

**تصميم بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء المالي والاستراتيجي في
شركات التأمين
(دراسة مقارنة لشركة العقيلة وشركة أروب للتأمين)**

**Designing a balanced scorecard to evaluate financial and
strategic performance in insurance companies
(A comparative study of Al-Aqeela Company and Arup
Insurance Company)**

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال - قسم
المصارف الإسلامية

إعداد الطالب:

عمار جادالله

إشراف:

الأستاذة الدكتورة منال الموصلي

العام الدراسي 2023 - 2024

((لا يُعبّر هذا العمل إلا عن وجهة نظر مُعدّه، ولا يتحمل المعهد أيّة مسؤولية

من جزاء هذا العمل))

شكر وتقدير

يشرفني ويسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والاحترام والتقدير للسادة
أعضاء لجنة الحكم الموقرين

الدكتور: ياسر كفا
الدكتور: راغب الغصين

كما وأتوجه بالشكر العميق
للدكتورة: منال الموصللي

التي كانت خير مشرفاً وسنداً عظيماً لإتمام هذا المشروع والذي لم
تبخل بوقتها وجهدها وملاحظاتها وتوجيهاتها القيّمة لمتابعة سير
عمله عسى أن يوفقني الله يوماً في رد جميلها

الإهداء

إلى من زرع في نفسي طموحا يدفعني إلى الأمام... إلى من فتح بصيرتي
أمام هيبة الزّمان... إلى سندي
وقُدوتي ومن أمَدَّنني بتجاربِ الأيام...، إلى والدي الحبيب الغالي هيثم...

إلى من أفنت عُمرها وزمانها لتُهنيي إيَّاه...، إلى الصَّمْتِ الذي أستمَدُّ منه
بلاغة الكلام...، إلى كلِّ الحُبِّ
والعطاء...، إلى توأمِ الرُّوح...، إلى والدتي الحبيبة الغالية نداء...

إلى من هم أحقُّ النَّاسِ بصحبتني...، إلى من كانوا سندي ولازالوا...، إلى
دنيا المحبَّة والوفاء...

إلى إخوتي نُورا بُشَري بِشَارِ قَمَرِ عُمر...

إلى أخي الذي لم تلده أمي صهري الغالي زكريا نعساني...

إلى صاحبة الفضل الكبير... إلى من يعجز الوصف والتَّعبير عن إعطائها
حقها في التَّقدير...، إليك يا من

كنتِ لنا البصر والبصيرة...، قدوتي ومعلمتي الفاضلة

الدكتورة منال الموصلية...

كل الشكر لأعضاء لجنة الحكم الذين أعطوني من وقتهم وجهدهم وعلمهم
الكثير لأنهل منهم كلَّ كلمةٍ

وملاحظةٍ بِنَاءة...

إلى جميع أصدقائي...، إلى كلِّ من أحب...

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أداء شركة العقيلة للتأمين التكافلي (إسلامي) والشركة الدولية للتأمين-أروب(تقليدي) وذلك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن خلال الفترة الممتدة من عام ٢٠١٢ وحتى عام ٢٠٢٢.

توصلت الدراسة إلى أن شركة العقيلة للتأمين الإسلامي قد تظهر أداءً متفوقاً في بعض المؤشرات غير المالية مثل رضا العملاء والتزامها بالمبادئ الإسلامية. بينما قد تظهر الشركة السورية الدولية للتأمين-أروب التقليدية أداءً أفضل في المؤشرات المالية ومؤشرات العمليات الداخلية ومؤشرات التعلم والنمو.

توصي الدراسة بتبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم مستدامة لشركات التأمين، حيث يمكن استخدامها لتحسين أداء الشركات وتحقيق التوازن بين الأهداف المالية وغير المالية. كما يمكن لهذه النتائج أن تساعد المديرين والمحليين في اتخاذ قرارات استراتيجية وتحسين أداء الشركات في صناعة التأمين.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، شركة التأمين الإسلامي، شركة التأمين التقليدي، بعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.

Abstract

This study aims to evaluate the performance of Al-Aqeelah Islamic Insurance Company and International Insurance Company-Arab (Conventional) using the Balanced Scorecard during the period from 2012 to 2022.

The study found that Al-Aqeelah Islamic Insurance Company may demonstrate superior performance in some non-financial indicators such as customer satisfaction and adherence to Islamic principles. On the other hand, the International Insurance Company-Arab (Conventional) may show better performance in financial indicators, internal process indicators, and learning and growth indicators.

The study recommends adopting the Balanced Scorecard as a sustainable evaluation tool for insurance companies. It can be used to improve company performance and achieve a balance between financial and non-financial goals. These results can also assist managers and analysts in making strategic decisions and improving the performance of companies in the insurance industry.

Keywords: Balanced Scorecard, Islamic insurance company, conventional insurance company, financial perspective, customer perspective, internal process perspective, learning and growth perspective.

فهرس المحتويات:

١	مقدمة
١	١. مشكلة وتساؤلات البحث
٢	٢. أهداف البحث
٢	٣. أهمية البحث
٢	٤. منهج البحث
٣	٥. حدود البحث
٣	٦. مصادر البيانات
٤	الفصل الأول – أداء شركات التأمين ومؤشراته
٤	أولاً: تقييم الأداء
٩	ثانياً: تحديد عناصر النجاح الرئيسية
١١	ثالثاً: تحديد أدوات القياس
١٨	الفصل الثاني-الإطار العملي
١٨	١-٢ مقدمة
١٨	٢-٢ شركة العقيلة للتأمين الإسلامي
١٨	١-٢-٢ الخدمات المقدمة من قبل الشركة
٢١	٣-٢ الشركة السورية الدولية للتأمين-أروب
٢١	١-٣-٢ الخدمات المقدمة من قبل الشركة
٣٠	٢-٤ تقييم الأداء بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن
٣٠	١-٤-٢ تقييم المحور المالي
٣٧	٢-٤-٢ تقييم محور العملاء
٤٣	٢-٤-٣ تقييم محور العمليات الداخلية
٤٦	٢-٤-٤ تقييم محور التعلم والنمو
٤٩	٢-٤-٥ تحديد أوزان الشركة لتحقيق التوازن
٥٢	٢-٤-٦ نتائج بطاقة الأداء المتوازن
٥٩	٢-٤-٧ تحليل SWOT
٦١	النتائج والتوصيات
٦١	النتائج
٦٣	التوصيات
٦٤	المراجع

فهرس الجداول:

- جدول ١ هيكل بطاقة الأداء المتوازن في هذه الدراسة.....٧
- جدول ٢ نسبة العائد على الأصول في شركة آروب.....٣٠
- جدول ٣ نسبة العائد على الأصول لشركة العقيلة.....٣١
- جدول ٤ العائد على حقوق المساهمين لشركة آروب.....٣٢
- جدول ٥ العائد على حقوق المساهمين لشركة العقيلة.....٣٣
- جدول ٦ العائد على السهم الواحد لشركة آروب.....٣٤
- جدول ٧ العائد على السهم الواحد لشركة العقيلة.....٣٤
- جدول ٨ نسبة السيولة السريعة لشركة آروب.....٣٥
- جدول ٩ نسبة السيولة السريعة لشركة العقيلة.....٣٦
- جدول ١٠ معدل نمو الحصة السوقية لشركة آروب.....٣٧
- جدول ١١ معدل نمو الحصة السوقية لشركة العقيلة.....٣٨
- جدول ١٢ معدل نمو العملاء لشركة آروب.....٣٩
- جدول ١٣ معدل نمو العملاء لشركة العقيلة.....٤٠
- جدول ١٤ نصيب العميل من الكلفة التسويقية لشركة آروب.....٤١
- جدول ١٥ نصيب العميل من الكلفة التسويقية لشركة العقيلة.....٤٢
- جدول ١٦ إنتاجية العامل لشركة آروب.....٤٣
- جدول ١٧ إنتاجية العامل لشركة العقيلة.....٤٤
- جدول ١٨ المصاريف الإدارية لإجمالي الإيرادات لشركة آروب.....٤٥
- جدول ١٩ المصاريف الإدارية لإجمالي الإيرادات لشركة العقيلة.....٤٦
- جدول ٢٠ معدل نمو المكافآت والحوافز لشركة آروب.....٤٧
- جدول ٢١ معدل نمو الموظفين لشركة آروب.....٤٨
- جدول ٢٢ معدل نمو الموظفين لشركة العقيلة.....٤٩
- جدول ٢٣ الأهداف المحددة لشركة آروب للمناظير الأربعة.....٥٠
- جدول ٢٤ الأهداف المحددة لشركة العقيلة للمناظير الأربعة.....٥١
- جدول ٢٥ يوضح الأوزان النسبية لمناظير شركة آروب.....٥٢
- جدول ٢٦ يوضح الأوزان النسبية لمناظير شركة العقيلة.....٥٣
- جدول ٢٧ الوزن النسبي لمكونات المناظير شركة آروب.....٥٤
- جدول ٢٨ الأوزان النسبية لمناظير شركة العقيلة.....٥٥
- جدول ٢٩ مصفوفة استنتاج العلامة.....٥٦
- جدول ٣٠ تحليل SWOT لكلا الشركتين.....٥٩-٦٠

فهرس الرسوم الببانبفة:

- رسم ءوضبببب ١ الفرق بب البصص السوبفة للشركتبب (أروب والعقبلة).....٢٩
- رسم ءوضبببب ٢ النسب لمنابببب شركة أروب.....٥٢
- رسم ءوضبببب ٣ الأوزان النسبببة لمناببببب شركة العقبلة.....٥٣

مقدمة:

تسعى شركات التأمين دوماً إلى التميز، وحجز مكانتها في السوق، في ظل التنافسية الكبيرة، والاقتصاد غير المستقر. وهنا تبرز أهمية قياس الأداء الذي هو محط اهتمام جميع المستثمرين والمتعاملين مع هذا القطاع التأميني

وتقوم شركات التأمين كغيرها من الشركات بأعمالها وأنشطتها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية الموضوعة. من خلال اعمالها ونشاطاتها تواجه العديد من المخاطر التي تهدد استمراريتها على المدى المستقبلي، ولأن شركات التأمين جزء لا يتجزأ من الشركات والمؤسسات السورية وعلى الرغم ان شركات التأمين هي شركات حديثة النشأة إلا انها استطاعت جذب أنظار المستثمرين لاستثمار أموالهم في القطاع التأميني مما دفع الى القيام بتقييم أداء الشركات على مستوى الإدارة وتطويرها والقوائم المالية ودراستها بالطريقة الصحيحة وعمالئها وتحقيق رغباتهم وأيضاً موظفيها وتطويرهم وذلك لبقائها في ساحة المنافسة التأمينية.

يسلط هذا البحث الضوء على أداء شركات التأمين، والتي لها خصوصية خاصة ومقارنة شركات التأمين التقليدية والإسلامية، وذلك عن طريق تقييم أداء كل من شركة العقيلة للتأمين التكافلي والشركة السورية الدولية -أروب والمقارنة فيما بينهما.

١ مشكلة وتساؤلات البحث:

نتيجة المخاطر التي تواجهنا ونتيجة عدم وجود ثقافة واسعة لشركات التأمين في سوريا جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات الآتية:

١. ما هي نقاط القوة والضعف لشركة العقيلة للتأمين التكافلي؟

٢. ما هي نقاط القوة والضعف لشركة السورية الدولية للتأمين-أروب؟

٣. هل يمكن المقارنة بين أداء الشركتين المذكورتين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟ وهل

يمكن تصنيفهما؟

٢ أهداف البحث:

- تسليط الضوء على شركتي العقيلة للتأمين التكافلي والشركة السورية الدولية للتأمين-أروب من حيث خدماتها المقدمة وما تتميز به كل شركة عن الأخرى.
- قياس أداء شركة العقيلة للتأمين التكافلي من خلال مقاييس الأداء المختلفة وتحليل أدائها عن الفترة الزمنية المحددة.
- قياس أداء الشركة السورية الدولية للتأمين-أروب من خلال مقاييس الأداء المختلفة وتحليل أدائها عن الفترة الزمنية المحددة.

٣ أهمية البحث:

الأهمية العلمية: الوقوف على نقاط القوة والضعف لكل من شركة العقيلة للتأمين الإسلامي والشركة السورية-أروب، وبيان أيها أفضل من حيث الاستثمار من خلال نتائج البحث.

٤ منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث اعتمد على قياس أداء شركات التأمين السورية من خلال بطاقة الأداء المتوازن كأساس لتقييم الأداء بالإضافة أداة مصفوفة SWOT

أولاً - بطاقة الأداء المتوازن:

تقوم بطاقة الأداء المتوازن على المحاور الرئيسية الآتية:

- المحور المالي: وضع الأهداف المالية مثل معدلات العائد على الاستثمار والربحية والتدفقات النقدية
- محور العملاء: وضع الأهداف التي تخص رضی العملاء وتقييماتهم وتحسين خدمة العملاء
- محور العمليات الداخلية: وضع الأهداف التي تخص التنسيق فيما بين أقسام الشركة ككل.
- محور التعلم والنمو (الإبداع): وضع الأهداف الخاصة بالتعلم والابتكار حسب الإمكانيات المتاحة.

علماً أن المنهج الوصفي في البحث وبالاطلاع على أدبيات البحث سيتم تسليط الضوء على

خصوصية شركات التأمين الإسلامية، وخدماتها، وأساليب تقييم أدائها المالي، من ناحية، وسيتم الاعتماد على مصادر المعلومات التي تتمثل في الإفصاحات المالية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية للفترة المحددة.

ثانياً – تحليل SWOT

- نقاط القوة
- نقاط الضعف
- الفرص
- التهديدات

٥ حدود البحث:

الحدود المكانية: هذا البحث محدود بمقارنة الأداء المالي لكل من شركتي العقيلة للتأمين التكافلي والشركة السورية الدولية للتأمين أروب

الحدود الزمانية: وذلك عن الفترة الزمنية الممتدة بين ٢٠١٢ وحتى ٢٠٢٢.

٦ مصادر البيانات

تم الحصول على البيانات من التقارير والإفصاحات المنشورة على موقع سوق دمشق للأوراق المالية بالإضافة الى مصادر الداخلية وأيضاً تقارير والإفصاحات المنشورة على موقع هيئة الاشراف على التأمين.

الفصل الأول

أداء شركات التأمين ومؤشراته

تمهيد:

تعد شركات التأمين الإسلامي والتقليدي جزءًا أساسيًا من القطاع المالي، حيث تقدم خدمات التأمين للأفراد والشركات. ومن أجل ضمان استدامة وتحسين أداء هذه الشركات، يتطلب الأمر تقييم دوري لأدائها وتحليل النتائج المتحققة.

تقدير أداء شركات التأمين يعتبر عملية معقدة تتطلب تحليلاً شاملاً لمجموعة متنوعة من المؤشرات والمتغيرات. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لتقييم أداء شركات التأمين الإسلامي والتقليدي.

تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على مفهوم الرؤية الاستراتيجية الشاملة، حيث يتم تحديد مجموعة من المؤشرات الأساسية التي تعكس الأهداف الاستراتيجية للشركة. تشمل هذه المؤشرات الأداء المالي، والأداء التشغيلي، والأداء العملاء، والأداء الابتكاري. (قمازي، ٢٠١٦)

باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، يمكن لشركات التأمين تحديد الأهداف الاستراتيجية الرئيسية وتحديد المؤشرات المناسبة لقياس أداء كل جانب من جوانب أعمالها. ومن خلال تحليل البيانات والمعلومات المتاحة، يمكن للشركات تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء في المجالات التي تحتاج إلى تطوير.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لمقارنة أداء شركات التأمين الإسلامي والتقليدي، وتحديد العوامل التي تؤثر في تفوق أحدهما على الآخر. وبناءً على هذه النتائج، يمكن للشركات اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة لتحسين أدائها وتعزيز تنافسيتها في السوق.

أولاً: تقييم الأداء:

١- تقييم الأداء:

يشير إلى عملية قياس وتقييم أداء الشركات بناءً على مجموعة من المعايير والمؤشرات المحددة. يهدف التقييم إلى تحديد مدى تحقيق الشركة لأهدافها وتحقيق النتائج المرجوة.

٢- شركات التأمين الإسلامية:

تعتمد على مبادئ الشريعة الإسلامية في تقديم خدمات التأمين، مثل تجنب الربا والمخاطر المحرمة والتعاون والعدالة المالية. تتميز هذه الشركات بنموذج عقود التأمين التكافلي، حيث يتم توزيع المخاطر بين المشتركين.

٣- شركات التأمين التقليدية:

تعتمد على نموذج العقود التأمينية التقليدية، حيث يتم دفع الأقساط وفقاً للعقد وتحمل الشركة المخاطر بشكل فردي. تتميز هذه الشركات بتقديم خدمات التأمين التقليدية مثل التأمين على الحياة والممتلكات والسيارات.

٤- المفهوم الأساسي لبطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن هي أداة إدارية تستخدم لقياس وتقييم أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. تم تطوير هذه الأداة بواسطة روبرت كابلان وديفيد نورتن في التسعينيات، وهي تعتمد على فكرة أن الأداء الناجح للمؤسسة لا يقتصر فقط على المؤشرات المالية، بل يجب أيضاً أن يأخذ في الاعتبار العوامل الأخرى ذات الصلة.

٥- أهمية بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن تحظى بأهمية كبيرة على الصعيد العالمي والمحلي، حيث تعتبر أداة استراتيجية قوية لقياس وتحسين الأداء العام للمؤسسات والمنظمات. وفيما يلي سنتطرق إلى أهمية بطاقة الأداء المتوازنة على الصعيدين العالمي والمحلي:

• الصعيد العالمي:

١. توحيد المعايير: بطاقة الأداء المتوازنة توفر إطاراً موحدًا لقياس الأداء العام للمؤسسات على الصعيد العالمي. هذا يساعد على توحيد المعايير وتحقيق التوازن بين الأهداف المالية وغير المالية في جميع القطاعات والصناعات.

٢. التنافسية العالمية: باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة، يمكن للمؤسسات تحسين أدائها وتحقيق التميز التنافسي على الصعيد العالمي. فهي تساعد في تحديد الأولويات وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة، مما يساهم في تعزيز مكانة المؤسسة في السوق العالمية. (حسين، ٢٠١٩)

٣. الاستدامة: بطاقة الأداء المتوازنة تعزز الاستدامة على الصعيد العالمي، حيث تركز على جوانب الأداء البيئي والاجتماعي بالإضافة إلى الأداء المالي. وبالتالي، تساعد المؤسسات على تحقيق التوازن بين الأبعاد الثلاثة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية.

