنشطة المكونة لها، وتحديد كل منها في بناء القيمة التي يكتسبها المنتج، وإعادة النظر في كل الأنشطة التي تؤدي داخل الشركة وتقييم أهميتها ومدى الحاجة إليها والمقارنة بين القيمة المتولدة منها، وبين تكلفة أداء هذه الأنشطة (السريتي، 2013: 197).

ويركز هذا البعد على عمليات التشغيل الداخلية التي تمكن الشركة من التميز وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء منها بكفاءة وفاعلية، وكذلك إرضاء توقعات المساهمين بتحقيق نتائج مالية متميزة ومرضية، وخدمات جديدة تحقق رضاء العملاء الحاليين والجدد، كما يقيس فاعلية الأنظمة الداخلية من أجل ضمان التنافسية (خضر، 2014: 19).

بعد التعلم والنمو Learning and Growth

: Dimension

يرتكز بعد التعلم والنمو حول التعلم التنظيمي والنمو الذي يقصد تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها الشركة بإيجاد نمو وتحسين طويل الأجل ويتحقق التعلم التنظيمي والنمو من خلال ثلاثة موارد أساسية، هي (صادق، 2015: 26):

- قدرات العاملين.

- قدرات أنظمة المعلومات.

- الإجراءات التنظيمية والمتمثلة بالتحفيز والتمكين والاندماج.

وتتعلم الشركات وتتطور من خلال تجربتها وقدرتها في وضع أفكار مواردها البشرية موضع التطبيق، ويرتبط التعلم بالتغيير الإيجابي في السلوكيات الفردية والجماعية، كما أن التعلم والنمو في الشركات من المفترض أن يتم تأطيره في فرق عمل كفؤة وتفكير إيجابي مستمر وثقة عالية في تجربة وفهم شفاف واسع لطبيعة بيئة الشركة.

-البعد الاجتماعي Social Dimension:

تعرضت بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة إلى انتقادات نتيجة تجاهلها المعلومات الخاصة بتقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛ إذ إن المسؤولية الاجتماعية أصبحت من المحركات الأساسية والضرورية لأي وحدة اقتصادية ترغب في البقاء والنمو والاستمرار وأن المسؤولية الاجتماعية لم تُعد اختيارياً، بل أصبحت إلزاماً قانونياً في بعض جوانبها وإلزاماً أديباً في جوانبها الأخرى.

ولقد وردت تعاريف مختلفة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، تختلف باختلاف وجهات النظر، كما تختلف من صناعة إلى أخرى.

حيث عرفها المرصد الفرنسي ORSE بأنها: "تجنيد كل طاقات المؤسسة كي تسهم بشكل إيجابي إلى جانب كل الفاعلين العموميين في التنمية المستدامة ويكون ذلك بإدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في أنشطتهم حتى تصبح متوائمة مع أهداف التنمية المستدامة" (إلياس، 2016: 93).

ويركز هذا البعد على الإسهام في تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته، بحيث يُعد واجباً وطنياً على البنوك، ويتم من خلال دعم الأنشطة الاجتماعية والتنوع في خدماتها المقدمة للمجتمع، والإسهام في توفير الخدمات الصحية والتعليمية" (حلس، 2016: 8).

الأداء الاستراتيجي:

إن مفهوم الأداء أصبح يأخذ بعداً استراتيجياً، لاسيما وأن الظروف المحيطة بالشركة يكتنفها الغموض وعدم التأكد والمنافسة الشديدة، ولتواكب الشركة كل هذه التغيرات وتحقق الميزة التنافسية أمام منافسيها، فقد حظي باهتمام استثنائي، وذلك لكونه يعكس صواب توجه الاستراتيجية للشركة، واختياراً فعلياً وواقعياً لمصادقية المدخل الاستراتيجي المعتمد، كما أنه يوضح أبعاد التكيف الاستراتيجي للشركة مع بيئتها وحالاتها (شين، وشين، 2014: 354).

وعلى الرغم من وجود قدر من الاتفاق حول أبعاد الأداء الاستراتيجي، فإنَّ حداثة مفهوم الأداء الاستراتيجي جعله من دون تعريف واضح ومحدد ومتفق عليه، ولا تزال الإدارات العليا مستمرة في البحث والتفكير بهذا المفهوم، ولكونه الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود الشركة من عدمه؛ إذ يرتبط بنجاح الأداء الاستراتيجي بمدى فهم الإدارة العليا للأهداف المخططة وكيفية قياس أدائها (الملا، وأحمد، 2016: 92).

حيث يُعرف الأداء الاستراتيجي بأنه: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة (الفارس، 2010: 71).

ويعبر (Cokins) عن الأداء الاستراتيجي بالنتائج المترتبة عن ترجمة الخطط الاستراتيجية للمنظمة على وفق النظرة الشاملة لعمل المنظمة وتصرفها، وعلى نحو يمكن متخذي القرار من الاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة والسريعة في عوامل البيئة الخارجية (الجرجري، 2012، 226).

وعُرف بأنه: قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المستهدفة لها بما يؤدي إلى زيادة رضا الزبون وتعظيم قيمتها في الأمد الطويل (العابدي، وأبو أحمد، 2017: 503).