• الصعيد المحلي:

١. تحقيق الأهداف المحلية: بطاقة الأداء المتوازنة تساعد المؤسسات المحلية على تحقيق الأهداف المحددة للمجتمع المحلي. فهي تسمح بتحديد المؤشرات الرئيسية التي تعكس احتياجات المجتمع المحلي وتساهم في تحسين جودة الحياة وتنمية المجتمع.
٢. تعزيز التنمية المستدامة: باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة، يمكن للمؤسسات المحلية تعزيز التنمية المستدامة في المنطقة. فهي تركز على تحسين العمليات الداخلية وتعزيز القدرات التنظيمية وتحقيق التطور والنمو المستدام.
٣. تعزيز الشفافية والمساءلة: بطاقة الأداء المتوازنة تساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة على الصعيد المحلي. فهي توفر مؤشرات قابلة للقياس والمتابعة، مما يساهم في تحقيق الشفافية في أداء المؤسسات وتعزيز المساءلة أمام المجتمع المحلي. (nadeem, 2012).

• صعيد الدراسة:

١. تقدم بطاقة الأداء المتوازن لشركتين التامين أروب والعقيلة (موضوع البحث) تقييم الوضع الراهن عبر مؤشرات كمية ليتعرفوا على الأداء الحالي للشركتين.
 ٢. تقدم هذه الدراسة اهداف واضحة لجميع العاملين في الشركتين تساعدهم على فهم استراتيجية الشركة الموظفة ما يساهم بتحسين مستوى العمل الجماعي، وهذا ما يعزز الأداء والإنتاجية وبالتالي الأرباح.
 ٣. قام الباحث ببناء هيكل بطاقة الأداء المتوازن في هذه الدراسة وفق المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، واختار المؤشرات المناسبة في كل منظور بما يتناسب مع الحالة المدروسة وفق الجول التالي:
- ٦- استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم شركات التأمين الإسلامية والتقليدية: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم أداء شركات التأمين الإسلامية والتقليدية. فهي تسمح للشركات بتحقيق التوازن بين الأداء المالي والأداء العملي والأداء الداخلي والتطوير. بالإضافة إلى ذلك، تساعد بطاقة الأداء المتوازن في تحديد النقاط القوية والضعف في أداء الشركة وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. (Junior et al., 2009).

٧- مكونات بطاقة الأداء المتوازن: تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربع مكونات رئيسية، وهي:

- المؤشرات المالية: تشمل هذه المكونة المؤشرات المالية التقليدية مثل الأرباح والعائد على الاستثمار والنمو السنوي للشركة. تعكس هذه المؤشرات الأداء المالي للشركة وتساعد في تقييم قدرتها على تحقيق الأرباح وتوفير العوائد للمساهمين.
- مؤشرات العملاء: يهدف إلى قياس وتقييم مدى رضا العملاء عن منتجات أو خدمات المؤسسة. يعتبر رضا العملاء مؤشرًا حاسمًا لنجاح المؤسسة، حيث يعكس مدى قدرتها على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء.
- المؤشرات العمليات الداخلية: تشمل هذه المكونة المؤشرات التي تقيس أداء العمليات الداخلية للشركة، مثل معدلات تحقيق الأهداف ومعدلات الإنتاجية. تساعد هذه المؤشرات في تقييم كفاءة استخدام الموارد وتحسين العمليات الداخلية.
- المؤشرات التعلم والنمو: تشمل هذه المكونة المؤشرات التي تقيس قدرة الشركة على التعلم والتطور، مثل معدلات التدريب ومعدلات الابتكار. تساعد هذه المؤشرات في تقييم قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات في السوق وتحسين أدائها المستقبلي.

جدول ١ هيكل بطاقة الأداء المتوازن في هذه الدراسة

العائد على الموجودات	المنظور المالي كيف تبدو الشركة بنظر أصحاب المصلحة
العائد على حقوق المساهمين	
عائد السهم الواحد	
معدل السيولة	منظور العملاء ما هي نظرة العملاء للشركة
أهداف العملاء	
معدل الحصة السوقية	
معدل نمو العملاء	
نصيب العميل من التكلفة السوقية	منظور العمليات الداخلية ما هي المجالات التي يجب أن تتفوق بها
معدل إنتاجية العامل	
المصاريف الإدارية للإيرادات	
معدل نمو الموظفين	منظور التعلم والنمو كيف تبدو الشركة في نظر العاملين
معدل نمو الحوافز والمكافآت	

جدول ١ من إعداد الباحث

٨- لماذا بطاقة الأداء المتوازن؟

باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، يمكننا تقييم أداء الشركات بشكل شامل ومتوازن، بدلاً من الاعتماد على مؤشر واحد فقط مثل الأرباح. فهي تأخذ في الاعتبار عدة جوانب مثل النمو السنوي، العائد على الاستثمار، رضا العملاء، جودة الخدمة، والابتكار.

باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، يمكننا أيضاً مقارنة أداء الشركات المختلفة في نفس الصناعة أو في صناعات مختلفة. يمكننا تحديد الشركات التي تتفوق في جوانب معينة وتحديد الشركات التي تحتاج إلى تحسين. هذا يساعدنا على اتخاذ قرارات استثمارية أو شراء أو تعاون مستتيرة بناءً على أداء الشركات.

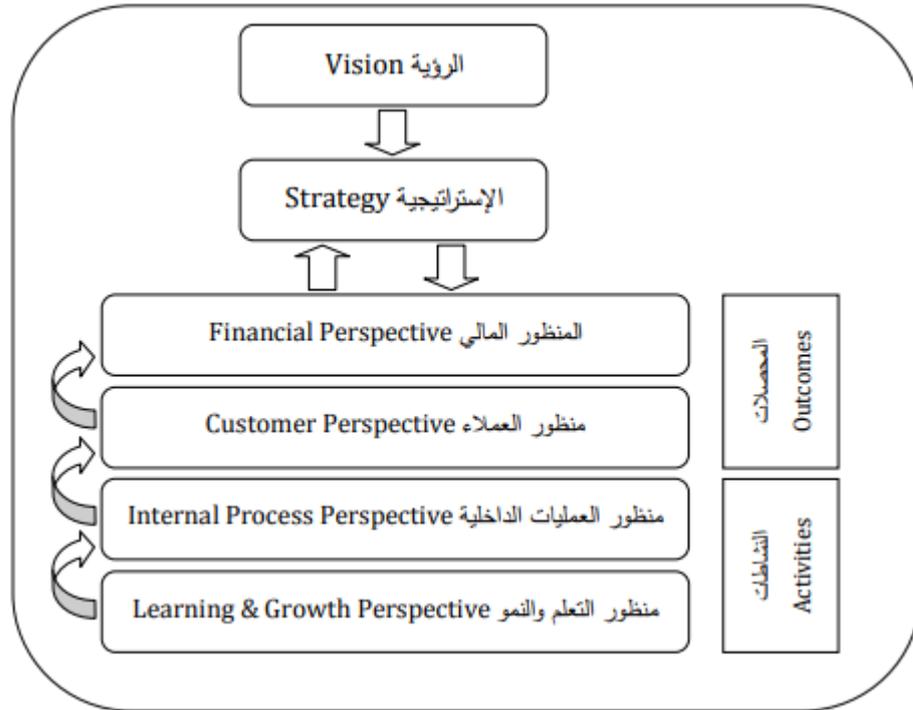
باختصار، بطاقة الأداء المتوازن توفر لنا إطاراً شاملاً ومتوازناً لتقييم ومقارنة أداء الشركات، مما يساعدنا على اتخاذ القرارات الأفضل وفهم أداء الشركات بشكل أفضل. (Tuan, 2020)

٩- طريقة تصميم واستخدام بطاقة الأداء المتوازن:

تنطلق عملية تصميم بطاقة الأداء المتوازن من رؤية الشركة ثم تحديد المناظير الأربعة وهي:

الهدف المالي، هدف العملاء، هدف العمليات الداخلية، هدف التعلم والنمو. بينما يبدأ تطبيق هذه البطاقة من تطوير العاملين لنحصل على عمليات داخلية جيدة وبالتالي رضا العملاء مما يؤدي للوصول إلى الهدف المالي وهذا يحقق رؤية الشركة. بهذا يتم تصميم بطاقة الأداء المتوازن من الأعلى إلى الأسفل، وتنفيذ خطواتها من الأدنى إلى الأعلى كما في الشكل التالي (Kaplan & Norton, 1997)

رسم توضيحي ١ رسم يوضح المناظير لبطاقة الاداء المتوازن



رسم توضيحي ٢ من إعداد الباحث

ثانيا: تحديد عناصر النجاح الرئيسية:

١- على الصعيد المالي

لإيرادات: يتعلق هذا العنصر بتحقيق الإيرادات المستهدفة وزيادتها على مر الزمن.
الربحية: يتعلق هذا العنصر بتحقيق الأرباح المستهدفة وزيادتها على مر الزمن.
السيولة المالية: يتعلق هذا العنصر بالحفاظ على سيولة مالية جيدة وتوفير التمويل اللازم لتلبية الاحتياجات التشغيلية والاستثمارية. (قمازي, ٢٠١٦)

٢- على صعيد العملاء

رضا العملاء: يجب أن يكون التطبيق قادراً على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل فعال. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير خدمة عملاء ممتازة وتجربة مستخدم سلسة ومرضية.
جودة المنتج أو الخدمة: يجب أن يكون المنتج أو الخدمة المقدمة عالية الجودة وتلبي

معايير العملاء. يمكن تحقيق ذلك من خلال الاهتمام بتفاصيل التصميم والتصنيع

والتحسين المستمر. (Sener & Ege, 2017)

الابتكار والتطوير: يجب أن يكون التطبيق قادرًا على التطور والتحسين المستمر لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة. يمكن تحقيق ذلك من خلال الاستثمار في البحث والتطوير والابتكار في المنتجات والخدمات.

القيمة المضافة: يجب أن يقدم التطبيق قيمة مضافة للعملاء، سواء من خلال توفير مزايا إضافية أو تحسين كفاءة العمليات أو تقديم حلول مبتكرة. يمكن تحقيق ذلك من خلال فهم احتياجات العملاء وتقديم حلول ملائمة له. (محمد حمدي عوض احمد, ٢٠٢١)

٣- على صعيد العمليات الداخلية

كفاءة العمليات: يتعلق هذا العنصر بتحقيق كفاءة عالية في تنفيذ العمليات الداخلية للمؤسسة، مثل تحسين سلاسة العمل وتقليل الهدر والتكاليف الزائدة.

تحسين الإنتاجية: يتعلق هذا العنصر بزيادة الإنتاجية وتحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر في العمليات الداخلية. حسين، ر (٢٠١٩)

٤- على صعيد التعلم والنمو

تقييم الأداء: يجب تقييم الأداء الحالي لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين. يمكن استخدام أدوات التقييم مثل الملاحظات والاختبارات والمقابلات لتقييم الأداء وتحديد النقاط القوية والضعف.

التطوير الشخصي: يجب توفير فرص التطوير الشخصي للأفراد لتعزيز مهاراتهم وزيادة معرفتهم. يمكن أن تشمل هذه الفرص التدريب وورش العمل والدورات التعليمية والموارد التعليمية.

التوجيه والدعم: يجب توفير التوجيه والدعم المستمر للأفراد في رحلتهم التعليمية والنمو. يمكن أن يشمل ذلك توفير المرشدين والمدرسين والمراجعين الذين يقدمون المشورة والإرشاد والدعم اللازم. (Tuan, 2020)

التقييم المستمر: يجب أن يتم تقييم التقدم المحرز بانتظام وإجراء تعديلات وتحسينات على الخطط والأهداف حسب الحاجة. يمكن أن يساعد التقييم المستمر في تحديد النجاحات وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين

ثالثاً تحديد أدوات القياس

❖ أدوات القياس المالية (Kaplan & Norton, 1997)

تم اختيار أربع نسب من قبل الباحث لقياس المؤشرات المالية كما يلي:

١- مؤشر العائد على إجمالي الأصول

العائد على إجمالي الأصول = (صافي الربح بعد الضريبة) / إجمالي الأصول

الفائدة من هذا المؤشر:

مؤشر العائد على إجمالي الأصول هو مقياس يستخدم لتحديد كفاءة وربحية الشركة. يتم حسابه عن طريق قسمة صافي الدخل على إجمالي الأصول. يعكس هذا المؤشر القدرة العامة للشركة على تحقيق أرباح من استثماراتها وأصولها. إذا كانت نسبة العائد على إجمالي الأصول مرتفعة، فإن ذلك يشير إلى أن الشركة تحقق أرباحاً جيدة من استثماراتها. وعلى العكس، إذا كانت النسبة منخفضة، فإن ذلك يشير إلى أن الشركة قد تواجه صعوبات في تحقيق أرباح ملائمة من أصولها. يعتبر مؤشر العائد على إجمالي الأصول أحد المؤشرات المهمة التي يستخدمها المستثمرون والمحللون الماليون لتقييم أداء الشركة واتخاذ قرارات الاستثمار. (Tuan, 2020)

٢- مؤشر العائد على حقوق المساهمين

معدل العائد على حقوق المساهمين = صافي الربح بعد الضريبة / إجمالي حقوق الملكية

الفائدة من هذا المؤشر:

مؤشر العائد على حقوق المساهمين هو مقياس يستخدم لتحديد كفاءة الشركة في تحقيق عائد ملائم لمساهميها. يتم حسابه عن طريق قسمة صافي الدخل على حقوق المساهمين. يعكس هذا المؤشر القدرة العامة للشركة على تحقيق أرباح للمساهمين بناءً على حصتهم في الشركة.

إذا كانت نسبة العائد على حقوق المساهمين مرتفعة، فإن ذلك يشير إلى أن الشركة تحقق أرباحاً جيدة للمساهمين. وعلى العكس، إذا كانت النسبة منخفضة، فإن ذلك يشير إلى أن الشركة قد تواجه صعوبات في تحقيق أرباح ملائمة للمساهمين.

مؤشر العائد على حقوق المساهمين يعتبر أحد المؤشرات المهمة التي يستخدمها المستثمرون والمحللون الماليون لتقييم أداء الشركة ومدى قدرتها على تحقيق عوائد جيدة للمساهمين. (Junior et al., 2009)

٣- العائد على السهم الواحد

العائد على السهم الواحد = صافي الربح بعد الضريبة / إجمالي عدد الأسهم

الفائدة من هذا المؤشر:

مؤشر العائد على السهم الواحد هو مقياس يستخدم لتحديد العائد الاستثماري الذي يحققه المستثمرون من كل سهم يمتلكونه في الشركة. يتم حسابه عن طريق قسمة الأرباح الموزعة على المساهمين على عدد الأسهم المتداولة.

الفائدة من مؤشر العائد على السهم الواحد هي أنه يساعد المستثمرين على تقييم قدرة الشركة على توزيع أرباح ملائمة للمساهمين. إذا كانت نسبة العائد على السهم الواحد مرتفعة، فإن ذلك يشير إلى أن المستثمرين يحققون عائداً جيداً على استثماراتهم في الشركة. وعلى العكس، إذا كانت النسبة منخفضة، فإن ذلك يشير إلى أن الشركة قد تواجه صعوبات في تحقيق أرباح ملائمة للمساهمين.

مؤشر العائد على السهم الواحد يعتبر أحد المؤشرات المهمة التي يستخدمها المستثمرون لتقييم أداء الشركة واتخاذ قرارات الاستثمار. يساعد هذا المؤشر المستثمرين على فهم مدى جدوى استثمارهم في الشركة ومدى قدرتها على تحقيق عوائد جيدة للمساهمين. (Tawse & Tabesh, 2023)

٤- نسبة السيولة السريعة

نسبة السيولة السريعة = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

الفائدة من هذا المؤشر

الفائدة من مؤشر السيولة السريعة هي أنه يساعد المستثمرين والمحللين الماليين على تقييم قدرة الشركة على تحمل الضغوط المالية القصيرة الأجل وتلبية التزاماتها المستحقة. إذا كانت نسبة السيولة السريعة مرتفعة، فإن ذلك يشير إلى أن الشركة لديها قدرة جيدة على تسديد الديون القصيرة الأجل وتلبية التزاماتها المالية. وعلى العكس، إذا كانت النسبة منخفضة، فإن ذلك يشير إلى أن الشركة قد تواجه صعوبات في تلبية التزاماتها المالية القصيرة الأجل.

❖ أدوات قياس مؤشر العملاء

١- معدل نمو الحصة السوقية

$$\text{معدل نمو الحصة السوقية} = \frac{\text{حصة السنة الحالية} - \text{حصة السنة السابقة}}{\text{حصة السنة السابقة}} * 100$$

الفائدة من هذا المؤشر:

مؤشر نمو الحصة السوقية هو مقياس يستخدم لتحديد مدى نجاح الشركة في زيادة حصتها في السوق مقارنةً بمنافسيها. يتم حسابه عن طريق قسمة حجم مبيعات الشركة على حجم سوقها الكلي.

الفائدة من مؤشر نمو الحصة السوقية هي أنه يساعد المستثمرين والمحليلين الماليين على تقييم قوة وتنافسية الشركة في السوق. إذا كانت نسبة نمو الحصة السوقية مرتفعة، فإن ذلك يشير إلى أن الشركة تحقق نجاحًا في زيادة حصتها في السوق وكسب عملاء جدد. وعلى العكس، إذا كانت النسبة منخفضة، فإن ذلك يشير إلى أن الشركة قد تواجه صعوبات في زيادة حصتها في السوق وتنافس منافسيها.

مؤشر نمو الحصة السوقية يعتبر أحد المؤشرات المهمة التي يستخدمها المستثمرون والمحللون الماليون لتقييم أداء الشركة ومدى قدرتها على النمو والتنافس في السوق. يساعد هذا المؤشر في فهم مدى نجاح الشركة في جذب واحتفاظ بالعملاء وتحقيق نمو مستدام في حصتها السوقية.

٢- معدل نمو العملاء

$$\text{معدل نمو العملاء} = \frac{\text{عملاء السنة الحالية} - \text{عملاء السنة السابقة}}{\text{عملاء السنة السابقة}} * 100$$

الفائدة من هذا المؤشر:

مؤشر نمو العملاء هو مقياس يستخدم لتحديد مدى نجاح الشركة في جذب واحتفاظ بعملاء جدد. يتم حسابه عن طريق قسمة عدد العملاء الجدد على عدد العملاء الحاليين.

الفائدة من مؤشر نمو العملاء هي أنه يساعد المستثمرين والمحليلين الماليين على تقييم قدرة الشركة على زيادة قاعدة عملائها وتوسيع نطاق عملها. إذا كانت نسبة نمو العملاء مرتفعة، فإن ذلك يشير إلى أن الشركة تحقق نجاحًا في جذب عملاء جدد وتحافظ على عملائها الحاليين. وعلى العكس،

إذا كانت النسبة منخفضة، فإن ذلك يشير إلى أن الشركة قد تواجه صعوبات في جذب واحتفاظ بالعملاء.

مؤشر نمو العملاء يعتبر أحد المؤشرات المهمة التي يستخدمها المستثمرون والمحللون الماليون لتقييم أداء الشركة ومدى قدرتها على توسيع قاعدة عملائها. يساعد هذا المؤشر في فهم مدى نجاح الشركة في جذب واحتفاظ بالعملاء وتحقيق نمو مستدام في قاعدة عملائها، مما يسهم في تحقيق النجاح المالي للشركة على المدى الطويل.

٣- نصيب العميل من التكلفة الإدارية

نصيب العميل من التكلفة التسويقية = التكاليف التسويقية / عدد الوثائق المباعة

الفائدة من هذا المؤشر

مؤشر نصيب العميل من التكلفة التسويقية هو مقياس يستخدم لتحديد النسبة المئوية للتكلفة التسويقية التي تنفقها الشركة على كل عميل. يتم حسابه عن طريق قسمة التكلفة التسويقية الإجمالية على عدد الوثائق المصدرة.

الفائدة من مؤشر نصيب العميل من التكلفة التسويقية هي أنه يساعد الشركة على تقييم كفاءة استثماراتها في التسويق وتحديد مدى جدوى إنفاقها على كل عميل. إذا كانت نسبة نصيب العميل من التكلفة التسويقية مرتفعة، فإن ذلك يشير إلى أن الشركة تستثمر بشكل فعال في جذب وخدمة العملاء. وعلى العكس، إذا كانت النسبة منخفضة، فإن ذلك يشير إلى أن الشركة قد تحتاج إلى إعادة التقييم وتحسين استراتيجيات التسويق لتحقيق أقصى استفادة من استثماراتها.

مؤشر نصيب العميل من التكلفة التسويقية يعتبر أحد المؤشرات المهمة التي يستخدمها المسوقون والمحللون لتقييم كفاءة استراتيجيات التسويق وتحديد العوائد المحتملة على الاستثمارات التسويقية. يساعد هذا المؤشر في فهم مدى جدوى الإنفاق على التسويق وتحسين استراتيجيات الشركة لتحقيق أقصى قيمة للعملاء وتحقيق النجاح المالي للشركة.

❖ أدوات قياس مؤشرات العمليات الداخلية:

١- مؤشر معدل إنتاجية العامل

معدل إنتاجية العامل الواحد = عدد الوثائق المصدرة / عدد العمال

الفائدة من هذا المؤشر:

مؤشر معدل إنتاجية العامل هو مقياس يستخدم لتحديد كفاءة العمالة في إنتاج الشركة. يتم حسابه عن طريق قسمة الإنتاج الإجمالي للشركة على عدد العمال المشاركين في العملية الإنتاجية.

الفائدة من مؤشر معدل إنتاجية العامل هي أنه يساعد الشركة على تقييم كفاءة استخدام العمالة وتحديد مدى فعالية إنتاجها. إذا كان معدل إنتاجية العامل مرتفعًا، فإن ذلك يشير إلى أن الشركة تستخدم العمالة بشكل فعال وتحقق إنتاجية عالية. وعلى العكس، إذا كان المعدل منخفضًا، فإن ذلك يشير إلى وجود فرص لتحسين كفاءة العمالة وزيادة الإنتاجية.

مؤشر معدل إنتاجية العامل يعتبر أحد المؤشرات المهمة التي يستخدمها المديرون والمحللون لتقييم أداء الشركة وتحسين عمليات الإنتاج. يساعد هذا المؤشر في فهم مدى كفاءة استخدام العمالة وتحديد الفرص لتحسين الإنتاجية وتحقيق النجاح المالي للشركة.

٢- مؤشر المصاريف الإدارية للإيرادات

المصروفات الإدارية من إجمالي الإيرادات = المصروفات الإدارية / إجمالي الإيرادات

مؤشر المصاريف الإدارية للإيرادات هو مقياس يستخدم لتحديد نسبة المصاريف الإدارية إلى إجمالي الإيرادات للشركة. يتم حسابه عن طريق قسمة المصاريف الإدارية على إجمالي الإيرادات وضربها في ١٠٠ للحصول على النسبة المئوية.

الفائدة من مؤشر المصاريف الإدارية للإيرادات هي أنه يساعد الشركة على تقييم كفاءة إدارة المصاريف وتحديد مدى تأثيرها على الإيرادات. إذا كانت نسبة المصاريف الإدارية مرتفعة فإن ذلك يشير إلى أن الشركة قد تحتاج إلى تحسين إدارة المصاريف وتقليلها بالنسبة إلى الإيرادات. وعلى العكس، إذا كانت النسبة منخفضة، فإن ذلك يشير إلى أن الشركة تدير المصاريف بكفاءة وتحقق أرباح ملائمة.

مؤشر المصاريف الإدارية للإيرادات يعتبر أحد المؤشرات المهمة التي يستخدمها المديرون والمحللون لتقييم كفاءة إدارة المصاريف وتحليل تأثيرها على الأداء المالي للشركة. يساعد هذا

المؤشر في فهم مدى تحكم الشركة في المصاريف الإدارية وتحديد الفرص لتحسين الكفاءة وتحقيق النجاح المالي.

❖ أدوات قياس مؤشرات التعلم والنمو

١- معدل نمو الموظفين

$$\text{معدل التوظيف} = \text{عدد الموظفين الحالي} - \text{السابق} / \text{السابق} * 100$$

الفائدة من هذا المؤشر:

مؤشر معدل نمو الموظفين هو مقياس يستخدم لتحديد معدل زيادة عدد الموظفين في الشركة على مدى فترة زمنية محددة. يتم حسابه عن طريق قسمة الفرق بين عدد الموظفين في نهاية الفترة وعدددهم في بدايتها على عدد الموظفين في بداية الفترة وضربها في 100 للحصول على النسبة المئوية.

الفائدة من مؤشر معدل نمو الموظفين هي أنه يساعد الشركة على تقييم مدى توسعها ونموها من خلال زيادة عدد الموظفين. إذا كان معدل نمو الموظفين مرتفعًا، فإن ذلك يشير إلى أن الشركة تنمو وتتوسع بشكل جيد وتحتاج إلى موظفين إضافيين لمواكبة النمو. وعلى العكس، إذا كان معدل نمو الموظفين منخفضًا، فإن ذلك يشير إلى أن الشركة قد تكون تعاني من صعوبات في التوسع وتحتاج إلى تحسين استراتيجيات التوظيف وجذب الموظفين المؤهلين.

مؤشر معدل نمو الموظفين يعتبر أحد المؤشرات المهمة التي يستخدمها المديرون والمحللون لتقييم نمو الشركة وقدرتها على تلبية احتياجاتها العملية. يساعد هذا المؤشر في فهم مدى توسع الشركة وتحديد الفرص والتحديات المتعلقة بإدارة الموظفين وتطوير القوى العاملة.

٢- معدل نمو الحوافز والمكافآت

$$\text{معدل الحوافز والمكافآت} = \text{المكافآت الحالية} - \text{السابقة} / \text{السابقة} * 100$$

الفائدة من هذا المؤشر:

معدل نمو الحوافز والمكافآت هو مؤشر يستخدم لتحديد معدل زيادة الحوافز والمكافآت التي يتلقاها الموظفون في الشركة على مدى فترة زمنية محددة. يتم حسابه عن طريق قسمة الفرق بين قيمة

الحوافز والمكافآت في نهاية الفترة وقيمتها في بدايتها على قيمتها في بداية الفترة وضربها في ١٠٠ للحصول على النسبة المئوية.

الفائدة من معدل نمو الحوافز والمكافآت هي أنه يساعد الشركة على تقييم كفاءة نظام المكافآت والحوافز الخاص بها. إذا كان معدل نمو الحوافز والمكافآت مرتفعاً، فإن ذلك يشير إلى أن الشركة تقدر وتكافئ موظفيها بشكل جيد وتعمل على تحسين نظام المكافآت لتحفيزهم وتعزيز أدائهم. وعلى العكس، إذا كان معدل نمو الحوافز والمكافآت منخفضاً، فإن ذلك يشير إلى أن الشركة قد تحتاج إلى إعادة التقييم والتحسين لنظام المكافآت لجعله أكثر جاذبية وفعالية.

معدل نمو الحوافز والمكافآت يعتبر أحد المؤشرات المهمة التي يستخدمها المديرون والمحللون لتقييم سياسات المكافآت والحوافز في الشركة. يساعد هذا المؤشر في فهم مدى تأثير الحوافز والمكافآت على رضا وأداء الموظفين وتحديد الفرص لتحسين نظام المكافآت وتعزيز الحوافز لتحقيق الأهداف المؤسسية. (nadeem, 2012)

الفصل الثاني - الإطار العملي (الدراسة العملية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركتين التأمين)

٢-١ مقدمة: سوف يتم في هذا الفصل تقييم أداء كل من الشركتين، العقيلة للتأمين التكافلي السورية الدولية-أروب للتأمين وذلك بشكل أساسي عن طريق تطبيق أداة التحليل الشامل بطاقة الأداء المتوازن التي تقوم بقياس أداء المنشأة من أربعة محاور (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وكما سيتم إعداد مصفوفة SWOT لتحليل نقاط المحاول الأربع للمصفوفة (القوة، الضعف، الفرص، التهديدات)

٢-٢ شركة العقيلة للتأمين الإسلامي

شركة العقيلة للتأمين التكافلي هي شركة مساهمة مُعَفَّلة عامة سورية تأسست بتاريخ ١٦/١٢/٢٠٠٧. وهي أول شركة تأمين تكافلي تحصل على إذن مباشرة العمل من هيئة الإشراف على التأمين السورية برقم //١١// في سجل الهيئة وسجل تجاري رقم //١٥١٨٥// وتتصدر العقيلة للتأمين التكافلي جميع شركات التأمين العاملة في سوق التأمين السوري من ناحية رأس المال إذ يبلغ خمس مليارات ليرة سورية مدفوع بالكامل.

وتملك الآن مقربة ال ٧٠ موظف من ذوي الكفاءة والأداء الرفيع، وموزعون بالأفرع التالية فرع دمشق /فرع حلب /فرع حماه / فرع اللاذقية، مع وجود خطة مستقبلية للتوسع الجغرافي.

٢-٢-١ الخدمات المقدمة من قبل الشركة:

تقدم الشركة العديد من الخدمات التكافلية. أذكر أهمها بإيجاز

١- تأمين المركبات:

أنواع التأمين والتغطيات الممنوحة:

• التأمين الإلزامي :

يشمل تأمين الأخطار المادية والجسدية للغير وتأمين الركاب من الأضرار الجسدية التي يمكن أن تلحق بهم والعطالة عن العمل المترتبة على ذلك وتأمين خطري الوفاة والعجز.

• التأمين التكميلي :

يغطي الأضرار المادية للمركبة المؤمنة ضمن حدود مبلغ التأميني حريق المركبة المؤمنة .

سرقة المركبة المؤمنة

تأمين السائق: ما قد يلحق من الأضرار الجسدية والعطالة عن العمل والعجز الجزئي أو الكلي والوفاة والنفقات الطبية والعلاج.

● **المميزات:**

للمؤمن حرية الاختيار لإصلاح سيارته في الوكالة أو خارج الوكالة وفقا لتقديرات الشركة في ورشات التي يختارها المؤمن.

يمنح المؤمن له بطاقة إنقاذ لسيارته.. تشمل خدمات متعددة مثل: (قطر السيارة— الإصلاحات الطارئة— شحن البطارية – تزويد السيارة بالوقود في الحالات الطارئة). تمنح السيارات السياحية التي تم تأمينها لدى شركة العقيلة تأميناً إلزامياً وتكميلياً بطاقة برتقالية مجانية لتأمين السيارة داخل لبنان والأردن.

● **تأمين البطاقة البرتقالية:**

هو تأمين إلزامي لتغطية السيارة السورية أثناء سفرها إلى الدول المذكورة أدناه وفقاً للقوانين المتبعة في البلدان المشتركة باتفاقية البطاقة البرتقالية وتشمل (لبنان – الأردن – مصر – ليبيا – الجزائر – تونس – المغرب – البحرين – الكويت – قطر – الإمارات – عمان – السودان)

٢- **تأمين حريق وسرقة وم.م للمنشآت:**

تأمينات الحريق – التأمينات العامة مع هذه الفقرة النوعية السائدة حالياً في مجال الصناعة والتجارة لا بد من وجود وسائل مناسبة تضمن الحماية الكاملة للمصانع والمؤسسات وغيرها من المشاريع بالإضافة إلى الوسائل الأخرى التي تضمن التعويض عن الخسائر الناتجة عن المخاطر التي تتعرض لها المنازل والممتلكات إثر حريق أو أضرار أخرى.

● **التأمين ضد الحريق:**

الضرر المادي الذي قد يصيب الممتلكات المؤمن عليها بفعل الحريق و/ أو الأضرار المشمولة بهذا التأمين.

● **تأمين السرقة:**

تشمل الخسائر أو الأضرار اللاحقة بالممتلكات المؤمن عليها والناجمة عن السرقة و/ أو محاولات السرقة شريطة أن تكون مرتبطة باستخدام وسائل العنف (كسر – خلع) سواء في عملية الدخول أو الخروج.

● **تأمين كافة أخطار المقاولين:**

تعهد شركة التأمين بتعويض المقاول أو صاحب العمل عن الأضرار والخسائر الناتجة عن تحقق المخاطر المؤمنون بموجب وثيقة التأمين (التلف المادي) بالإضافة إلى تغطية المسؤولية تجاه الطرف الثالث (الغير).

● **تأمين الأموال:**

أي خسائر للأموال أياً كان سببها بما في ذلك السرقة -الاختلاس – سوء الأمانة التي يرتكبها الأشخاص المسؤولون عن نقل النقود أو أثناء وجودها ضمن الخزنة أو الغرفة الحصينة للنقود والتي تعود ملكيتها إلى المؤمن له.

• تأمين خيانة الموظفين:

تعويض المؤمن له عن جميع الخسائر أو الأضرار الناتجة عن سوء أمانة موظفي (تزوير - سرقة - احتيال).

• تأمين المنزل:

تأمين الحماية للمنزل ومحتوياته وذلك بالتعويض عن الأضرار والخسائر المادية.

• تأمين المسؤولية المدنية:

تغطي كل ما يتسبب به المؤمن له للغير سواء كان الضرر جسدي أو مادي.

٣- التأمين الهندسي:

• تأمين جميع أخطار المقاولين:

توفر الحماية الكاملة للمشروع بشكل عام والتعويض عن الخسائر المادية بشكل خاص مثل (أعمال العقد - أخطار الطبية).

• تأمين معدات وآليات المقاولين:

تغطي كافة الأضرار المتعلقة بمعدات المقاولين سواء كانت في حالة تشغيل أو المتوقفة منها.

• تأمين جميع أخطار التركيب:

تغطي كافة الأخطار الناتجة عن تركيب الآلات والتعويض عن الأضرار الناجمة عنها.

٤- تكافل الحج والعمرة:

برنامج تكافل الحج والعمرة: صمم هذا البرنامج ليتماشى مع الشريعة السمحة ويساعد ضيوف الرحمن على تأدية مناسكهم بكل راحة ودون قلق وعناء من الأعباء المادية في حال حدوث حادث لا سمح الله.

التغطيات:

المنطقة الجغرافية: تكفل شركة التأمين تقديم خدمات مساعدة السفر التي تغطي المؤمن له في فترة سفره خارج بلد إقامته إلى المملكة العربية السعودية وتمنح التغطية على مدار ال ٢٤ ساعة سواء كانت الرحلة برا أو جوا

الشركة المخدّمة ASISTENCIA MAP :

٥- تأمين الصحي

٦- تأمين الحياة

٧- تأمين السفر

٢-٣ شركة السورية الدولية للتأمين-أروب

في منتصف عام ٢٠٠٥، حصلت "السورية الدولية للتأمين (أروب سورية)" على الموافقة المبدئية لتأسيس شركة تأمين خاصة في سورية برأس مال وقدره ١ مليار ليرة سورية. وفي منتصف عام ٢٠٠٦ بدأت أروب سورية أعمالها فعلياً بعد الحصول على إذن مزاولة المهنة من هيئة الإشراف على التأمين السوري برقم (٣). لدى شركة أروب علاقة مميزة مع بنك سورية والمهجر فهو إضافة إلى كونه يمتلك ٥٪ من أسهم الشركة فإنه يعتبر أول مصرف خاص يرخص له في سورية بالشراكة مع مؤسسة التمويل الدولية (IFC) التابعة لمجموعة البنك الدولي وبالشراكة أيضاً مع نخبة من رجال الأعمال السوريين. يملك حالياً ٢٠ فرع في مختلف المحافظات السورية. شهد المصرف خلال أعوامه السابقة تطوراً ملحوظاً نتيجة للتوسع الكبير في أعماله، ولمزيد من المعلومات يرجى زيارة الموقع الآتي :

الكوادر في أروب سورية: تفخر شركة أروب بكوادرها السورية الشابة المدربة تدريباً مميّزاً والموزعة في فروعها المنتشرة ضمن المحافظات السورية حيث تتواجد أروب سورية اليوم في دمشق، حمص وحماة وحلب، اللاذقية وطرطوس، بالإضافة إلى موظفي خدمة الزبائن في فروع بنك سورية والمهجر.

في عام 2022 تم اتخاذ قرار بموجب الهيئة العامة للشركاء بزيادة رأس المال ليصبح مليار وخمسمائة واربعة وثلاثون مليون ومائة وثمانية وعشرون ألف وثمانمائة ليرة سورية.