فوائد قياس الأداء الاستراتيجي:

تتمثل المنفعة الرئيسة لقياس الأداء الاستراتيجي في قدراته على توفير مقياس سريع لتقدم الشركة باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى بعض المنافع منها (الشطي، 2007: 28):

1. **تشكيل ثقافة الشركة:** على رغم من وجود عدد كبير من العاملين في الشركة والمنتشرين عبر مواقع جغرافية واسعة فإن الشركة تعمل في سبيل تشجيع وتعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو التغيير.
2. **إبقاء التركيز على الأهداف الاستراتيجية:** تطور عمليات الإدارة الاستراتيجية في العادة خارطة للاتجاه التنظيمي الجديد على شكل خطة استراتيجية أساسية، ولكن بعد الانتهاء من تطوير الاتجاه الاستراتيجي، فإن هنالك تخوف من فقدان زخم العملية ووضع الخطة على الرف. إلا أن وجود عملية قياس الأداء الاستراتيجي تساعد في استمرارية تعزيز أولويات الشركة من خلال توصيل هذه الأولويات إلى العاملين فيها.
3. **تعزيز ثقة الأطراف الخارجية والعملاء:** إن المحافظة على العلاقات الإيجابية مع العملاء والأطراف الخارجية وإدامة الاتصال معهم هي من أولويات الشركة ونشاطاتها المهمة وتلعب مقاييس الأداء الاستراتيجي دوراً مهماً في توصيل هذه الأولويات، وفي التأكيد على وجود عمليات المساءلة للعاملين فيها.
4. **تحديد حاجات العملاء وتلبيتها:** يساعد قياس الأداء الاستراتيجي الشركة في تحديد حاجات العملاء والاستجابة لها.

وظائف قياس الأداء الاستراتيجي:

يحقق قياس الأداء الاستراتيجي للشركة عدداً من الوظائف الأساسية والتي تتمثل فيما الآتي (الكيسي، والحديثي، 2017: 9):

1. **وظيفة الاتصال الداخلي:** حيث يمكن قياس الأداء الاستراتيجي للإدارة من توصيل الأولويات الاستراتيجية إلى العاملين في الشركة.
2. **وظيفة إدارة الشركة:** يوفر قياس الأداء الاستراتيجي للإدارة موضوع تنظيمي (Organizing theme) ونقطة ارتكاز لأطر الإدارة.
3. **وظيفة دعم القرار:** يستخدم كأداة لاتخاذ القرار في عمليات التخطيط وإعداد الموازنة.
4. **وظيفة التوصيل الخارجي:** يساعد قياس الأداء الاستراتيجي الإدارة في إعلام الأطراف الخارجية والعملاء بأوليات الشركة، مما يساعد في كسب ثقة واحترام هذه الأطراف.

الدراسة الميدانية**أساليب جمع البيانات:**

اعتمد الباحث في جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة على نوعين من البيانات، وهي كالتالي:

البيانات الثانوية: تتمثل هذه البيانات في مجموعة من الكتب والدوريات العربية والأجنبية، والدراسات المنشورة، ورسائل الماجستير والدكتوراه، بحيث تم تغطية الجزء النظري من الدراسة، والذي يُعد جزءاً أساسياً في إجراء الدراسة الميدانية.

البيانات الأولية: تصنف هذه الدراسة على أنها دراسة ميدانية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بجمع البيانات الأولية عن طريق استخدام أسلوب الاستقصاء، حيث تم تصميم الاستبانة لذلك، وتم صياغة فقراتها بالاعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، فضلاً عن الجزء النظري من الدراسة.

وصف مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من شركات التأمين في اليمن التي بلغ عددها (16) شركة حسب إحصائية وزارة الصناعة والتجارة.

أما عينة الدراسة فتمثلت بموظفي شركات التأمين العاملين في الإدارة التنفيذية والإدارة المالية وإدارة المراجعة الداخلية حيث تم توزيع (128) استبانة، وتم استرجاع (105) استبانة، منها (9) استبانات غير صالحة للتحليل، والجدول الآتي يبين عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل، ومن الجدير بالذكر أنه تم توزيع الاستبانة واستلامها باليد على عينة الدراسة التي تم تحديدها أعلاه.

جدول (1) العينة المستهدفة ودرجة الاستجابة الفعلية

البيان	العدد	النسبة
الاستبانات الموزعة	128	100%
الاستبانات المستردة	105	82%
الاستبانات غير الصالحة	9	7%
الاستبانات الخاضعة للتحليل	96	75%

الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة:**1 - ثبات الأداة (Reliability):**

لاختبار ثبات الاستبانة وإمكانية الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات وتحقيق أهدافها، فقد تم استخدام مقياس

2 - اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولموجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبيّنة في جدول رقم (3).

جدول رقم (3) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)
البُعد المالي	1.25	0.089
بُعد العملاء	1.49	0.063
بُعد العمليات الداخلية	1.73	0.085
بُعد التعلم والنمو	1.04	0.228
البُعد الاجتماعي	0.99	0.278
جميع مجالات الاستبانة بشكل عام	0.85	0.467

من الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية (sig) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على SPSS، حيث اعتمد الباحث نموذجاً إحصائياً لتحليل الإجابات على فقرات استمارة الاستبانة وهو مقياس ليكرت الخماسي المشار إليه سلفاً.

الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس درجة مصداقية إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة.

ويمكن تفسير ألفا (α) على أنها معامل الثبات الداخلي (Internal Consistency) بين الإجابات، ولذا فإن قيمتها تتراوح بين (صفر، 1) وأن القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس هي 60% فأكثر (Sekarna, 2003:84).

وقد أظهرت نتائج احتساب هذا المعامل أن ثبات الفقرات كان عالياً جداً، مما يؤكد إمكانية الاعتماد على الاستبانة في اختبار الفرضيات، كما يوضح ذلك الجدول (2).

جدول (2) نتيجة اختبار ثبات الأداة

المتغير	الفرضية	عدد الفقرات	المحور الذي تقيسه	قيمة معامل ألفا
البُعد المالي	الأولى	10	المحور الأول	94.1%
بُعد العملاء	الثانية	9	المحور الثاني	93.6%
بُعد العمليات الداخلية	الثالثة	7	المحور الثالث	95.1%
بُعد التعلم والنمو	الرابعة	11	المحور الرابع	95.9%
البُعد الاجتماعي	الخامسة	10	المحور الخامس	95%
فقرات الاستبانة بشكل عام	-	47	عام	94.74%

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل الثبات لجميع المحاور وفقرات الاستبانة قد بلغت (94.74%) وهي نسبة أعلى من نسبة 60% المقبولة في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والاقتصادية، وهذا يدل على أن استمارة الاستبانة اتسمت بالثبات وبدرجة معقولة، وعليه يمكن اعتبار أنّ معاملات الثبات هذه تصب في مصلحة أداة الدراسة مما يؤهلها لأن تكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة ويجعل منها صالحة لأغراض التحليل.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

أولاً: تحليل آراء المستجيبين بشأن البُعد المالي في معايير الأداء المتوازن ودوره في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي:

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المستجيبين فيما يتعلق بالبُعد المالي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين والمودعين (المشاركين) من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار ما يعزز الأداء الاستراتيجي للشركة.	3.65	1.14	2
2	توزع الأرباح على المساهمين بطريقة تناسب توقعاتهم بما يعكس كفاءة وفاعلية الشركة.	3.57	1.02	4
3	تزيد الشركة مبيعاتها من الخدمات التأمينية المتنوعة عبر الدخول في مجالات جديدة بما يعزز كفاءة وفاعلية الأداء للشركة.	3.52	1.29	6
4	يتم استخدام أدوات تمكن من تحديد عوامل تحسين هامش الربح التشغيلي ومن ثم تطويره.	3.28	1.18	9
5	تشارك الشركة في استثمارات طويلة الأجل لتعزيز ثروة الملاك.	3.30	1.14	8
6	تتبع الشركة سياسة انتمائية متنوعة (فروض قصيرة الأجل، وطويلة الأجل) للتوازن بين الربحية والسيولة والأمان.	3.61	1.11	3
7	تركز الشركة على الخدمات التي تعطي قيمة إضافية اقتصادية أعلى.	3.61	1.11	3
8	تترجم المقاييس المستخدمة في الشركة الخطط والسياسات الاستراتيجية.	3.40	1.12	7
9	تقدم الشركة الخدمات التأمينية بأسعار ملائمة مقارنة بالشركات المنافسة.	3.75	1.02	1
10	تحرص الشركة على تقديم خدمات تأمينية متنوعة تمكنها من تغطية مصاريفها التشغيلية دون المساس بالأرباح.	3.54	1.20	5
	المتوسط العام	3.52	0.92	

الآراء تشتتت بين درجة عالية جداً ودرجة عالية ودرجة متوسطة.

ونالت الفقرة الأولى المتعلقة بسعي الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين والمودعين (المشاركين) من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار يعزز الأداء الاستراتيجي للشركة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.14)؛ الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة حول مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة عالية جداً ودرجة عالية ودرجة متوسطة.

تبين من الجدول أن جميع الفقرات حازت على متوسطات حسابية عالية، وهي أكبر من المتوسط الفرضي المعتمد في الدراسة البالغ (3) مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون جميع الفقرات ويمكن توضيح ذلك وفقاً لما يأتي:

حيث حازت الفقرة التاسعة المتعلقة بتقديم الشركة الخدمات التأمينية بأسعار ملائمة مقارنة بالشركات المنافسة على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري (1.02)؛ الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من موافقتهم على مضمون الفقرة فإن

ثانياً: تحليل آراء المستجيبين بشأن بُعد العملاء في معايير الأداء المتوازن ودوره في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي :
جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المستجيبين فيما يتعلق ببُعد العملاء

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	يحتوي معيار ربحية العملاء على مقاييس تركز على تحقيق الكفاءة والفاعلية.	3.58	1.04	1
2	يهدف معيار الاحتفاظ بالعملاء الحاليين إلى تلبية احتياجات العملاء المادية والمعنوية.	3.50	1.14	3
3	تعمل الحصة السوقية العادلة على تحقيق التوازن بين الإمكانيات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية.	3.29	1.04	6
4	يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات التأمينية المقدمة من الشركة.	3.43	1.12	4
5	يقع عدد الشكاوى المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع.	3.24	1.10	7
6	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت الطبيعي لتلك الخدمة.	3.41	1.08	5
7	تقدم الخدمات التأمينية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلي احتياجات العملاء.	3.55	1.16	2
8	يراعي مقياس استقطاب عملاء جدد تحقيق هدف الربحية الملائمة ضمن هدف الحصة السوقية الملائمة.	3.43	1.18	4
9	تفوق الخدمات التأمينية المستحدثة توقعات العملاء.	3.11	1.29	8
	المتوسط العام	3.40	0.92	

احتياجات العملاء على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.55) وبانحراف معياري (1.16)؛ الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة؛ وعلى الرغم من موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة عالية جداً ودرجة عالية ودرجة متوسطة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني بُعد العملاء يساوي (3.40) وهو أكبر من متوسط أداة القياس (3) كما بلغ الانحراف المعياري لجميع الفقرات (0.92)؛ مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد العملاء في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين في اليمن بدرجة عالية.