٢-٣-١ الخدمات المقدمة من قبل الشركة:

١- التأمين على الحياة

مع برنامج الشركة السورية الدولية للتأمين -أروب سورية للتأمين على الحياة، تضمن حياة آمنة لعائلتك حتى في أصعب اللحظات.

تغطية في جميع أنحاء العالم

- الوفاة بشكل طبيعي
- الوفاة جراء حادث
- الوفاة جراء مرض

العجز الكلي الدائم

تغطية ١٠٠٪ من مبلغ التأمين، إذا حدث العجز الكلي الدائم للمؤمن له قبل عمر ٦٥ سنة

الإعفاء من دفع الأقساط بسبب العجز الكلي الدائم:

- إذا حدث العجز الكلي الدائم قبل عمر ٦٥ سنة، تتوقف الشركة عن استيفاء الأقساط الخاصة بوثيقة التأمين على الحياة.

٢- التأمين الشخصي من الحوادث

مع برنامج الشركة السورية الدولية للتأمين - أروب سورية للتأمين على الحوادث الشخصية، تمتع بحمايتنا وكن مطمئناً.

تغطية في جميع أنحاء العالم

- الوفاة نتيجة حادث
- * العجز الكلي أو الجزئي الدائم نتيجة حادث

التغطيات الاختيارية

- التعويض الاسبوعي:

في حالة العجز الجزئي المؤقت نتيجة حادث حتى مدة ٥٢ أسبوع

- المصاريف الطبية:

إذا حدثت بشكل مباشر وحصري نتيجة حادث مغطى

- تغطية أخطار الحرب في حالة الوفاة، إذا حدثت بسبب أعمال حربية شرط عدم مشاركته بها.
- تغطية أخطار الحرب في حالة الوفاة والعجز الكلي الدائم، إذا حدثت بسبب أعمال حربية شرط عدم مشاركته بها.

٣- التأمين الصحي

يسر الشركة السورية الدولية للتأمين- أروب سورية وهي واحدة من الشركات السورية الرائدة في التأمين أن تقدم برامجها الخاصة بالتأمين الصحي

هذه المنتجات متنوعة من حيث الحدود الجغرافية للتغطية والمنافع، تبدأ من ٥٠٠,٠٠٠ ل.س ولغاية ١٠,٠٠٠,٠٠٠ ل.س لكل شخص في السنة ضمن الدرجة الأولى أو الثانية في المستشفيات.

تغطيات اختيارية: الطبابة (خارج المشفى) وتتضمن:

- الفحوصات التشخيصية: نسبة التغطية تعتمد على المنتج المختار.
- زيارة الأطباء: عدد الزيارات لكل شخص في السنة تعتمد على المنتج المختار.
- الأدوية: نسبة التغطية تعتمد على المنتج المختار.

منافع الأمومة: وتشمل

- مصاريف الولادة (طبيعية أو قيصرية) بالإضافة إلى تغطية الاجهاض القانوني.
- أدوية الحمل وصور الإيكو.
- ميزة الطفل المجاني.

منافع أخرى:

- الحوادث الشخصية: تعوض الشركة الوفاة جراء حادث فقط. مبلغ التأمين: ١٠٠,٠٠٠ ل.س لكل شخص في السنة.

٤- تأمين السفر

تزودك بالحماية الصحية والخدمات المساعدة التي يمكن أن تحتاجها أثناء الرحلة خارج بلد إقامتك الاعتيادي (الدائم). كل هذه التغطيات ضمن وثيقة واحدة مع برنامج الشركة السورية الدولية للتأمين- أروب سورية لتأمين السفر، يمكنك السفر بأمان.

التغطيات: النفقات الطبية.

النقل العاجل أو الإخلاء الطبي في الخارج.

رعاية الأطفال القاصرين للشخص المؤمن له والإعادة إلى بلد الإقامة الدائمة.

تعيين أخصائي صحي محلي في الخارج.

الاستشارة الطبية عن بعد.

المعالجة الطارئة للأسنان.

المعالجة الطبية المحلية للمريض تحت إشراف أطباء شركة الرعاية.

تذكرة سفر ذهاباً وأياباً ونفقات الإقامة لأحد أقارب الشخص المؤمن له، لزيارته في حال تعرضه لمرض أو لحادث مفاجئ.

الإعادة إلى بلد الإقامة الدائمة لفرد من الأسرة أو لشخص مسافر برفقة الشخص المؤمن له في حالة الوفاة أو إذا اضطر إلى الاستشفاء لمدة تفوق ٥ أيام.

العودة المفاجئة إلى الوطن إثر وفاة شخص من العائلة القريبة.

نقل الجثمان إلى بلد الإقامة الدائمة إثر الوفاة.

عملية البحث والإنقاذ في البحر أو في المناطق الجبلية.

المساعدة القانونية (نفقات الاستشارة القانونية).

خدمات المعلومات العامة.

الإرسال العاجل للأدوية.

الإرسال العاجل للرسائل الطارئة.

فقدان الأمتعة المسجلة.

التأخر في وصول الأمتعة المسجلة وعدد من الخدمات المفيدة.

شروط خاصة:

حد أقصى لمدة ٦١ يوم متواصلة لكل رحلة منفردة، ويمكن تمديد التغطية حتى ٩٠ يوم متواصلة شرط أخذ موافقة الشركة مسبقاً.

المنطقة الجغرافية:

أوروبا + بريطانيا / Schengen & UK

جميع أنحاء العالم ماعدا أمريكا وكندا وأستراليا واليابان.

جميع أنحاء العالم

العمر: حتى ٧٠ سنة

(أسعار خاصة للأعمار من ٧١ - وحتى ٨٠ سنة)

التغطيات المتوفرة:

تأمين السفر يتوفر بأربعة أنواع من النفقات الطبية المختلفة:

الاتحاد الأوروبي & بريطانيا / ٣٠,٠٠٠ / يورو.

جميع أنحاء العالم عدا / أمريكا، كندا، أستراليا، اليابان / ٧٥,٠٠٠ / دولار أمريكي.

جميع أنحاء العالم / ٧٥,٠٠٠ / دولار أمريكي.

٥- التأمين الشامل على المركبات

قد تبدو جميع برامج تأمين السيارات متشابهة في تغطياتها، لكن برنامج تأمين المركبات ضد جميع الأخطار من الشركة السورية الدولية للتأمين- آروب سورية يضم العديد من المزايا التي تفوق معظم البرامج الصادرة عن شركات التأمين الأخرى.

المزايا:

يغطي جميع الخسائر والأضرار التي تتعرض لها السيارة المؤمن عليها نتيجة الحادث باستثناء الخدوش والشطوب وأخطار الطبيعة، واستثناءات مسماة تحديداً.

في حالة وقوع حادث مشمول بالتأمين يتم الإصلاح داخل أو خارج الوكالة، وليس على المؤمن له إلا أن يستلم مركبته كما كانت عليه قبل وقوع الحادث.

تعوض الشركة السورية الدولية للتأمين-أروب سورية عن الخسائر الناتجة عن تعرض المركبة للحريق أو السرقة الكلية، الخسارة الكلية وأضرار المركبة.

توفر الشركة السورية الدولية للتأمين-أروب سورية خدمة النقل المجاني (CRT) في حالة وقوع حادث.

مع الشركة السورية الدولية للتأمين-أروب سورية يمكن توسعة التغطية التأمينية لتشمل سورية ولبنان والأردن.

تضع الشركة السورية الدولية للتأمين - أروب سورية تحت تصرف المؤمن له شبكة واسعة من ورش الإصلاح المعتمدة والمنتشرة في شتى أنحاء سورية والتي توفر خدمة إصلاح سريعة وفعالة بالإضافة إلى ميزة الإصلاح داخل الوكالة.

تأمين المركبات ضد الغير.

٦- تأمين المركبات ضد الغير:

التأمين الإلزامي

الشركة السورية الدولية للتأمين-أروب سورية توفر التغطية الإلزامية القانونية للأضرار المادية والجسدية للطرف الثالث (باستثناء سائق المركبة) في حال وقوع حادث مشمول بهذه الوثيقة. قررت هيئة الإشراف على التأمين توحيد التأمين الإلزامي بمكتب واحد للإصدار ومن ثم توزيعه بطريقة متساوية بين شركات التأمين. إن الشركة السورية الدولية للتأمين (أروب سورية) توفر التغطية الإلزامية فقط في حال حصول العميل على وثيقة تأمين شامل صالحة مصدرها من الشركة السورية الدولية للتأمين- أروب سورية.

البطاقة البرتقالية

وهي أحد أنواع التأمين الإلزامي، وتصدر للمركبات السورية والمتجهة خارج الحدود السورية. لإصدار هذه البطاقة يتوجب حصول العميل على تأمين شامل أو تأمين إلزامي صالح المدة مصدر من الشركة السورية الدولية للتأمين - أروب سورية.

٧- تأمين نقل البضائع

النقل البحري:

يغطي هذا التأمين الخسائر أو الأضرار التي تصيب الشيء المؤمن عليه والتي يعزى سببها بصورة معقولة إلى:

- الحريق أو الانفجار.
- جنوح أو تشحيط أو غرق أو انقلاب السفينة أو المركب.

- انقلاب وسيلة النقل البري أو خروجها عن القضبان الحديدية.
- تصادم أو احتكاك السفينة أو المركب أو وسيلة النقل بأي جسم خارجي عدا الماء.
- تفريغ البضاعة في ميناء إغاثة.
- الخسائر أو الأضرار التي تلحق بالشيء المؤمن عليه ويكون سببها:
 - التضحية في الخسارة العامة.
 - الرمي.

النقل البري:

- أخطار الطريق Road risk
- جميع الإخطار All risk
- **أخطار الطريق: Road Risk**

يضمن التأمين بموجب هذه الوثيقة الخسارة و/ أو الضرر الذي يلحق الرسالة المؤمن عليها والنتائج عن:

- الحريق
- و/أو وقوع حادث انقلاب أو تصادم
- **جميع الإخطار All risk** تضمن الشركة بموجب هذه الوثيقة للمؤمن له التعويض عن الأضرار المباشرة التي تلحق بالأشياء المؤمن عليها والنتيجة عن السرقة أو فقدان الكلي أو الجزئي وعدم التسليم والحريق والكسر والبلل بمياه الأمطار وتماس البضاعة ببضاعة أخرى محمولة على وسيلة نقل واحدة أو عن أية حادثة انقلاب أو تدهور أو تصادم لوسيلة النقل مع وسيلة أخرى وكذلك خروج عربات السكك الحديدية عن قضبان سكة الحديد.

النقل الجوي:

كما في التأمين البحري

٨- تأمين الممتلكات

لحماية ممتلكاتك من أخطار الحريق والسرقة، الشركة السورية الدولية للتأمين / أروب سورية توفر الوثائق اللازمة لحماية تلك المباني والممتلكات من تلك الخسائر.

تأمين أخطار الحريق والأخطار الإضافية.

تأمين الأخطار الصغيرة.

تأمين جميع الأخطار.

أخطار خاصة.

٩- التأمين الهندسي

توفر وثائق التأمين الهندسي التي تصدرها الشركة السورية الدولية للتأمين -أروب سورية عدة تغطيات ضد مجموعة الأخطار التي تواجهها الشركات والمؤسسات، كما تتيح حدوداً واسعة من التغطية تجاه تلك المخاطر وتوفر حلولاً شاملة وفعالة لتلبية جميع الاحتياجات.

- تأمين المقاولين ضد جميع الأخطار.
- تأمين أخطار التركيب.
- تأمين كسر الآلات.
- تأمين معدات وآليات المقاولين.
- تأمين المعدات والأجهزة الإلكترونية.

١٠- تأمينات حوادث متنوعة

تقدم الشركة السورية الدولية للتأمين-أروب سورية منتجات متخصصة مناسبة بشكل مثالي لكل من الأفراد والشركات ومصممة خصيصاً لتناسب احتياجات العملاء الفردية.

تأمين خطر السرقة بواسطة الكسر والخلع.

علماً أن وثيقة السرقة مرتبطة بوجود وثيقة تأمين ضد أخطار الحريق، يوفر هذا التأمين التغطية ضد الخسارة أو الضرر الذي قد يلحق بك نتيجة سرقة المخزون أو الأثاث أو التجهيزات أو الملحقات بواسطة الكسر والخلع على الخطر المؤمن كما وسعت التغطية لتشمل الأضرار التي تلحق بالخطر المؤمن نتيجة السرقة أو محاولة السرقة.

أنواع تأمين النقود

١. وثيقة تأمين الأموال في الخزانة.

تغطي هذه الوثيقة فقد النقود أو الحوالات المالية أو الشيكات أو السندات المالية.. الخ أثناء وجودها في موقع عملك أو مؤسستك ضمن خزانة محددة المواصفات.

٢. وثيقة تأمين الأموال أثناء النقل.

تغطي هذه الوثيقة نقل الأموال (باستثناء الإرساليات البريدية) بين الجهات المتفق عليها والمذكورة في الوثيقة.

٣. تأمين ضمان الأمانة - خيانة الأمانة.

يغطي هذا النوع من التأمين الخسائر المالية التي قد يتعرض لها المؤمن له كنتيجة لأي عمل من أعمال الاحتيال أو عدم الأمانة ترتكب من قبل أي موظف في سياق عمله لدى المؤمن له. وتعتبر هذه الوثيقة ملائمة لتغطية خيانة الأمانة خاصة لبعض فئات المستخدمين مثل المحاسبون الماليون وأمناء المخازن.. الخ نظراً لما تفرضه عليهم مسؤوليات وظائفهم في التعامل مع النقود.

المسؤولية المدنية

تغطي هذه الوثيقة المسؤولية القانونية التي يكون المؤمن له مسؤول عن دفعها نظاماً كتعويضات للغير لتسببه في إلحاق أي إصابة جسدية عرضية للغير (بما في ذلك الوفاة أو العلل) وكذلك أية خسارة أو أضرار تلحق بممتلكات الغير والتي تنشأ في سياق تأدية المؤمن له لعمله أو مهنته أو نشاطاته.

تأمين طوارئ العمل

تغطي هذه الوثيقة الأضرار الجسدية التي تصيب العمال والموظفين وذلك بسبب حادث ناتج عن طبيعة العمل وذلك أثناء تأديتهم لعملهم ضمن ساعات العمل الرسمية. وتشمل التغطية

١. الوفاة.

٢. العجز الكلي الدائم.

٣. العجز الجزئي الدائم.

٤. النفقات الطبية.

٥. التعويض الأسبوعي.

تأمين الحوادث الشخصية (لطلاب المدارس):

هذا التأمين مخصص لطلاب المدارس تجاه الحوادث الطارئة التي قد تحدث.

التغطيات والمنافع:

• تغطية الوفاة.

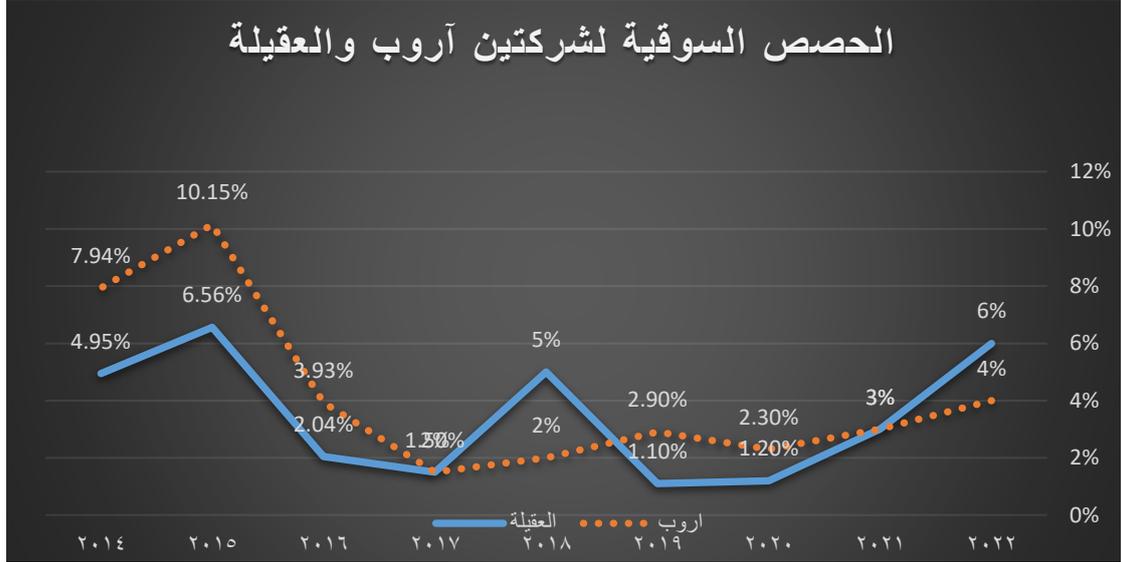
• تغطية العجز الكلي الدائم.

• تغطية العجز الجزئي الدائم.

• تغطية المصاريف الطبية.

منافع هذا المنتج التأميني تشمل الحوادث التي يتعرض لها الطلاب المؤمنين داخل المدرسة أو ضمن الأنشطة التي تنظم داخل أو خارج المدرسة بإشرافها.

- يبين الرسم البياني الفرق في الحصة السوقية للشركتين (أروب والعقيلة)



رسم توضيحي ٣ من إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المنشورة

من خلال الرسم البياني نلاحظ ان:

- ❖ الحصة السوقية لشركة اروب كانت ١٠.١٥% في عام ٢٠١٥ وهي اعلى نسبة حققتها الشركة خلال فترة الدراسة
- ❖ حققت شركة أروب أدنى حصة سوقية لها في عام ٢٠١٧ بنسبة ٢%. بالنسبة لنظيرتها شركة العقيلة للتأمين التكافلي.
- ❖ وبالنسبة لشركة العقيلة حققت اعلى حصة سوقية لها في عام ٢٠١٥ بنسبة ٦.٥٦%، وأدنى حصة سوقية سنة ٢٠١٩ بنسبة ١.١%.
- ❖ ويرجع سبب ارتفاع الحصة السوقية لشركة أروب عن العقيلة للتأمين الإسلامي بسبب وجود تأمين الإلزامي للسيارات في شركة أروب.