من الجدول السابق يتبين أن جميع الفقرات نالت متوسطات حسابية عالية، وهي أكبر من المتوسط الفرضي المعتمد في الدراسة البالغ (3)؛ مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون جميع الفقرات ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

نالت الفقرة الأولى المتعلقة باحتواء معيار ربحية العملاء على مقاييس تركز على تحقيق الكفاءة والفاعلية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.58) وبانحراف معياري (1.04)؛ الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة عالية جداً ودرجة عالية ودرجة متوسطة.

حازت الفقرة السابعة المتعلقة بتقديم الخدمات التأمينية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلي

ثالثاً: تحليل آراء المستجيبين بشأن بُعد العمليات الداخلية في معايير الأداء المتوازن ودوره في كفاءة وفاعلية الأداء

الاستراتيجي:

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المستجيبين فيما يتعلق ببُعد العمليات الداخلية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	يهدف معيار الإتقان في الخدمات التأمينية إلى تحقيق مستوى متقدم من التقنية لتحسين الوضع التنافسي.	3.60	1.23	1
2	يحقق معيار الكفاءة في معالجة الموارد المتاحة مستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة.	3.54	1.06	2
3	يتم تصميم عمليات الشركة بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المنشودة.	3.49	1.11	3
4	يتم تقديم الخدمات التأمينية الجديدة في الوقت المناسب.	3.32	1.20	6
5	يتم توفير أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء الخدمات التأمينية وبأقل تكلفة ممكنة.	3.40	1.19	5
6	يركز بُعد العمليات الداخلية على تميز الشركة وتحقيق القيمة التي ترضي العملاء بكفاءة وفاعلية.	3.32	1.20	7
7	تقوم الشركة بعمليات التحسين والتطوير بهدف تخفيض الوقت والجهد وترشيد التكاليف.	3.47	1.17	4
المتوسط العام		3.45	1.03	

حسابي (3.40) وبانحراف معياري (1.19)؛ الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة عالية جداً ودرجة عالية ودرجة متوسطة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث بُعد العمليات الداخلية يساوي (3.45) وهو أكبر من متوسط أداة القياس (3) كما بلغ الانحراف المعياري لجميع الفقرات (1.03)، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد العمليات الداخلية في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين في اليمن بدرجة عالية.

من الجدول يتبين أن جميع الفقرات حازت على متوسطات حسابية عالية، وهي أكبر من المتوسط الفرضي المعتمد في الدراسة البالغ (3) مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون جميع الفقرات ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

نالت الفقرة الأولى المتعلقة بهدف معيار الإتقان في الخدمات التأمينية إلى تحقيق مستوى متقدم من التقنية لتحسين الوضع التنافسي المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.60) وبانحراف معياري (1.23)؛ الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة عالية جداً ودرجة عالية ودرجة متوسطة.

فيما يتعلق بالفقرة الخامسة التي تنص على توفر أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء الخدمات التأمينية وبأقل تكلفة ممكنة فقد حازت على المرتبة الخامسة بمتوسط

رابعاً: تحليل آراء المستجيبين بشأن بُعد التعلم والنمو في معايير الأداء المتوازن ودوره في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي :
جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المستجيبين فيما يتعلق ببُعد التعلم والنمو

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تقدم الشركة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم في مجال العمل التأميني الحالية والمستقبلية.	3.59	1.15	1
2	تحرص الشركة على مشاركة العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية.	3.34	1.19	5
3	تحرص الشركة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم.	3.50	1.22	3
4	تعقد الشركة دورات تدريبية للموظفين في كيفية التعامل الجيد مع عملائه.	3.55	1.21	2
5	تشجع وتدعم الشركة موظفيها للحضور والمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية المعنية بمناقشة المشكلات والأزمات المالية.	3.11	1.27	9
6	تحرص الشركة على ترقية الموظفين إلى مناصب عليا لتميز المهارات القيادية بينهم.	3.22	1.27	7
7	تحرص الشركة على عقد اللقاءات والاجتماعات الدورية لنشر قيم وأخلاقيات العمل التي يتبناها الشركة في رسالتها وأهدافها.	3.13	1.26	8
8	تشجع الشركة العمل الجماعي وتشكيل فرق لمناقشة المشكلات التي تواجهها وطرح مقترحات الحل.	3.24	1.23	6
9	تشجع الشركة العاملين على تبادل المعلومات وتعلم المهارات من بعضهم البعض من خلال عقد الورش والندوات التثقيفية.	3.24	1.22	6
10	يتم الاحتفاظ بالموظف بناءً على مقاييس الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء المستمر.	3.35	1.24	4
11	يوجد موظفون ذوي قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء موزعين على أقسام الشركة المختلفة.	3.59	1.14	1
	المتوسط العام	3.35	1.03	

المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.59) وبانحراف معياري (1.14)؛ الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة عالية جداً ودرجة عالية ومتوسطة. وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع بُعد التعلم والنمو يساوي (3.35) وهو أكبر من متوسط أداة القياس (3) كما بلغ الانحراف المعياري لجميع الفقرات (1.03)، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد التعلم والنمو في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين في اليمن بدرجة عالية.