٢-٤ تقييم الأداء بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

قام الباحث بتقييم المحور المالي لكل من الشركتين أروب والعقيلة بالشكل الآتي:

٢-٤-١ تقييم المحور المالي

يقوم المحور المالي بقياس أداء الشركة مالياً بجمع بيانات من الإفصاحات الخاصة بالشركات

١- معدل العائد على إجمالي الأصول

لحساب العائد على إجمالي الأصول نقوم بتطبيق المعادلة على كل من شركة أروب والعقيلة على حدة وذلك باستخدام القانون الآتي:

$$\text{العائد على إجمالي الأصول} = (\text{صافي الربح بعد الضريبة}) / \text{إجمالي الأصول}$$

جدول ٢ نسبة العائد على الأصول في شركة أروب

العائد على مجموع الأصول	التطور في صافي الأرباح	صافي الأرباح بعد الضريبة	التطور في إجمالي الأصول	إجمالي الأصول	
6.90%	-14.75%	1050324786	43.66%	15225344392	2022
11.63%	79.75%	1232077354	70.09%	10598239241	2021
11.00%	822.36%	685430065	30.14%	6230942125	2020
1.55%	77.90%	74312593	2.96%	4787830763	2019
0.90%	60.54%	41771942	1.16%	4650097359	2018
0.57%	-88.59%	26020060	6.44%	4596859854	2017
5.28%	-11.85%	228074645	11.34%	4318557504	2016
6.67%	67.50%	258741682	15.02%	3878746265	2015
4.58%	73.00%	154474316	1.55%	3372157849	2014
	7.07%	89289286	7.07%	3320673631	2013
2.69%		83393724		3101391605	2012

جدول ٢ من إعداد الباحث البيانات المنشورة

- ❖ بالنظر الى الجدول أعلاه نجد بأن معدل العائد على إجمالي الأصول حتى عام ٢٠١٥ كان في ازدياد مما يعني كفاءة الإدارة في استثمار أصولها وذلك مؤشر إيجابي لصالح المساهمين والمستثمرين
- ❖ ولكن خلال العامين ٢٠١٦-٢٠١٧ نجد انخفاض حاد في هذا المعدل نتيجة انخفاض الأصول المتداولة وانخفاض الأرباح بشكل كبير جداً نتيجة زيادة الرواتب والأجور والعمولات المدفوعة، كذلك زيادة الأعباء المالية لشركات إعادة التأمين وتغيرات أسعار الصرف التي نتج عنها انخفاض المكاسب غير المحققة كإيرادات للشركة
- ❖ من ثم عاود المعدل إلى الارتفاع خلال العام ٢٠١٨ بعد استقرار سعر الصرف

- ❖ وخلال عام ٢٠٢٠ حصلت زيادة أكبر في حصيله الإيرادات وتقليل المصاريف بسبب أزمة فيروس كورونا
- ❖ عاود الى الانخفاض عام ٢٠٢٢ نتيجة التخبط في أسعار الصرف الأمر الذي أدى لزيادة التضخم بأرقام المصاريف العمومية والإدارية بشكل كبير وقابله انخفاض في الأرباح رغم الزيادة في الإيرادات، وزيادة الأصول نتيجة زيادة الحسابات المدنيه والعملاء الى أكثر من النصف عن عام ٢٠٢١.

جدول ٣ نسبة العائد على الأصول لشركة العقيلة

العائد على إجمالي الأصول	التطور في صافي الأرباح	صافي الأرباح بعد الضريبة	التطور في إجمالي الأصول	إجمالي الأصول	
-0.34%	-174.98%	(116,467,786)	45.12%	34,605,870,059	2022
0.65%	-90.13%	155,339,227	61.80%	23,846,107,950	2021
10.68%	-8.01%	1,573,465,252	67.54%	14,737,659,702	2020
19.45%	118.85%	1,710,475,181	13.97%	8,796,380,934	2019
10.13%	42526.03%	781,571,236	1.44%	7,718,315,090	2018
0.02%	-99.59%	1,833,554	42.63%	7,608,777,288	2017
8.37%	6.86%	446,306,140	22.01%	5,334,591,781	2016
9.55%	120.15%	417,644,887	10.70%	4,372,223,863	2015
4.80%	18.47%	189,705,111	5.27%	3,949,644,530	2014
4.27%	329.00%	160,131,710	9.31%	3,752,005,762	2013
1.09%		37,327,104		3,432,341,507	2012

جدول ٣ من إعداد الباحث

- ❖ بالنظر الى الجدول أعلاه نجد بأن معدل العائد على إجمالي الأصول حتى عام ٢٠١٥ كان في ازدياد مما يعني كفاءة الإدارة في استثمار أصولها، وذلك مؤشر إيجابي لصالح المساهمين والمستثمرين.
- ❖ ولكن خلال العامين ٢٠١٦-٢٠١٧ نجد انخفاض حاد في هذا المعدل نتيجة ارتفاع الأصول المتداولة من خلال زيادة الاستثمارات المالية المتوفرة للبيع وانخفاض الأرباح بشكل كبير جداً نتيجة انخفاض الإيرادات لفروق أسعار الصرف، كذلك زيادة الأعباء المالية لشركات إعادة التأمين.
- ❖ ليعود المعدل الى الارتفاع خلال العام ٢٠١٨ بعد استقرار سعر الصرف.
- ❖ وخلال عام ٢٠٢٠ حصلت زيادة أكبر في حصيله الإيرادات وتقليل المصاريف بسبب أزمة فيروس كورونا.
- ❖ ليعود الى الانخفاض عام ٢٠٢٢ نتيجة التخبط في أسعار الصرف الأمر الذي أدى لزيادة التضخم بأرقام المصاريف العمومية والإدارية بشكل كبير وقابله انخفاض في الأرباح

رغم الزيادة في الإيرادات، وانخفاض الأصول الذي كان بنسبة أكبر بكثير من الزيادة في الأرباح التي تحولت الى خسائر.

٢- معدل العائد على حقوق المساهمين:

لحساب العائد على حقوق المساهمين نقوم بتطبيق المعادلة على كل من شركة أروب والعقيلة على حدة وذلك باستخدام القانون الآتي

$$\text{معدل العائد على حقوق المساهمين} = \text{صافي الربح بعد الضريبة} / \text{إجمالي حقوق الملكية}$$

جدول ٤ العائد على حقوق المساهمين لشركة أروب

العائد على حقوق المساهمين	التغيير في صافي حقوق المساهمين	صافي حقوق المساهمين	التطور في صافي الأرباح	صافي الأرباح بعد الضريبة	
18.98%	35.24%	5,533,214,618	-14.75%	1,050,324,786	2022
30.11%	50.20%	4,091,486,910	79.75%	1,232,077,354	2021
25.16%	34.39%	2,724,043,024	822.36%	685,430,065	2020
3.67%	3.14%	2,026,957,682	77.90%	74,312,593	2019
2.13%	4.07%	1,965,217,587	60.54%	41,771,942	2018
1.38%	4.82%	1,888,277,601	-88.59%	26,020,060	2017
12.66%	9.40%	1,801,460,378	-11.85%	228,074,645	2016
15.71%	10.60%	1,646,682,738	67.50%	258,741,682	2015
10.38%	7.30%	1,488,819,005	73.00%	154,474,316	2014
6.43%	8.57%	1,387,579,153	7.07%	89,289,286	2013
6.53%		1,278,052,498		83,393,724	2012

جدول ٤ من إعداد الباحث

- ❖ بالنظر الى الجدول أعلاه نجد أن معدل العائد على حقوق المساهمين مشابه لتغيره العائد على مجموع الأصول حيث المعدلين يتبعان للتغير في الأرباح ولكن خلال الأعوام ٢٠١٨-٢٠٢٠ قامت الشركة بزيادة رأس مالها من خلال الاعتماد على الأرباح الموزعة مما زاد حقوق المساهمين رافقه زيادات أكبر في الأرباح مما زاد المعدل.
- ❖ ليعود الى الانخفاض خلال ٢٠٢٢ بسبب الزيادة في المكاسب غير المحققة المتراكمة الناتجة عن تغيرات أسعار الصرف وانخفاض حاد في التغير الربح لزيادة التضخم.

جدول ٥ العائد على حقوق المساهمين لشركة العقيلة

العائد على حقوق المساهمين	التطور في صافي الأرباح	صافي الأرباح بعد الضريبة	التغيير في صافي حقوق المساهمين	صافي حقوق المساهمين	
-0.51%	-174.98%	(116,467,786)	38.59%	22,981,253,076	2022
0.94%	-90.13%	155,339,227	65.63%	16,582,165,358	2021
15.72%	-8.01%	1,573,465,252	48.40%	10,011,478,914	2020
25.35%	118.85%	1,710,475,181	30.19%	6,746,244,509	2019
15.08%	42526.03%	781,571,236	-3.33%	5,181,704,030	2018
0.03%	-99.59%	1,833,554	54.50%	5,360,352,079	2017
12.86%	6.86%	446,306,140	22.87%	3,469,508,550	2016
14.79%	120.15%	417,644,887	20.28%	2,823,680,705	2015
8.08%	18.47%	189,705,111	6.50%	2,347,666,016	2014
7.26%	329.00%	160,131,710	15.54%	2,204,361,310	2013
1.96%		37,327,104		1,907,853,041	2012

جدول ٥ من إعداد الباحث

❖ بالنظر الى الجدول أعلاه نجد أن معدل العائد على حقوق المساهمين مشابه لتغيره العائد على مجموع الأصول حيث المعدلين يتبعان للتغير في الأرباح ولكن خلال الأعوام ٢٠١٨-٢٠٢٠ قامت الشركة بزيادة رأس مالها من خلال الاعتماد على المساهمين رافقه زيادات أكبر في الأرباح مما زاد المعدل.

❖ ليعود الى الانخفاض خلال ٢٠٢٢ بسبب الزيادة في المكاسب غير المحققة المتراكمة الناتجة عن تغيرات أسعار الصرف وانخفاض حاد في تغير الربح ليصبح خسارة لزيادة التضخم.

٣- العائد على السهم الواحد

لحساب العائد على السهم الواحد نقوم بتطبيق المعادلة على كل من شركة أروب والعقيلة على حدة وذلك باستخدام القانون الآتي:

العائد على السهم الواحد = صافي الربح بعد الضريبة / إجمالي عدد الأسهم

جدول ٦ العائد على السهم الواحد لشركة آروب

عائد السهم الواحد	التطور في صافي الأرباح	صافي الأرباح بعد الضريبة	التطور في عدد الأسهم	إجمالي عدد الأسهم	
68.46%	-14.75%	1,050,324,786	15.00%	15,341,288	2022
80.31%	79.75%	1,232,077,354	5.00%	13,340,250	2021
53.95%	822.36%	685,430,065	5.00%	12,705,000	2020
6.14%	77.90%	74,312,593	10.00%	12,100,000	2019
3.80%	60.54%	41,771,942	10.00%	11,000,000	2018
2.60%	-88.59%	26,020,060	0.00%	10,000,000	2017
22.86%	-11.85%	228,074,645	0.00%	10,000,000	2016
25.87%	67.50%	258,741,682	0.00%	10,000,000	2015
15.45%	73.00%	154,474,316	0.00%	10,000,000	2014
8.93%	7.07%	89,289,286	0.00%	10,000,000	2013
8.34%		83,393,724		10,000,000	2012

جدول ٦ من إعداد الباحث

- ❖ بالنظر الى الجدول أعلاه نجد أن الشركة حافظت خلال الأعوام الأولى محل الدراسة على تداول ثابت حتى العام ٢٠١٧.
- ❖ لكن انخفاض الأرباح نتيجة الأوضاع آنذاك أدى بشكل كبير رغم زيادة نسبة الأسهم المتداولة إلى انخفاض المعدل ليعود الى التحسن خلال ٢٠١٩-٢٠٢١ بازدياد الإيرادات وانخفاض المصاريف لاستقرار مقبول بأسعار الصرف وتحسن الأوضاع الأمنية.
- ❖ ثم خلال عام ٢٠٢٢ عاد الى الانخفاض، يعود ذلك نتيجة زيادة الضغط في المصاريف بسبب تذبذبات سعر الصرف الهائلة خلال هذه الفترة.

جدول ٧ العائد على السهم الواحد لشركة العقيلة

عائد السهم الواحد	التطور في صافي الأرباح	صافي الأرباح بعد الضريبة	التطور في عدد الأسهم	إجمالي عدد الأسهم	
-2.33%	-174.98%	(116,467,786)	-56.93%	2,615,581	2022
3.12%	-90.13%	155,339,227	732.15%	6,073,507	2021
39.34%	-8.01%	1,573,465,252	94.81%	729,858	2020
57.02%	118.85%	1,710,475,181	-70.95%	374,659	2019
33.26%	42526.03%	781,571,236	-12.66%	1,289,604	2018
0.92%	-99.59%	1,833,554	124.00%	1,476,479	2017
22.32%	6.86%	446,306,140	1421.27%	659,137	2016
20.88%	120.15%	417,644,887	3220.15%	43,328	2015
9.49%	18.47%	189,705,111	-99.95%	1,305	2014
8.01%	329.00%	160,131,710	381.64%	2,756,337	2013
1.87%		37,327,104		572,280	2012

جدول ٧ من إعداد الباحث

- ❖ بالنظر الى الجدول أعلاه نجد أن الشركة حافظت خلال الأعوام الأولى محل الدراسة على تداول ثابت حتى العام ٢٠١٧.

- ❖ لكن انخفاض الأرباح نتيجة الأوضاع آنذاك أدى بشكل كبير رغم زيادة نسبة الأسهم المتداولة إلى انخفاض المعدل ليعود إلى التحسن خلال ٢٠١٩-٢٠٢١ بازدياد الإيرادات وانخفاض المصاريف لاستقرار مقبول بأسعار الصرف وتحسن الأوضاع الأمنية
- ❖ خلال عام ٢٠٢٢ عاد إلى الانخفاض، يعود ذلك نتيجة زيادة الضغط في المصاريف الهائل الذي زاد إلى الضعف وزيادة الاهتلاكات نتيجة شراء موجودات وزيادة كبيرة جداً في مخصص الديون المشكوك فيها، مما يعني انخفاض الثقة مع العملاء، مع زيادة في مصاريف الأتعاب المهنية، وتذبذبات سعر الصرف الهائلة خلال هذه الفترة.

٤ - نسبة السيولة السريعة

لحساب نسبة السيولة السريعة نقوم بتطبيق المعادلة على كل من شركة أروب والعقيلة على حدة وذلك باستخدام القانون الآتي:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

جدول ٨ نسبة السيولة السريعة لشركة أروب

نسبة السيولة السريعة	معدل نمو الخصوم المتداولة	الخصوم المتداولة	معدل نمو الأصول المتداولة	الأصول المتداولة	
0.82	48.05%	9,544,585,633	109.16%	7,784,659,031	2022
0.58	85.57%	6,446,657,826	-16.85%	3,721,791,741	2021
1.29	27.43%	3,474,033,499	45.64%	4,475,940,808	2020
1.13	2.99%	2,726,205,046	5.41%	3,073,292,629	2019
1.10	-0.59%	2,647,024,550	1.47%	2,915,675,101	2018
1.08	6.44%	2,662,614,439	2.21%	2,873,431,736	2017
1.12	13.51%	2,501,570,297	15.73%	2,811,221,971	2016
1.10	18.54%	2,203,775,086	-4.55%	2,429,019,460	2015
1.37	-3.10%	1,859,051,215	19.27%	2,544,713,988	2014
1.11	6.77%	1,918,514,913	-0.38%	2,133,567,647	2013
1.19		1,796,940,693		2,141,700,427	2012

جدول ٨ من إعداد الباحث

- ❖ نلاحظ من الجدول أعلاه حتى سنة ٢٠٢٠ تعبر نسب السيولة في شركة أروب ضمن الحدود المقبولة، فهي قادرة على تسديد التزاماتها المتداولة قصيرة الأجل من خلال الاعتماد على أصولها المتداولة دون الحاجة إلى تمويل خارجي.
- ❖ وتتمتع الشركة خلال هذه الفترة بصحة مالية جيدة تساعدها على إدارة أصولها والتزاماتها بشكل فعال، مما يعتبر أمر إيجابي بالنسبة للمستثمرين.

❖ أما خلال عام ٢٠٢١ نجد انخفاض حاد في هذه النسبة يعود ذلك بسبب زيادة اعتماد الشركة على الديون حيث زاد إلى الضعف مع انخفاض في حجم الأصول المتداولة خلال هذه الفترة ثم عاد الوضع إلى التحسن خلال عام ٢٠٢٢ بزيادة حجم الأصول المتداولة من خلال زيادة حجم التعاملات مع العملاء واتباع سياسات ائتمانية ناجحة.

جدول ٩ نسبة السيولة السريعة لشركة العقيلة

نسبة السيولة السريعة	معدل نمو الخصوم المتداولة	الخصوم المتداولة	معدل نمو الأصول المتداولة	الأصول المتداولة	
2.46	86.60%	7,291,244,433	32.89%	17,929,024,364	2022
3.45	33.12%	3,907,443,436	69.89%	13,491,696,913	2021
2.71	59.40%	2,935,169,237	89.99%	7,941,412,129	2020
2.27	-12.57%	1,841,397,130	40.33%	4,179,971,977	2019
1.41	43.05%	2,106,127,625	9.81%	2,978,621,556	2018
1.84	9.04%	1,472,305,341	-3.35%	2,712,420,463	2017
2.08	6.69%	1,350,281,589	5.08%	2,806,405,549	2016
2.11	-17.93%	1,265,590,490	21.49%	2,670,737,047	2015
1.43	2.63%	1,542,016,447	14.87%	2,198,293,625	2014
1.27	-0.90%	1,502,570,227	13.13%	1,913,787,409	2013
1.12		1,516,273,219		1,691,702,586	2012

جدول ٩ من إعداد الباحث

❖ نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة السيولة حتى عام ٢٠١٤ ضمن الحدود المقبولة، فهي قادرة على تسديد التزاماتها المتداولة قصيرة الأجل من خلال الاعتماد على أصولها المتداولة دون الحاجة إلى تمويل خارجي، وتتمتع الشركة خلال هذه الفترة بصحة مالية جيدة تساعدها على إدارة أصولها والتزاماتها بشكل فعال، مما يعتبر أمر إيجابي بالنسبة للمستثمرين.

❖ ولكن خلال عامي ٢٠١٥-٢٠١٦ نلاحظ ارتفاع هذه النسبة بشكل كبير مما يعني امتلاك الشركة لحجم كبير من الأصول السائلة التي لا تحقق أي عوائد للشركة والمستثمرين، ويعود السبب في ذلك إلى انخفاض قيمة الحسابات الدائنة رافقها زيادة في الأصول المتداولة.