من الجدول يتبين أن جميع الفقرات حازت على متوسطات حسابية عالية، وهي أكبر من المتوسط الفرضي المعتمد في الدراسة البالغ (3) مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون جميع الفقرات ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

حازت الفقرة الأولى المتعلقة بتقديم الشركة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم في مجال العمل التأميني الحالية والمستقبلية على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.59) وبانحراف معياري (1.15)؛ الأمر الذي يشير إلى موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة عالية جداً ودرجة عالية ومتوسطة. كذلك نالت الفقرة الحادية عشر المتعلقة بوجود موظفين ذوي قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء موزعين على أقسام الشركة المختلفة على

خامساً: تحليل آراء المستجيبين بشأن البعد الاجتماعي في معايير الأداء المتوازن ودوره في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي: جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المستجيبين فيما يتعلق بالبعد الاجتماعي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تسهم الشركة في تقديم التأمينات المختلفة لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأسعار رمزية.	3.04	1.35	2
2	تسهم الشركة في دعم برامج الإنعاش الاقتصادي والمشاريع الحرفية التي تسهم في توليد فرص عمل والمساهمة في حل مشكلة البطالة من خلال إنعاش الاقتصاد وبرامج الإنعاش الاقتصادي.	2.90	1.34	4
3	تسهم الشركة في تقديم منح دراسية وتدريبية لموظفيها لتكملة مسيرتهم التعليمية.	2.81	1.44	5
4	تقوم الشركة بتنفيذ برامج التدريب العملي للجامعات ويتيح للطلبة فرصة التطبيق الميداني.	3.25	1.38	1
5	تتبنى الشركة المشروعات الخيرية في بعض المناسبات مثل كسوة العيد وإفطار رمضان للأسر الفقيرة.	2.66	1.35	8
6	تسهم الشركة في دعم الجمعيات الخيرية الداعمة للأسر الفقيرة ودور الأيتام.	2.79	1.35	6
7	تسهم الشركة بدعم جمعيات ذوي الاحتياجات الخاصة لتأهيلهم وتخصيص نسبة من فرص التوظيف لهم.	2.56	1.32	9
8	تسهم الشركة في تقديم الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية التي تتبناها الجامعات والمراكز الخاصة لمناقشة قضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلد.	2.76	1.35	7
9	تسهم الشركة في إنشاء المستشفيات والكليات التعليمية والمدارس.	2.35	1.36	10
10	تسهم الشركة في تقديم بعض الخدمات الاجتماعية لموظفيها (الإسكان، المواصلات، العلاج).	2.99	1.30	3
	المتوسط العام	2.81	1.12	

أما الفقرة السابعة المتعلقة بإسهام الشركة بدعم جمعيات ذوي الاحتياجات الخاصة لتأهيلهم وتخصيص نسبة من فرص التوظيف لهم، فقد حازت على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (2.56) وبانحراف معياري (1.32)؛ الأمر الذي يشير إلى عدم موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من عدم موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة منخفضة جداً ودرجة منخفضة ودرجة متوسطة. وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس البعد الاجتماعي يساوي (2.81) وهو أقل من متوسط أداة القياس (3) كما بلغ الانحراف المعياري لجميع الفقرات (1.12)، مما يدل على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين في اليمن.

من الجدول تبين أن أغلب الفقرات حازت على متوسطات حسابية منخفضة، وهي أقل من المتوسط الفرضي المعتمد في الدراسة البالغ (3) مما يشير إلى عدم موافقة أفراد العينة على مضمون أغلب الفقرات ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

نالت الفقرة التاسعة المتعلقة بإسهام الشركة في إنشاء المستشفيات والكليات التعليمية والمدارس على المرتبة الأخيرة، وهي المرتبة العاشرة بأقل متوسط حسابي بلغ (2.35) وبانحراف معياري (1.36)؛ الأمر الذي يشير إلى عدم موافقة أفراد العينة على مضمون الفقرة، الجدير بالذكر أن الفقرة ذاتها حازت على انحراف معياري عالٍ، وهو أكبر من الواحد الصحيح؛ الأمر الذي يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة، وعلى الرغم من عدم موافقتهم على مضمون الفقرة فإن الآراء تشتتت بين درجة منخفضة جداً ودرجة منخفضة ودرجة متوسطة.

جدول رقم (10) نتيجة اختبار الفرضية الثانية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة (SIG)	T الجدولية	T المحسوبة
0.92	3.40	رفض	0.00	1.96	5.02

بالنظر إلى الجدول رقم (10) يتضح أن قيمة T المحسوبة بلغت 5.02 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، فضلاً عن أن مستوى الدلالة صفر مقارنة بمستوى الدلالة المعتمد البالغ (0.05)، وبما أن قاعدة القرار هي: قبول الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، ورفضها إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، ومن ثم فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، ويعني ذلك أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد العمليات الداخلية على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين في اليمن.

3- نتيجة اختبار الفرضية الثالثة:

تناولت هذه الفرضية قياس وجهة نظر أفراد العينة حول أثر بُعد العملاء في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين في اليمن، وتم استخدام اختبار (One Sample T – Test) والجدول الآتي يظهر نتيجة الاختبار:

جدول رقم (11) نتيجة اختبار الفرضية الثالثة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة (SIG)	T الجدولية	T المحسوبة
1.03	3.45	رفض	0.00	1.96	5.07

بالنظر إلى الجدول رقم (11) يتضح أن قيمة T المحسوبة بلغت 5.07 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، فضلاً عن أن مستوى الدلالة صفر مقارنة بمستوى الدلالة المعتمد البالغ (0.05)، وبما أن قاعدة القرار هي: قبول الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، ورفضها إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، ومن ثم فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، ويعني ذلك أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد العملاء على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين في اليمن.