❖ عادت النسبة بعدها خلال عامي ٢٠١٧-٢٠١٨ إلى الانخفاض ولكن زادت بشكل مفرط بعد ذلك وخاصة خلال عام ٢٠٢١ مما يعني ذلك وجود أموال كبيرة بحاجة إلى استثمار ولا تقوم الشركة باستثمارها. ويمكن أن تعود المشكلة إلى عدم كفاءة الإدارة المالية في

الشركة، مما يعني أنه على الإدارة العامة البحث عن فرص استثمارية مناسبة لتوظيف هذه الزيادة.

❖ عادت بعدها النسبة الى الانخفاض خلال عام ٢٠٢٢ عندما اتبعت الشركة سياسة ائتمانية عالية وذلك يمكن أن نلاحظه من خلال زيادة العملاء المدينون إلى أكثر من الضعف خلال عامي ٢٠٢١-٢٠٢٢.

٢-٤-٢ تقييم محور العملاء

يمثل هذا المحور الهدف الأساسي للشركات بجميع قطاعاتها ومن أهمها القطاعات الخدمية عن طريق إرضاء العملاء لكسب الولاء ولجلب عملاء جدد والمحافظة عليهم، فبطاقة المتوازن تتيح للشركات التعرف على مركزها من خلال عملية تقييم أدائها ومعرفة أين يوجد الخلل من خلال جملة مؤشرات أهمها

١- معدل نمو الحصة السوقية

لحساب معدل نمو الحصة السوقية نقوم بتطبيق المعادلة على كل من الشركتين لكل من أروپ والعقيلة على حدة وذلك باستخدام القانون الآتي:

$$\text{معدل نمو الحصة السوقية} = \left[\frac{\text{حصة السنة الحالية} - \text{حصة السنة السابقة}}{\text{حصة السنة السابقة}} \right] * 100$$

جدول ١٠ معدل نمو الحصة السوقية لشركة أروپ

معدل النمو في الحصة السوقية	أروپ	الحصة السوقية
33.33%	4%	2022
30.43%	3%	2021
-20.69%	2.30%	2020
45.00%	2.90%	2019
33.33%	2%	2018
-61.83%	2%	2017
-61.28%	3.93%	2016
27.83%	10.15%	2015
16.08%	7.94%	2014
6.88%	6.84%	2013
	6.40%	2012

جدول ١٠ من إعداد الباحث

- ❖ بالنظر الى الجدول أعلاه نجد أن الشركة حافظت على نمو جيد حتى عام ٢٠١٦ في الحصة السوقية.
- ❖ من ثم تبعه انخفاض خلال ٢٠١٦-٢٠١٨، يعود ذلك إلى نقص حاد في معدل نمو العملاء مما أدى إلى تدني الحصة السوقية نتيجة تسريب عدد من الموظفين المهرة الذين كانوا يستقطبون العملاء واستبدالهم وتدريب موظفين جدد لم يكونوا على قدر عالي من المهارات الكافية مما كلف الشركة أعباء ومصاريف عالية، لتعود الى اتباع استراتيجيات جديدة خلال ٢٠١٩ لأجل زيادة حصتها السوقية.
- ❖ وأدى ذلك إلى نجاحها وزيادة نمو حصتها، لكن خلال عام ٢٠٢٠ وبداية ظهور أزمة فايروس كورونا أدى إلى انخفاضها مجدداً خلال الفترة.
- ❖ ثم ليعود خلال ٢٠٢٠-٢٠٢١ للارتفاع، نتيجة زيادة أعداد العملاء لديها والتوجه إلى التأمين.

جدول ١١ معدل نمو الحصة السوقية لشركة العقيلة

العقيلة	الحصة السوقية	معدل النمو في الحصة السوقية
2022	6%	100.00%
2021	3%	150.00%
2020	1.20%	9.09%
2019	1.10%	-78.00%
2018	5%	233.33%
2017	1.50%	-26.47%
2016	2.04%	-68.90%
2015	6.56%	32.53%
2014	4.95%	83.33%
2013	2.70%	3.85%
2012	2.60%	

جدول ١١ من إعداد الباحث

- ❖ بالنظر الى الجدول أعلاه نجد أن الشركة حافظت على نمو جيد حتى عام ٢٠١٥ في الحصة السوقية.
- ❖ تبعه انخفاض خلال ٢٠١٦-٢٠١٧، يعود ذلك إلى نقص حاد في معدل نمو العملاء مما أدى إلى تدني الحصة السوقية نتيجة أعباء ومصاريف عالية.
- ❖ ثم تعود الى اتباع استراتيجيات جديدة خلال ٢٠١٨ لأجل زيادة حصتها السوقية، أدى نجاحها إلى زيادة نمو حصتها.

- ❖ لكن خلال عام ٢٠١٩ عادت للانخفاض بسبب شدة المنافسة وبداية ظهور أزمة فايروس كورونا اواخر العام أدى إلى انخفاضها مجدداً خلال الفترة.
- ❖ ليعود خلال ٢٠٢٠-٢٠٢١ للارتفاع، نتيجة زيادة أعداد العملاء لديها بشكل كبير حيث زاد إلى أكثر من ١٠٠٪ خلال هذين العامين.

٢- معدل نمو العملاء:

- لحساب معدل نمو الحصة العملاء نقوم بتطبيق المعادلة على كل من الشركتين لكل من أروب والعقيلة على حدي وذلك باستخدام القانون الآتي:

$$\text{معدل نمو العملاء} = \left[\frac{\text{عملاء السنة الحالية} - \text{عملاء السنة السابقة}}{\text{عملاء السنة السابقة}} \right] * 100$$

جدول ١٢ معدل نمو العملاء لشركة أروب

معدل نمو العملاء	عدد المؤمنين	
11.63%	29878	2022
19.52%	26765	2021
5.46%	22394	2020
-8.60%	21234	2019
-0.38%	23233	2018
3.81%	23322	2017
-11.75%	22465	2016
4.55%	25456	2015
3.79%	24347	2014
13.58%	23458	2013
	20654	2012

جدول ١٢ من إعداد الباحث

- ❖ بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد أنه يجذب معدل نمو العملاء لمزيد من العملاء، ويزيد من الربحية، وقامت الشركة خلال الأعوام الأولى بذلك.
- ❖ لكن خلال عام ٢٠١٦ خسرت الشركة عدد من العملاء، ومن ثم عاد للارتفاع خلال عام ٢٠١٧، نتيجة وعي الشركة لزيادة نمو العملاء واتباع استراتيجيات تسويقية مناسبة.
- ❖ لكن نظراً للظروف اتبعه ذلك انخفاض في معدلات النمو حتى عام ٢٠١٩، ليعود بعدها إلى الارتفاع بشكل كبير بعد زيادة العملاء خلال الفترة بظهور فيروس كورونا.

❖ لكن عاد عام ٢٠٢٢ إلى الانخفاض نتيجة التضخم الكبير في الأسعار الأمر الذي أدى لتسريب العملاء.

جدول ١٣ معدل نمو العملاء لشركة العقيلة

معدل نمو العملاء	عدد المؤمنين	
50.00%	20043	2022
50.00%	13362	2021
3.98%	8908	2020
2.68%	8567	2019
1.34%	8343	2018
0.99%	8233	2017
1.49%	8152	2016
-0.01%	8032	2015
6.16%	8033	2014
15.65%	7567	2013
	6543	2012

جدول ١٣ من إعداد الباحث

❖ بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد أن الشركة خلال الأعوام حتى ٢٠٢٠ على معدلات متذبذبة في نمو العملاء ضمن حدود واحدة ولكن نتيجة اتباع استراتيجيات تسويقية قوية، وبعد زيادة العملاء خلال الفترة بظهور فيروس كورونا، زاد هذا المعدل إلى ما يقارب ١٠٠٪ خلال ٢٠٢١-٢٠٢٢ وهذا ما سبب انخفاض معدلات الربح الكبيرة بسبب الظروف وأسعار الصرف المتأرجحة بشكل كبير.

١٠- نصيب العميل من الكلفة التسويقية:

لحساب نصيب العميل من التكلفة السوقية نقوم بتطبيق المعادلة على كل من الشركتين لكل من أروب والعقيلة على حدة وذلك باستخدام القانون الآتي:

نصيب العميل من الكلفة التسويقية = التكاليف التسويقية / عدد الوثائق المباعة

جدول ١٤ نصيب العميل من الكلفة التسويقية لشركة آروب

نصيب العميل الواحد	عدد الوثائق المصدرة	التكاليف التسويقية لشركة آروب	
886.22	19966	17694200	2022
954.13	6192	5908001	2021
472.24	11169	5274397	2020
728.95	4891	3565310	2019
641.54	7932	5088734	2018
179.10	19680	3524619	2017
213.68	12878	2751826	2016
70.01	15876	1111450	2015
52.38	16234	850331	2014
46.09	12987	598545	2013
37.10	11678	433232	2012

جدول ١٤ من إعداد الباحث

- ❖ بالنظر الى الجدول أعلاه نجد أن الشركة عملت على أساليب تسويقية جيدة حتى عام ٢٠١٦، أدى ذلك إلى زيادة في معدل متزايد في نصيب العميل من تكاليف التسويق.
- ❖ في عام ٢٠١٧ ونتيجة تغير الموظفين وتسريب عدد من المهرة، أدى ذلك لتزايد المعدل بشكل متناقص، وأيضاً سفر عدد كبير من الموظفين وعدم وجود اشخاص مؤهلين للعمل في قطع التأمين.
- ❖ ونتيجة ظروف فيروس كورونا الذي ظهر خلال عام ٢٠٢٠، وانخفاض التكاليف التسويقية انخفض المعدل بشكل كبير والذي كان موازي للزيادة الكبيرة في الأسعار نتيجة التضخم الكبير في الأسعار.
- ❖ انخفضت عدد الوثائق المصدرة خلال ٢٠٢١ وعادت للارتفاع في ٢٠٢٢ إلا أن هذا الارتفاع لم يكن بالقدر الكافي لزيادة الوثائق المصدرة خلال هذا العام.

جدول ١٥ نصيب العميل من التكلفة التسويقية لشركة العقيلة

نصيب العميل الواحد	عدد الوثائق المصدرة	التكاليف التسويقية لشركة العقيلة	
1,511.90	19794	29926633	2022
9,483.83	8271	78440781	2021
4,231.00	2494	10552105	2020
3,449.72	3214	11087412	2019
232.86	14374	3347135	2018
425.26	10323	4389941	2017
357.30	9743	3481169	2016
390.23	10233	3993265	2015
435.57	10353	4509503	2014
286.47	9423	2699452	2013
331.31	8987	2977444	2012

جدول ١٥ من إعداد الباحث

- ❖ بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد أن الشركة عملت على أساليب تسويقية حتى عام ٢٠١٧.
- ❖ انخفضت بعض التكاليف خلال ٢٠١٨ رافقها انخفاض في نصيب العميل مع زيادة عدد الوثائق المصدرة.
- ❖ عاد ليرتفع خلال ٢٠١٩ مع الانخفاض الحاد في الوثائق المصدرة وزيادة كبيرة في التكاليف التسويقية، أدى ذلك إلى زيادة في معدل متزايد في نصيب العميل من تكاليف التسويق.
- ❖ وفي عام ٢٠٢٠-٢٠٢١ ونتيجة زيادة اعداد الوثائق المصدرة مع الزيادات في الاسعار وزيادة التكاليف التسويقية الموجه للعملاء عاد للارتفاع حتى ٢٠٢٢، ومع تذبذبات أسعار الصرف والتضخم الهائل عاد للانخفاض مجدداً.

٢-٤-٣ تقييم محور العمليات الداخلية

١-معدل إنتاجية العامل:

لحساب معدل إنتاجية العامل نقوم بتطبيق المعادلة على كل من الشركتين لكل من أروب والعقيلة على حدة وذلك باستخدام القانون الآتي:

معدل إنتاجية العامل الواحد = عدد الوثائق المصدرة / عدد العمال

جدول ١٦ إنتاجية العامل لشركة أروب

إنتاجية العامل	معدل نمو عدد الوثائق المصدرة	عدد الوثائق المصدرة	معدل نمو عدد الموظفين	عدد الموظفين	
234.89	222.45%	19,966	0.00%	85	2022
72.85	-44.56%	6,192	21.43%	85	2021
159.56	128.36%	11,169	-7.89%	70	2020
64.36	-38.34%	4,891	10.14%	76	2019
114.96	-59.70%	7,932	1.47%	69	2018
289.41	52.82%	19,680	6.25%	68	2017
201.22	-18.88%	12878	-5.88%	64	2016
233.47	-2.21%	15876	0.00%	68	2015
238.74	25.00%	16234	7.94%	68	2014
206.14	11.21%	12987	6.78%	63	2013
197.93		11678		59	2012

جدول ١٦ من إعداد الباحث

- ❖ بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد زيادة معدل إنتاجية العامل بمعدل مقبول حتى عام ٢٠١٧، نتيجة توفير كافة الأدوات اللازمة التي يحتاجها الموظف بصورة يومية واستخدام تطبيقات التعاون والاتصال المباشر بين العاملين بشركة التأمين.
- ❖ لكن مع التغيير الذي حدث في هيكل الموظفين والمهارات انخفضت الإنتاجية خلال ٢٠١٨ و ٢٠١٩ لتعود خلال ٢٠٢٠ للارتفاع نظراً لزيادة المهارات وتأقلم الموظفين مع العمل.
- ❖ في عام ٢٠٢١ خلال أزمة كورونا ونتيجة انخفاض عدد العملاء والوثائق المصدرة عادت للانخفاض، لتعود خلال ٢٠٢٢ للارتفاع نتيجة استخدام وسائل جديدة في التواصل والمهارات مع العمال.

جدول ١٧ إنتاجية العامل لشركة العقيلة

إنتاجية العامل	معدل نمو عدد الوثائق المصدرة	عدد الوثائق المصدرة	معدل نمو عدد الموظفين	عدد الموظفين	
291.09	139.32%	19794	7.94%	68	2022
131.29	231.64%	8271	6.78%	63	2021
42.27	-22.40%	2494	-1.67%	59	2020
53.57	-77.64%	3214	7.14%	60	2019
256.68	39.24%	14374	-6.67%	56	2018
172.05	5.95%	10323	-1.64%	60	2017
159.72	-4.79%	9743	-7.58%	61	2016
155.05	-1.16%	10233	0.00%	66	2015
156.86	9.87%	10353	-1.49%	66	2014
140.64	4.85%	9423	21.82%	67	2013
163.40		8987		55	2012

جدول ١٧ من إعداد الباحث

❖ بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد زيادة معدل إنتاجية العامل بمعدل مقبول حتى عام ٢٠١٧، نتيجة توفير كافة الأدوات اللازمة التي يحتاجها الموظف بصورة يومية واستخدام تطبيقات التعاون والاتصال المباشر بين العاملين بالمؤسسة، وزاد بشكل كبير خلال ٢٠١٨ نتيجة زيادات الوثائق المصدرة.

❖ لكن مع التغير الذي حدث في هيكل الموظفين والمهارات وانخفاض عدد الوثائق المصدرة بشكل كبير انخفضت الإنتاجية خلال ٢٠١٩-٢٠٢٠، لتعود خلال ٢٠٢١ للارتفاع نظراً لزيادة المهارات وتأقلم الموظفين مع العمل واستخدام وسائل جديدة في التواصل والمهارات مع العمال مع زيادات أكبر خلال عام ٢٠٢٢ مع زيادة النمو في الوثائق والموظفين.

٢- نسبة المصروفات الإدارية من إجمالي الإيرادات

- لحساب نسبة المصروفات الإدارية من إجمالي الإيرادات نقوم بتطبيق المعادلة على كل من الشركتين لكل من أروب والعقيلة على حدة وذلك باستخدام القانون الآتي:

المصروفات الإدارية من إجمالي الإيرادات = المصروفات الإدارية / إجمالي الإيرادات

جدول ١٨ المصاريف الإدارية لإجمالي الإيرادات لشركة آروب

مصاريف إدارية إلى مجموع الإيرادات	معدل نمو مجموع الإيرادات	مجموع الإيرادات	معدل نمو مصاريف إدارية و عمومية	مصاريف إدارية و عمومية	
15.24%	137.93%	3442731597	66.26%	524,667,141	2022
21.81%	7.26%	1446943378	27.70%	315,567,833	2021
18.32%	28.94%	1349049610	81.87%	247,112,234	2020
12.99%	102.64%	1046291464	-39.41%	135,873,143	2019
43.43%	69.28%	516322732	83.83%	224,262,306	2018
40.00%	38.27%	305014614	46.90%	121,996,029	2017
37.65%	45.02%	220590802	70.03%	83,048,479	2016
32.11%	9.27%	152113216	8.82%	48,842,389	2015
32.24%	-0.76%	139211490	-25.04%	44,883,507	2014
42.68%	92.82%	140282506	2.52%	59,876,561	2013
80.28%		72754325		58,403,857	2012

جدول ١٨ من إعداد الباحث

- ❖ بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد أن هذا المعدل يعتمد على نسبة المصاريف الإدارية من مجموع الإيرادات
- ❖ وقد حافظت الشركة على سياسات واستراتيجيات جيدة لذلك، ومع زيادة كتلة الرواتب والأجور وبقية المصاريف خلال عامي ٢٠١٧-٢٠١٨ ارتفعت هذه النسبة.
- ❖ لكن عادت للانخفاض بعد ذلك نتيجة استقرار الأسعار خلال الفترة، ثم عادت للارتفاع بسبب التضخم وانخفاض العملاء مع فيروس كورونا وارتفاع المصاريف خلال ٢٠٢١ الكبير بالمقارنة مع الإيرادات.
- ❖ ليعود إلى الانخفاض بعد ذلك نتيجة زيادة الإيرادات الناتجة عن زيادة الوثائق المصدرة وإجمالي الإيرادات بشكل أكبر بكثير من الزيادة في المصاريف الإدارية.

جدول ١٩ المصاريف الإدارية لإجمالي الإيرادات لشركة العقيلة

مصاريف إدارية الى مجموع الإيرادات	معدل نمو مجموع الإيرادات	مجموع الإيرادات	معدل نمو مصاريف إدارية و عمومية	مصاريف إدارية و عمومية	
55.53%	24.34%	3,793,560,152	103.16%	2,106,450,412	2022
33.98%	352.33%	3,051,071,313	142.58%	1,036,828,385	2021
63.36%	28.94%	674,524,805	10.36%	427,410,551	2020
74.03%	102.64%	523,145,732	1042.49%	387,270,570	2019
13.13%	69.28%	258,161,366	11.10%	33,897,042	2018
20.01%	38.27%	152,507,307	11.98%	30,509,261	2017
24.70%	45.02%	110,295,401	0.12%	27,244,906	2016
35.78%	9.27%	76,056,608	10.08%	27,212,204	2015
35.51%	-0.76%	69,605,745	140.87%	24,720,224	2014
14.63%	-3.59%	70,141,253	-28.48%	10,262,679	2013
19.72%		72,754,325		14,348,456	2012

جدول ١٩ من إعداد الباحث

- ❖ بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد أن الشركة على سياسات واستراتيجيات جيدة لذلك حتى ٢٠١٨.
- ❖ ومع زيادة المصاريف الإدارية الهائلة خلال عامي ٢٠١٩ ومع أن زيادة الإيرادات كانت ١٠٠٪ خلال هذه السنة إلا أن زيادة المصاريف كانت أكثر من عشر أضعاف
- ❖ ارتفعت هذه النسبة، لكن عادت للانخفاض بعد ذلك نتيجة زيادة الإيرادات الناتجة عن زيادة الوثائق المصدرة وإجمالي الإيرادات بشكل أكبر بكثير من الزيادة في المصاريف الإدارية خلال ٢٠٢١.
- ❖ ثم ازدادت خلال ٢٠٢٢ مع انخفاض نمو الإيرادات مقابل زيادة نمو المصاريف إلى أكثر من الضعف.

٢-٤-٤ تقييم محور التعلم والنمو

١. معدل تطور الحوافز والمكافآت:

لحساب معدل تطور الحوافز والمكافآت نقوم بتطبيق المعادلة على كل من الشركتين لكل من أروب والعقيلة على حدة وذلك باستخدام القانون الآتي:

$$\text{معدل الحوافز والمكافآت} = \frac{\text{المكافآت الحالية} - \text{السابقة}}{\text{السابقة}} * ١٠٠$$

جدول ٢٠ معدل نمو المكافآت والحوافز لشركة أروب

معدل نمو المكافآت والحوافز	مكافآت وحوافز	
40.18%	287,399,233	2022
141.05%	205,017,562	2021
-1.31%	85,051,697	2020
41.44%	86,181,556	2019
2.84%	60,930,951	2018
-31.97%	59,250,000	2017
128.83%	87,092,868	2016
1457.46%	38,059,600	2015
12.85%	2,443,694	2014
15.39%	2,165,486	2013
	1,876,678	2012

جدول ٢٠ من إعداد الباحث

- ❖ بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد أن الشركة قامت بزيادة كبيرة في معدلات نمو المكافآت والحوافز خلال عام ٢٠١٥ لاعتبار الحوافز والمكافآت إحدى أساليب التحفيز للتطور في الشركات.
- ❖ ليعود بعدها إلى الانخفاض بشكل كبير خلال العامين التاليين مما أدى إلى زيادة في تسريب العاملين واستبدالهم بعمال ذوي خبرة ومهارة أقل.
- ❖ عاد بعدها للارتفاع خلال ٢٠١٩ نتيجة اكتساب العمال الجدد المهارات اللازمة للعمل، لكن جاءت أزمة كورونا وانخفاض العملاء لإنقاص هذا المعدل.
- ❖ عملت الشركة على إتباع أساليب جديدة للحوافز والمكافآت خلال ٢٠٢١ منعاً من زيادة تسريب العمال المهرة والمتدربين.
- ❖ ليعود بالانخفاض ٢٠٢٢ نتيجة التضخم في الأسعار رغم زيادة القيمة المدفوعة من قبل الشركة لذلك.

شركة العقيلة

- ❖ بالنظر إلى البيانات المفصّل عنها من قبل الشركة نجد أن في الشركة لم يكن هنالك أي نظام حوافز أو مكافآت مستقل ضمن بند محاسبي.

- ❖ من الممكن أن يكون مذكور ضمن بند آخر ولكن هذا يعني وجود خلل في هذه الآلية التي ساهمت في تسريب بعض العاملين خلال السنوات ٢٠١٥-٢٠١٨.
- ❖ ولكن خلال عام ٢٠٢٢ خصصت الشركة بند خاص ضمن المصاريف لنظام المكافآت والحوافز مما يعني زيادة اهتمام الشركة بولاء العاملين لديها والعمل على استقطاب موظفين من ذوي مهارات عالية.

٢- معدل التوظيف لشركة:

لحساب معدل التوظيف نقوم بتطبيق المعادلة على كل من الشركتين لكل من أروب والعقيلة على حدة وذلك باستخدام القانون الآتي:

$$\text{معدل التوظيف} = \text{عدد الموظفين الحالي} - \text{السابق} / \text{السابق} * ١٠٠$$

جدول ٢١ معدل نمو الموظفين لشركة أروب

معدل نمو الموظفين	عدد الموظفين	
0.00%	85	2022
21.43%	85	2021
-7.89%	70	2020
10.14%	76	2019
1.47%	69	2018
6.25%	68	2017
-5.88%	64	2016
0.00%	68	2015
7.94%	68	2014
6.78%	63	2013
	59	2012

جدول ٢١ من إعداد الباحث

بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد:

- ❖ انخفاض نسبة نمو الموظفين والتسريبات التي حصلت ٢٠١٧-٢٠١٨ بسبب نظام المكافآت الغير عادل أو نظام الأجور غير المتناسب مع المصاريف آنذاك أدت إلى اتباع الشركة لسياسة زيادة الموظفين لديها خلال عام ٢٠١٩.

❖ ثم عادت خلال ٢٠٢١ إلى اتباع نفس السياسة، من أجل الحفاظ على الموظفين المهرة، وتخفيف الأعباء عليهم من أجل زيادة ولائهم، ونجحت بذلك من خلال زيادة الإنتاجية التي لوحظت خلال هذا العام.

جدول ٢٢ معدل نمو الموظفين لشركة العقيلة

معدل نمو الموظفين	عدد الموظفين	
7.94%	68	2022
6.78%	63	2021
-1.67%	59	2020
7.14%	60	2019
-6.67%	56	2018
-1.64%	60	2017
-7.58%	61	2016
0.00%	66	2015
-1.49%	66	2014
21.82%	67	2013
	55	2012

جدول ٢٢ من إعداد الباحث

❖ بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد انخفاض نسبة نمو الموظفين والتسريبات التي حصلت ٢٠١٥-٢٠١٨ نظراً لأمر عدة منها نظام المكافآت الغير عادل أو نظام الأجور غير المتناسب مع المصاريف آنذاك، مما دفع الشركة إلى سياسة زيادة الموظفين لديها خلال عام ٢٠١٩.

❖ ثم عادت خلال ٢٠٢١ إلى اتباع نفس السياسة، من أجل الحفاظ على الموظفين المهرة، وتخفيف الأعباء عليهم من أجل زيادة ولائهم، ونجحت بذلك من خلال زيادة الإنتاجية التي لوحظت خلال ٢٠٢٢.

٢-٤-٥ تحديد أوزان الشركة لتحقيق التوازن

• اهداف شركة الوطنية للتأمين-أروب:

عملية تحديد الأهداف لشركة آروب تم تجميعها من قبل الباحث عن طريق بيانات مفصّل عنها من مصادر داخلية وستكون على الشكل التالي:

جدول ٢٣ الأهداف المحددة لشركة آروب للمناظير الأربعة

بطاقة الأداء المتوازن	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	الهدف									
معدل العائد على مجموع الموجودات	3.50%	4.00%	5.00%	5.50%	6.00%	1.00%	1.50%	5%	6.00%	7.00%
معدل العائد على حقوق الملكية	6.50%	8.00%	10.50%	12.00%	14.00%	1.50%	2.50%	5.50%	30.00%	33.00%
معدل العائد على السهم الواحد	9.00%	12.00%	19.00%	30.00%	25.00%	3.00%	6.00%	14%	65.00%	90.00%
نسبة السيولة	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
المجموع: علامة المنظور المالي										
معدل نمو الحصة السوقية	3.00%	5.00%	13.00%	3.00%	2.00%	10.00%	4.00%	2%	1.00%	13.00%
معدل نمو العملاء	10.00%	15.00%	4.00%	6.00%	1.00%	4.00%	12.00%	5%	10.00%	15.00%
نصيب العميل من التكلفة السوقية	2000	30	40	65	150	150	500	600	400	500
المجموع: علامة منظور العملاء										
معدل إنتاجية العامل	200	225	250	250	220	300	125	100	200	150
نسبة المصروفات الإدارية من إجمالي المصروفات	30.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	15.00%	10%	8.00%	10.00%
المجموع: علامة منظور العمليات الداخلية										
معدل تطور الحوافز والمكافآت	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	30.00%	20.00%	30.00%	30.00%
معدل التوظيف	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	5.00%	1.00%	3.00%
المجموع: علامة منظور التعلم والنمو										

جدول ٢٣ من إعداد الباحث

• أهداف شركة العقيلة للتأمين الإسلامي:

عملية تحديد الأهداف لشركة العقيلة تم تجميعها من قبل الباحث عن طريق بيانات مفصّل عنها من مصادر داخلية وستكون على الشكل الآتي:

جدول ٢٤ الأهداف المحددة لشركة العقيلة للمناظير الأربعة

بطاقة الأداء المتوازن	2013 الهدف	2014 الهدف	2015 الهدف	2016 الهدف	2017 الهدف	2018 الهدف	2019 الهدف	2020 الهدف	2021 الهدف	2022 الهدف
معدل العائد على مجموع الموجودات	3.00%	4.00%	5.00%	10.00%	11.00%	5.00%	15.00%	15%	12.00%	12.00%
معدل العائد على حقوق الملكية	5.00%	8.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10%	15.00%	15.00%	15.00%	10.00%
معدل العائد على السهم الواحد	5.00%	5.00%	5.00%	15.00%	15.00%	5.00%	15.00%	20%	20.00%	5.00%
نسبة السيولة	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
معدل نمو الحصة السوقية	3.00%	10.00%	10.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15%	10.00%	15.00%
معدل نمو العملاء	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	15%	15.00%	15.00%
نصيب العميل من التكلفة السوقية	150	200	200	200	200	200	200	2000	2000	5000
معدل إنتاجية العامل	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
بـة المصروفات الإدارية من إجمالي المصروفات	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
معدل تطور الحوافز والمكافآت	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
معدل التوظيف	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%

جدول ٢٤ من إعداد الباحث

٢-٤-٦ نتائج بطاقة الأداء المتوازن

بعد أن حددنا أدوات لقياس كل منظور وحسبنا قيمة كل المؤشرات نقوم بما يلي:

١- تحديد الوزن النسبي لكل من هذه الأدوات (المؤشرات)

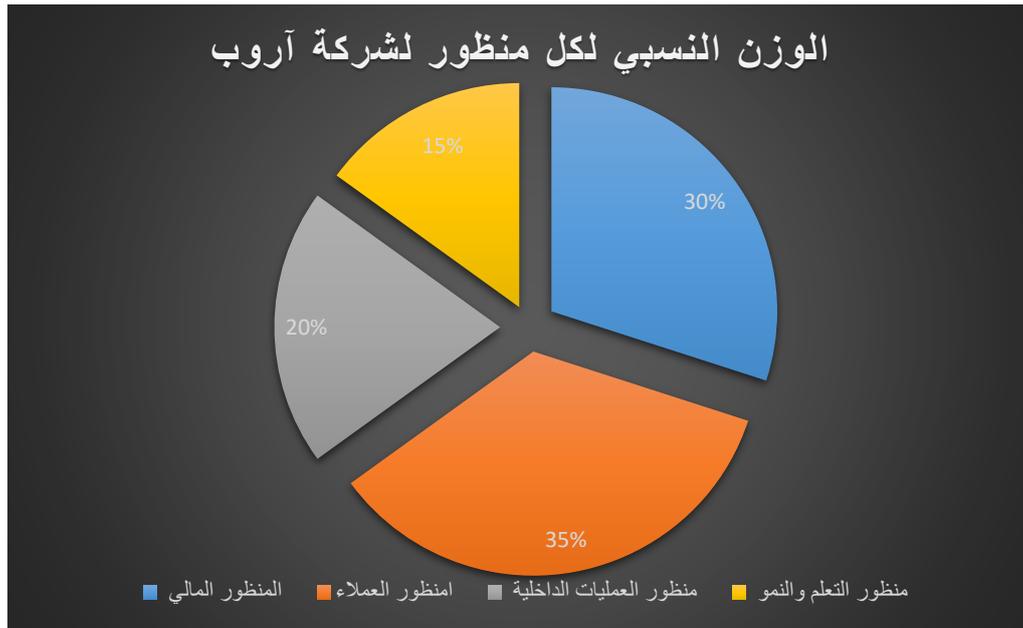
• الوزن النسبي لشركة أروب:

جدول ٢٥ يوضح الأوزان النسبية لمناظير شركة أروب

الوزن النسبي	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
المنظور المالي	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
منظور العملاء	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
منظور العمليات الداخلية	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
منظور التعلم والنمو	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%

جدول ٢٥ من إعداد الباحث

رسم توضيحي ٢ يوضح النسب لمناظير شركة أروب



رسم توضيحي ٢ من إعداد الباحث

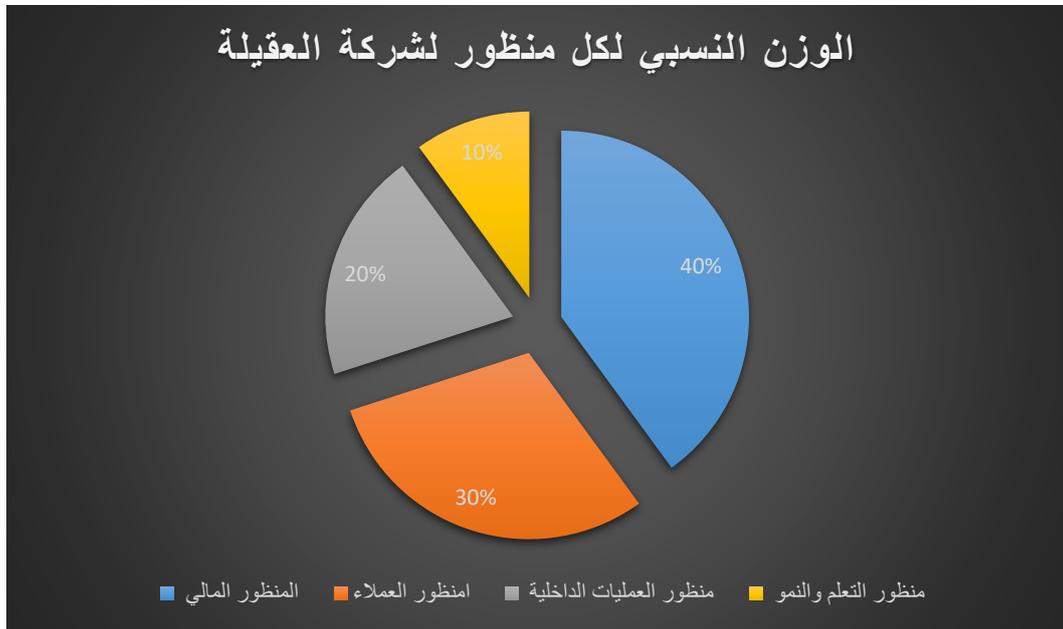
• الوزن النسبي لشركة العقيلة:

جدول ٢٦ يوضح الأوزان النسبية لمناظير شركة العقيلة

الوزن النسبي	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
المنظور المالي	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
المنظور العملاء	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
المنظور العمليات الداخلية	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
المنظور التعلم والنمو	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%

جدول ٢٦ من إعداد الباحث

رسم توضيحي 3 يوضح الأوزان النسبية لمناظير شركة العقيلة



رسم توضيحي ٣ من إعداد الباحث

بعد أن يتم تحديد الوزن النسبي لكل منظور، نقوم بتحديد الوزن النسبي لكل مؤشر ضمن كل منظور،

جدول ٢٧ الوزن النسبي لمكونات المناظير شركة أروب

بطاقة الأداء المتوازن	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2019	2020	2021	2022
العائد على الموجودات	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
العائد على حقوق المساهمين	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
العائد على السهم الواحد	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
نسبة السيولة	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
وزن المنظور المالي	30%										
الحصة السوقية	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
معدل نمو العملاء	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
نصيب العميل من التكلفة التسويقية	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
وزن منظور العملاء	35%										
معدل إنتاجية العامل	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
المصروفات الإدارية من الإيراد	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
وزن منظور العمليات الداخلية	20%										
معدل تطور الحوافز والمكافآت	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
معدل التوظيف	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
وزن منظور التعلم والنمو	15%										
وزن بطاقة الأداء المتوازن	100%										

جدول ٢٧ من إعداد الباحث

جدول ٢٨ الاوزان النسبية لمناظير شركة العقيلة

بطاقة الأداء المتوازن	2013	2014	2015	2016	2017	2017	2018	2019	2020	2021	2022
العائد على الموجودات	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
العائد على حقوق المساهمين	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
العائد السهم الواحد	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
نسبة السيولة	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
وزن المنظور المالي	40%										
الحصة السوقية	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
معدل نمو العملاء	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
نصيب العميل من التكلفة التسويقية	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
وزن منظور العملاء	30%										
معدل إنتاجية العامل	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
المصروفات الإدارية من الإيراد	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
وزن منظور العمليات الداخلية	20%										
معدل تطور الحوافز والمكافآت	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
معدل التوظيف	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
وزن منظور التعلم والنمو	10%										
وزن بطاقة الأداء المتوازن	100%										

جدول ٢٨ من إعداد الباحث

٢- طريقة حساب علامة كل هدف

بعد أن وضعنا هدف كمي لكل بند في بطاقة الأداء المتوازن نقوم بحساب العلامة الناجمة عن النتيجة الفعلية التي تحققت وفق المعادلة الآتية:

$$\text{العلامة} = \frac{\text{النتيجة الفعلية المحققة}}{\text{الوزن}} \times \text{الهدف}$$

جدول ٢٩ مصفوفة استنتاج العلامة

مثال			الحالة
العلامة	الهدف	النتيجة	
صفر 0	+5	-3	النتيجة > الهدف
صفر 0	+5	؟	لا يوجد نتيجة
بمقدار التحقق 3	+5	+3	النتيجة > الهدف
كامل الهدف	+5	+5	النتيجة = الهدف
كامل الهدف	+5	+7	النتيجة < الهدف

جدول ٢٩ من إعداد الباحث

٣- جمع علامة المؤشرات لكل مناظير الشركات

نجمع علامة كل مؤشر في كل منظور فنحصل على علامة كل منظور ثم نجمع علامة المناظير الأربعة لكل شركة على حدة للوصول لعلامة كل سنة لكل شركة.