اختبار الفرضيات:

1- نتيجة اختبار الفرضية الأولى:

تناولت هذه الفرضية قياس وجهة نظر أفراد العينة حول أثر البُعد المالي على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين في اليمن، وتم استخدام اختبار (One Sample T – Test) والجدول الآتي يظهر نتيجة الاختبار:

جدول رقم (9) نتيجة اختبار للفرضية الأولى

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة (SIG)	T الجدولية	T المحسوبة
0.92	3.52	رفض	0.00	1.96	6.64

بالنظر إلى الجدول رقم (9) يتضح أن قيمة T المحسوبة بلغت 6.64 وهي أكبر من قيمتها الجدولية فضلاً عن أن مستوى الدلالة صفر مقارنة بمستوى الدلالة المعتمد البالغ (0.05)، وبما أن قاعدة القرار هي: قبول الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، ورفضها إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، ومن ثم فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، ويعني ذلك أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد المالي على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين في اليمن.

2- نتيجة اختبار الفرضية الثانية:

تناولت هذه الفرضية قياس وجهة نظر أفراد العينة حول أثر بُعد العمليات الداخلية في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين في اليمن، فقد تم استخدام اختبار (One Sample T–Test) والجدول الآتي يظهر نتيجة الاختبار:

4- نتيجة اختبار الفرضية الرابعة :

القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، ورفضها إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، فضلاً عن أن مستوى الدلالة بلغ (0.65) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، ومن ثم فإننا نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة، ويعني ذلك أنه: لا يوجد أثر للبعد الاجتماعي على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين في اليمن.

الاستنتاجات:

توصل الباحث من خلال دراسة المحاور الرئيسة للبحث بما فيها التحليل الإحصائي المستخدم إلى النتائج الآتية:

أولاً: الاستنتاجات من الجانب النظري:

1. تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الاستراتيجية الحديثة لتحديد إمكانيات وقدرات شركات التأمين اليمنية في تلبية متطلبات واحتياجات العملاء من الخدمات التأمينية في الحاضر والمستقبل.
2. ينظر إلى بطاقة الأداء المتوازن على أنه أكثر من نظام لقياس الأداء، بل يتعدى ذلك إلى كونه نظاماً للإدارة، فهو يشجع على إحداث تطورات سريعة ذات أثر كبير في بعض المجالات المهمة.

3. تُعد بطاقة الأداء المتوازن نظاماً شاملاً لقياس الأداء من منظور استراتيجي يمكن الشركة من إيضاح رؤيته واستراتيجيته، وترجمتها إلى خطط ونشاطات تنفيذية.

ثانياً نتائج الدراسة الميدانية (التحليل الإحصائي):

1. أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبعد المالي على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين في اليمن، من خلال المقاييس المتعلقة بهذا البعد التي نالت على إجماع المستجيبين حولها وكان أبرز الفقرات موافقة الآتي:

- تقديم الشركة خدمات تأمينية بأسعار ملائمة.

تناولت هذه الفرضية قياس وجهة نظر أفراد العينة حول أثر بُعد التعلم والنمو على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين في اليمن، فقد تم استخدام اختبار (One Sample T – Test) والجدول الآتي يظهر نتيجة الاختبار:

جدول رقم (12) نتيجة اختبار الفرضية الرابعة

T المحسوبة	T الجدلية	مستوى الدلالة (SIG)	نتيجة الفرضية العدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3.99	1.96	0.00	رفض	3.35	1.03

بالنظر إلى الجدول رقم (12) يتضح أن قيمة T المحسوبة بلغت 3.99 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.96) فضلاً عن أن مستوى الدلالة صفر مقارنة بمستوى الدلالة المعتمد البالغ (0.05)، وبما أن قاعدة القرار هي: قبول الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، ورفضها إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، ومن ثم فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، ويعني ذلك أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم والنمو على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين في اليمن.

5- نتيجة اختبار الفرضية الخامسة :

تناولت هذه الفرضية قياس وجهة نظر أفراد العينة حول أثر البعد الاجتماعي في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين في اليمن، تم استخدام اختبار (One Sample T – Test) والجدول الآتي يظهر نتيجة الاختبار:

جدول رقم (13) نتيجة اختبار الفرضية الخامسة

T المحسوبة	T الجدلية	مستوى الدلالة (SIG)	نتيجة الفرضية العدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-1.97	1.96	0.65	قبول	2.81	1.12

بالنظر إلى الجدول رقم (13) يتضح أن قيمة T المحسوبة بلغت -1.97 وهي أصغر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: قبول الفرضية العدمية إذا كانت

الاستراتيجي لشركات التأمين في اليمن ، حيث تحقق ذلك من خلال تقديم برامج تدريبية كافية للموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم في العمل التأميني ، وعقد دورات تدريبية للموظفين في كيفية التعامل مع العملاء ، واحتفاظ شركات التأمين بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم ، والاحتفاظ بالموظفين بناءً على مقاييس الكفاءة والفاعلية وتقييم الأداء المستمر.

5. أثبتت نتائج الاختبار الإحصائي في الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبُعد الاجتماعي على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين في اليمن ، حيث تبين أن شركات التأمين في اليمن لم تعمل على تحقيق المقاييس المتعلقة بالبُعد الاجتماعي التي نالت أقل متوسطات وهي : عدم الإسهام في إنشاء المستشفيات والكليات والمدارس ، وعدم الإسهام في دعم جمعيات ذوي الاحتياجات الخاصة من تأهيل وتخصيص فرص التوظيف لهم ، وعدم تبني المشروعات الخيرية في بعض المناسبات الدينية والاجتماعية ، وعدم الإسهام في دعم الأنشطة الثقافية والعلمية التي تبناها الجامعات لمناقشة قضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

6. إن إضافة البُعد الاجتماعي إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة كما صممها كل من Kaplan and Norton لم يؤثر على المتوسط الكلي لبطاقة في شركات التأمين في اليمن ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة 3.43 ، وبلغ المتوسط الحسابي للأبعاد الخمسة 3.30.

7. اهتمام شركات التأمين في اليمن بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة وإهمالها البُعد الاجتماعي ؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للأبعاد الأربعة كالاتي : 3.52 ، 3.40 ، 3.45 ، 3.35 على التوالي ، بينما بلغ المتوسط الحسابي للبُعد الاجتماعي 2.81.

■ سعي شركات التأمين إلى تعظيم ثروة المساهمين وتحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.

■ اتباع الشركات سياسة ائتمانية متنوعة توازن بين السيولة والربحية.

■ توزيع أرباح على المساهمين بطريقة تناسب توقعاتهم.

2. أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد العملاء على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين في اليمن ، وكان أبرز الفقرات موافقة الآتي :

■ احتواء معيار ربحية العملاء على مقاييس تحقق الكفاءة والفاعلية.

■ تقديم الشركات خدمات بجودة ومواصفات تلبى احتياجات العملاء.

■ احتفاظ الشركات بالعملاء الحاليين من خلال تلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية ، والعمل على استقطاب عملاء جدد بهدف تحقيق الربحية الملائمة ، وتحقيق الحصة السوقية الملائمة ، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الشريفة ، 2014).

3. أظهرت الدراسة إجماع المستجيبين على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد العمليات الداخلية على كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي لشركات التأمين في اليمن ، وبينت الدراسة أبرز الفقرات موافقة هي :

■ تحقيق مستوى متقدم من التقنية لتحسين الوضع التنافسي والاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة لتحقيق الكفاءة.

■ تمتع عمليات الشركات بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المنشودة ، والعمل على تخفيض الوقت والجهد وترشيد التكاليف من خلال التحسين والتطوير المستمرين.

4. أثبتت نتائج الدراسة الميدانية وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد التعلم والنمو على كفاءة وفاعلية الأداء

التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

1. ضرورة قيام شركات التأمين في اليمن بتعزيز البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن من خلال استخدام أدوات تمكن من تحديد عوامل تحسين هامش الربح والتشغيلي وتطويره، مشاركة البنوك في الاستثمارات طويلة الأجل لتعزيز ثروة الملاك، ووضع مقاييس تترجم الخطط والسياسات الاستراتيجية، وزيادة مبيعاتها من الخدمات التأمينية المتنوعة عبر الدخول في مجالات جديدة بما يعزز كفاءة وفعالية الأداء.

2. ضرورة العمل على إشباع احتياجات ورغبات العملاء والاحتفاظ بالعملاء الحاليين، والعمل على جذب عملاء جدد من خلال استحداث خدمات تأمينية تفوق توقعات العملاء، والعمل على الحد من شكاوى العملاء، وتقديم الخدمات التأمينية للعملاء في الوقت والمكان المناسب بما يحقق رضا العملاء ومن ثم تحسين كفاءة وفعالية الأداء الاستراتيجي.

3. تشجيع ودعم الموظفين لحضور الدورات التدريبية والمؤتمرات والندوات العلمية المتخصصة، وعقد اللقاءات والاجتماعات الدورية لنشر قيم وأخلاقيات العمل الذي تتبناها شركات التأمين في رسالتها وأهدافها، وتعزيز قيم الإبداع والابتكار لدى الموظفين وترقيتهم إلى مناصب عليا لتمييز مهاراتهم القيادية، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق الواحد وتشكيل المجموعات لمناقشة المشكلات التي يواجهونها، وعقد الورش واللقاءات التثقيفية لتبادل المعلومات والمهارات.

4. ضرورة قيام شركات التأمين في اليمن بدورها الاجتماعي من خلال تقديم مزيد من أوجه الدعم للمجتمع، والمتمثل بالإسهام في إنشاء المستشفيات والكليات والمدارس، ودعم جمعيات ذوي الاحتياجات

الخاصة لتأهيلهم وتوظيفهم، وتبني المشروعات الخيرية في بعض المناسبات الدينية، وتقديم الدعم اللازم للأنشطة الثقافية والعلمية التي تتبناها الجامعات والمراكز الخاصة للدفع قُدماً بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ذلك حتى يكون للبُعد الاجتماعي درجة الأهمية نفسها مقارنة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة الأخرى.

5. ضرورة تعميم بطاقة الأداء المتوازن على جميع المؤسسات الاقتصادية لما له من منفعة في تحديد الأداء الاستراتيجي للمنظمات، ولما له من أثر جيد في تطويرها واستمراريتها وتحسين أدائها.

المراجع

1. صادق، بان ماجد صادق (2015)، "أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الربحية دراسة حالة على بنك الإسكان للتجارة والتمويل"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان -الأردن.
2. البشير، إشراقة زين العابدين (2016)، "بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على جودة المعلومات المحاسبية: دراسة ميدانية على شركة العثيم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان.
3. بوشعور، رضية، (2011)، "نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية في الجزائر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.
4. النويني، يوسف بن محمد (2014)، "متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيقاته"، المجلة الدولية للتبوية المتخصصة، الجمعية الأردنية لعلم النفس، المجلد 3، العدد 10، ص ص 43 -54.
5. الجرجري، أحمد سليمان، (2012)، "تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي: استراتيجيات التصنيع الأخضر أمودجا"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 5، العدد 9.
6. حلس، سالم عبد الله، وعبيد، ليد سلمان (2016)، "مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظة غزة"، دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 3.

7. خضر، أحمد حسن، (2014)، "مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم الأداء : دراسة ميدانية على المصارف التقليدية الخاصة في سورية"، مجلة جامعة البعث، المجلد 36، العدد 21.
8. السريتي، المهدي مفتاح (2013)، "مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي"، مجلة الجامعة، مركز البحوث والاستشارات العلمية والتدريب، جامعة الزاوية، ليبيا، المجلد 3، العدد 15.
9. سعد الدين، أحمد عارف محروس أبو النجاه، (2013)، "القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، مصر.
10. سعدي، بن أحمد، وإلياس، صالح (2016)، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدماج أبعاد التنمية المستدامة داخل المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة"، المجلة العربية للأبحاث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 22(2)، ص ص 93-95.
11. الشريدة، ثمارى جمال (2014)، "مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
12. الشطي، علي سليمان (2007)، "أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن: دراسة تطبيقية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.
13. شين، فيروز، وشين نوال (2014)، "جدول القيادة الاستراتيجي كأداة لقياس الأداء الاستراتيجي في المنظمات الاقتصادية"، جامعة محمد خيصر - بسكرة، مجلة الاقتصادات المالية البنكية وإدارة أعمال، العدد الافتتاحي.
14. صالح، عبد القادر (2013)، "تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز حضري ورقلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
15. الكبيسي، صلاح الدين عواد، والحديثي، شمس معزز اسكندر، "تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد"، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 99، (2017).
16. العابدي، عمار ياسر عبد الكاظم، وأبو حمد، رضا صاحب (2017)، "دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية العراقية
- الخاصة"، جامعة الكوفة، مجلة كلية التربية للنتات للعلوم الإنسانية، العدد 21.
17. عبد الحليم، نادية راضي، (2005) "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2.
18. علي، مصطفى عبد الحسين، وحسين، علي كاظم، ويعقوب، فيحاء عبد الله (2013)، "دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية"، جامعة بغداد، مجلة دراسات محاسبة ومالية، المجلد 8، العدد 22.
19. الفارس، سليمان (2010)، "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2.
20. محمد، كمال أحمد يوسف، وإسماعيل، ربيعة إسماعيل الفكي (2015)، "أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمصارف السودانية: دراسة ميدانية"، جامعة النيلين، مجلة الدراسات العليا، العدد 11.
21. المدهون، أحمد فؤاد، (2017)، "أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، غزة - فلسطين.
22. المسعودي، حيدر علي، وعلي، هبة الله مصطفى، (2016)، "استعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لتقويم الأداء الاستراتيجي المستدام: بحث تطبيقي في مصرف بغداد الأهلي"، جامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 109.
23. الملا، عبد الرحمن مصطفى، وأحمد، ليلى سعيد (2016)، "القيم التنظيمية وتأثيرها في الأداء الاستراتيجي: بحث ميداني مقارنة بين جامعتي بغداد والنهرين"، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 92، (2106)، ص 92.
24. الناظور، جهاد ربحي (2005)، "أثر تطبيق معايير بطاقة الأداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، الأردن، (2005)، ص 44.
25. النجار، جميل (2012)، "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة"، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة: نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية 2012/10/17 - خلال المدة 16 رام الله - فلسطين.
26. نديم، مريم شكري (2012)، "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية"،

29. Robert S. Kaplan, David P. Norton,(1996), "The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action", United States of America, Harvard College, (1996), p2.
30. Sihra Kirandeeep,(2015) "The Application Of Balance Scorecard As A strategic Management Tool At National Bank Of Kenya"; Thesis the Master; School Of Business, University Of Nairobi; (2015).
31. Uma, Sekaran, (2003), **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, 7th Edition, John Wiley and Sons Inc., New York.
- رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان - الأردن.
27. الياسري، أكرم، وآخرون، "انعكاس المقدرات الجوهرية على الأداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية"، مجلة جامعة أهل البست، جامعة آل البيت، الأردن، المجلد 1، العدد 16، (2014).
28. Asrat Tereda;(2014)," Design And Implementation Of Balanced Scorecard In The Development Bank Of Ethiopia"; Thesis the Master; School of Graduate Studies; Addis Ababa University.

Abstract

The study aimed to identify the role of balanced Scorecard (BSC) in the efficiency and effectiveness of the strategic performance of insurance companies in Yemen; The study population was represented by (16) insurance companies in Yemen, It included (96) employees in the executive department, financial department and internal audit department..

The study concluded that there is a role for the four balanced performance standards in the efficiency and effectiveness of the strategic performance of the Yemeni insurance companies, through measures related to these dimensions, while the social dimension did not show any impact on the efficiency and effectiveness of the strategic performance of the insurance companies