قياس نتائج شركة أروب:

	2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022	
	العلامة	الوزن																		
معدل العائد على مجموع الموجودات	3.84%	5%	5.00%	5%	5.00%	5%	4.80%	5%	0.48%	5%	4.50%	5%	5.00%	5%	5.00%	5%	5.00%	5%	4.93%	5%
معدل العائد على حقوق الملكية	9.89%	10%	10.00%	10%	10.00%	10%	10.00%	10%	0.99%	10%	10.00%	10%	10.00%	10%	10.00%	10%	10.00%	10%	5.75%	10%
معدل العائد على السهم الواحد	9.92%	10%	10.00%	10%	10.00%	10%	7.62%	10%	1.04%	10%	10.00%	10%	10.00%	10%	10.00%	10%	10.00%	10%	7.61%	10%
نسبة السيولة	5.00%	5%	5.00%	5%	5.00%	5%	5.00%	5%	5.00%	5%	5.00%	5%	5.00%	5%	5.00%	5%	2.90%	5%	4.10%	5%
المجموع	28.66%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	27.42%	30.00%	7.50%	30.00%	29.50%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	27.90%	30.00%	22.39%	30.00%
معدل نمو الحصة السوقية	10.00%	10%	10.00%	10%	10.00%	10%	0.00%	10%	0.00%	10%	10.00%	10%	10.00%	10%	0.00%	10%	10.00%	10%	10.00%	10%
معدل نمو العملاء	10.00%	10%	2.53%	10%	10.00%	10%	0.00%	10%	10.00%	10%	0.00%	10%	0.00%	10%	10.00%	10%	10.00%	10%	7.75%	10%
نصيب العميل من التكلفة السوقية	15.00%	15%	8.59%	15%	8.57%	15%	4.56%	15%	12.56%	15%	3.51%	15%	10.29%	15%	15.00%	15%	6.29%	15%	8.46%	15%
المجموع	35.00%	35.00%	21.12%	35.00%	28.57%	35.00%	4.56%	35.00%	22.56%	35.00%	13.51%	35.00%	20.29%	35.00%	25.00%	35.00%	26.29%	35.00%	26.22%	35.00%
معدل إنتاجية العامل	10.00%	10%	10.00%	10%	9.33%	10%	8.04%	10%	10.00%	10%	3.83%	10%	5.15%	10%	10.00%	10%	3.64%	10%	10.00%	10%
كفاءة المصروفات الإدارية من إجمالي المصروفات	7.03%	10%	6.20%	10%	6.23%	10%	5.31%	10%	10.00%	10%	10.00%	10%	10.00%	10%	10.00%	10%	3.67%	10%	6.56%	10%
المجموع	17.03%	20.00%	16.20%	20.00%	15.56%	20.00%	13.35%	20.00%	20.00%	20.00%	13.83%	20.00%	15.15%	20.00%	20.00%	20.00%	7.31%	20.00%	16.56%	20.00%
معدل تطور الحوافز والمكافآت	10.00%	10%	10.00%	10%	10.00%	10%	10.00%	10%	0.00%	10%	2.84%	10%	10.00%	10%	0.00%	10%	10.00%	10%	10.00%	10%
معدل التوظيف	5.00%	5%	5.00%	5%	0.00%	5%	0.00%	5%	5.00%	5%	1.84%	5%	5.00%	5%	0.00%	5%	5.00%	5%	0.00%	5%
المجموع	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%	10.00%	15.00%	10.00%	15.00%	5.00%	15.00%	4.68%	15.00%	15.00%	15.00%	0.00%	15.00%	15.00%	15.00%	10.00%	15.00%
مجموع البطاقة	95.68%	100.00%	82.32%	100.00%	84.13%	100.00%	55.34%	100.00%	55.06%	100.00%	61.52%	100.00%	80.44%	100.00%	75.00%	100.00%	76.50%	100.00%	75.17%	100.00%

قياس نتائج شركة العقيلة:

بطاقة الأداء المتوازن	2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022	
	الوزن	العلامة																		
معدل العائد على مجموع الموجودات	10%	10.00%	10%	10.00%	10%	10.00%	10%	8.37%	10%	0.02%	10%	10.00%	10%	12.97%	10%	7.12%	10%	0.54%	10%	0.00%
معدل العائد على حقوق الملكية	10%	10.00%	10%	10.00%	10%	10.00%	10%	12.86%	10%	0.03%	10%	10.00%	10%	16.90%	10%	10.00%	10%	0.62%	10%	0.00%
معدل العائد على السهم الواحد	10%	10.00%	10%	10.00%	10%	10.00%	10%	14.88%	10%	0.61%	10%	10.00%	10%	38.01%	10%	10.00%	10%	1.56%	10%	0.00%
نسبة السيولة	10%	6.35%	10%	7.15%	10%	10.00%	10%	10.40%	10%	9.20%	10%	7.05%	10%	11.35%	10%	10.00%	10%	10.00%	10%	10.00%
المجموع	40%	36%	40%	37%	40%	40%	40%	47%	40%	10%	40%	37%	40%	79%	40%	37%	40%	13%	40%	10%
معدل نمو الحصة السوقية	10%	10.00%	10%	10.00%	10%	10.00%	10%	0.00%	10%	0.00%	10%	10.00%	10%	-52.00%	10%	6.06%	10%	10.00%	10%	10.00%
معدل نمو العملاء	10%	10.00%	10%	4.11%	10%	0.00%	10%	1.00%	10%	0.66%	10%	0.89%	10%	1.79%	10%	2.65%	10%	10.00%	10%	10.00%
نصيب العميل من التكلفة السوقية	10%	5.24%	10%	4.59%	10%	5.13%	10%	4.59%	10%	4.70%	10%	8.59%	10%	0.58%	10%	4.73%	10%	2.11%	10%	10.00%
المجموع	30%	25%	30%	19%	30%	15%	30%	6%	30%	5%	30%	19%	30%	-50%	30%	13%	30%	22%	30%	30%
معدل إنتاجية العامل	10%	9.38%	10%	10.46%	10%	10.00%	10%	10.00%	10%	10.00%	10%	10.00%	10%	3.57%	10%	2.82%	10%	8.75%	10%	10.00%
معدل المصروفات الإدارية من إجمالي المصروفات	10%	6.83%	10%	2.82%	10%	2.79%	10%	10.00%	10%	5.00%	10%	7.62%	10%	1.35%	10%	1.58%	10%	2.94%	10%	1.80%
المجموع	20%	16%	20%	13%	20%	13%	20%	20%	20%	15%	20%	18%	20%	5%	20%	4%	20%	12%	20%	12%
معدل تطور الحوافز والمكافآت	0%	0.00%	0%	0.00%	0%	0.00%	0%	0.00%	0%	0.00%	0%	0.00%	0%	0.00%	0%	0.00%	0%	0.00%	0%	0.00%
معدل التوظيف	10%	10.00%	10%	0.00%	10%	0.00%	10%	0.00%	10%	0.00%	10%	0.00%	10%	14.29%	10%	0.00%	10%	10.00%	10%	10.00%
المجموع	10%	10%	10%	0%	10%	0%	10%	0%	10%	0%	10%	0%	10%	14%	10%	0%	10%	10%	10%	10%
مجموع البطاقة	100%	88%	100%	69%	100%	68%	100%	72%	100%	30%	100%	74%	100%	49%	100%	55%	100%	57%	100%	62%

٢-٤-٧ تحليل SWOT

تحليل المحاور الأربعة لتحليل SWOT لكل من الشركتين على حدة على الشكل الآتي:

تحليل شركة أروب

جدول ٣٠ تحليل SWOT لكلا الشركتين

أروب	العقيلة	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ من إحدى الشركات الكبيرة والمنتشرة بعدد كبير من المحافظات السورية ▪ نطاق واسع من التغطية التأمينية بتغطية شبه عالمية ▪ عدد كبير من المنتجات التي تخدم جميع فئات المجتمع 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ من أكبر شركات التأمين التي تقوم بعمليات التأمين الإسلامية على أعلى مستوى من الدقة داخل سوريا ▪ عدد كبير من المنتجات الإسلامية التي تقوم بتغطية كافة طالبي التأمين عموماً وإسلامياً خصوصاً وبالطريقة الإسلامية (تكافل) ▪ تكاليف إنتاجية شبه منعدمة 	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> ▪ استهلاك تكاليف إدارية عالية من شأنها خفض الأرباح ▪ تكاليف إنتاجية عالية حساسية عالية لوجود العملاء داخل الشركة عند إشاعة صغيرة 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدد كبير من المنتجات والفرص داخل السوق غير مخولة شركة التأمين بتغطيتها كمعامل الخمر والتبغ وغيرها من الأمور المحرمة إسلامياً ▪ حساسية عالية تجاه الأخطار التي تواجه الشركة ▪ مصاريف إدارية عالية بسبب دراسة الفرص التأمينية بشكل موسع ▪ عدم وجود مسمى المكافآت والحوافز مما يسبب فقدان باليد الخبيرة 	نقاط الضعف

<ul style="list-style-type: none"> ▪ دخول السوق التكافلي مما يجذب عملاء من التقليدي إلى التكافلي مما يستوجب وجود عملية تسويقية مكلفة ▪ القوانين التي يبرمها أصحاب القرار في القطاع التأميني 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ استحواذ سوق التأمين التقليدي حصة أكبر سوقيا مما يسبب عوائد أقل للشركة الإسلامية ▪ صعوبة في إقبال الخبراء داخل القطاع التأميني بسبب العروض من قبل شركات التأمين التقليدي ▪ القوانين التي يبرمها أصحاب القرار في القطاع التأميني 	<p style="text-align: center;">التحديات</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ استقطاب عدد أكبر من الموظفين ذوي الخبرات ▪ والاستحواذ سوقيا على الحصة الأكبر من أقساط الاكتتاب في الأسواق السورية نتيجة وجود عدد أفرع كبيرة 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ نشر الفكر التكافلي الأمثل للخدمات التأمينية على مستوى المحافظات ▪ استعمال مبدأ المكافآت والحوافز لاستقطاب الخبراء وتدريبهم على مبدأ التكافل ▪ إمكانية قيام بعقود تأمينية مع الشركات بشكل أكبر 	<p style="text-align: center;">الفرص</p>

جدول ٣٠ من اعداد الباحث

التوصيات الخاصة بتحليل مصفوفة SOWT بناء على الجدول الأعلى:

التوصيات الخاصة بشركة العقيلة:

- يجب على شركة العقيلة للتأمين التكافلي في سورية أن تستغل قوتها في السمعة الجيدة وتنوع المنتجات.
- تعمل على تحسين نقاط الضعف مثل قيود التنظيم ونقص الوعي بالتأمين التكافلي وذلك عن طريق ندوات تستهدف الأماكن العامة كالمشافي والجامعات والشركات العامة.
- كما ينبغي عليها استغلال الفرص المتاحة مثل زيادة الطلب على التأمين التكافلي والتوسع في الأسواق الجديدة.
- نتيجة مواجهة التهديدات مثل تغيرات التشريعات ننصح الجهات المعنية أن تقوم بتغيير التشريعات بما يتناسب مع الأوضاع الحالية بهدف زيادة الطلب على التأمين والمنافسة الشرسة. بتنفيذ استراتيجيات فعالة، يمكن للشركة تعزيز مكانتها في سوق التأمين التكافلي وتحقيق النجاح المستدام.

التوصيات الخاصة بالشركة السورية الدولية للتأمين-أروب:

- يجب على الشركة العمل على تعزيز قدرتها على الابتكار والتكيف مع التغيرات في السوق للحفاظ على تنافسيتها وتحقيق النمو المستدام.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

يتم عرض نتائج كل من الشركتين على حدة و من ثم المقارنة بينهما على الشكل الاتي:

١. بالنسبة للمحور المالي:

○ كانت شركة آروب جيدة جدا بالمتوسط بالنسبة للمحور المالي على مدار السنين
المعنية بالبحث

○ كانت شركة العقيلة جيدة بالمتوسط بالنسبة للمحور لمالي على مدار السنين المعنية
بالبحث

✓ كان أداء شركة آروب أفضل من أداء شركة العقيلة بالنسبة للمحور المالي بعد
تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عل البيانات المالية للشركة

٢. بالنسبة لمحور الزبائن

○ كانت شركة آروب جيدة بالمتوسط بالنسبة لمحور الزبائن على مدار السنين
المعنية بالبحث

○ كانت شركة العقيلة ذات أداء متوسط بالتوسط بالنسبة لمحور الزبائن على مدار السنين المعنية بالبحث

✓ مما ظهر أن شركة أروب كانت ذات الأفضلية بالنسبة لمحور العملاء بعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على البيانات المالية وغير المالية للشركة

٣. بالنسبة لمحور العمليات الداخلية

○ كان أداء شركة أروب متوسط بالمتوسط بالنسبة لمحور العمليات الداخلية على مدار السنين المعنية بالبحث

○ كان أداء شركة العقيلة جيد بالمتوسط بالنسبة لمحور العمليات الداخلية على مدار السنين المعنية بالبحث

✓ مما تبين أن شركة العقيلة كانت ذات أفضلية بالنسبة لمحور العمليات الداخلية بعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على البيانات المالية وغير المالية للشركة

٤. بالنسبة لمحور التعلم والنمو

○ كان أداء شركة أروب متوسط بالمتوسط بالنسبة لمحور التعلم والنمو على مدار السنين المعنية بالبحث

○ كان أداء شركة العقيلة ضعيف بالمتوسط بالنسبة لمحور التعلم والنمو على مدار السنين المعنية بالبحث

✓ مما تبين أن أداء شركة أروب أفضل من شركة العقيلة بعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على البيانات المالية وغير المالية للشركة

مما تبين سابقا أن شركة أروب تتمتع بأداء أفضل من شركة العقيلة وفق بطاقة الأداء المتوازن بعد تطبيقها على عينة البحث وهي الفترة التي تمتد بين ٢٠١٢ وحتى ٢٠٢٢

التوصيات:

١. تعزيز الوعي ببطاقة الأداء لمتوازن والعمل على تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة لكل من الشركتين.

٢. على كل من الشركتين القيام تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها وتطبيق استراتيجية على المدى الطويل بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن التي تحقق جميع ما ذكر والالتزام بها.

٣. أن تقوم كل من الشركتين بتقييم أدائها بشكل منفصل عن السوق والقيام بتحديد أهدافها على حدة ووضع سياسة لتحقيق أهداف الشركة ورفع العوائد لكل من الشركتين بما يحقق أهدافها.

٤. العمل على وضع نظام رواتب ونظام حوافز ومكافآت عادل لمنع تسريب العاملين المهرة مما يقلل تكلفة تدريب العاملين الجدد.

٥. القيام بحملات تسويقية توعوية بأهمية التأمين لكل من التقليدي والتكافلي وذلك لاستقطاب عدد أكبر من المكتتبين الجدد.

المراجع:

- Junior, L. G. V., Delamaro, M. C., Carli, P. C. De, & Salomon, V. A. P. (2009). *Performance Measurement of Insurance Companies by Using Balanced Scorecard and ANP* .
<https://doi.org/10.13033/isahp.y2009.069>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance Harvard Business Review. *Harvard Business Review, January-Fe(1)*.
- nadeem, marey. (2012). *Evaluation of Financial Performance Using Balanced Score card (An Empirical Study on Royal Jordanian Airlines)*.
- Sener, Z., & Ege, I. (2017). Balanced scorecard in management accounting and its application to insurance companies in Turkey. *Pressacademia, 4(3)*.
<https://doi.org/10.17261/pressacademia.2017.689>
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons, 66(1)*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005>
- Tuan, T. T. (2020). The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks. *Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(1)*.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no1.71>
- (2019), استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المؤسسي في المنظمات العامة
- تطبيق بطاقة الاداء المتوازن لتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية بين الواقع ورهانات المستقبل. (2016). ن, قمازي
دراسات العدد الاقتصادي 7, 39-68.
- (تطبيق بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الاداء الاستراتيجي بحمامات السباحة) .ح, محمد حمدي عوض احمد
المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية و الرياضية المتخصصة 10(8).
<https://doi.org/10.21608/pemas.2021.196871>

ملحقات -

		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	عدد الموظفين
العقيلة		55	67	66	66	61	60	56	60	59	63	68	
الروب		59	63	68	68	64	68	69	76	70	85	85	
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	الحصة السوقية
العقيلة		2.60%	2.70%	4.95%	6.56%	2.04%	1.50%	5%	1.10%	1.20%	3%	6%	
الروب		6.40%	6.84%	7.94%	10.15%	3.93%	2%	2%	2.90%	2.30%	3%	4%	
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	عدد الوثائق المصدرة
العقيلة		8987	9423	10353	10233	9743	10,323	14,374	3,214	2,494	8,271	19,794	
الروب		11678	12987	16234	15876	12878	19,680	7,932	4,891	11,169	6,192	19,966	
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	عدد المومنين
العقيلة		20654	23458	24347	25456	22465	23322	23233	21234	22394	26765	29878	
الروب		6543	7567	8033	8032	8152	8233	8343	8567	8908	13362	20043	
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	مصاريف الدعاية والاعلان
العقيلة		2977444	2699452	4509503	3993265	3481169	4389941	3347135	11087412	10552105	78440781	29926633	
الروب		433232	598545	850331	1111450	2751826	3524619	5088734	3565310	5274397	5908001	17694200	
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	مكافآت وحوافزا
العقيلة		1876678	2165486	2443694	38059600	87092868	59250000	60930951	86181556	85051697	205017562	287399233	
الروب												41775837	

6.5 3%	6.43 %	10. 38 %	15. 71 %	12. 66 %	1.3 8%	2.1 3%	3.6 7%	25. 16 %	30. 11 %	18. 98 %	العائد على حقوق المساهمين
8.3 4%	8.93 %	15. 45 %	25. 87 %	22. 86 %	2.6 0%	3.8 0%	6.1 4%	53. 95 %	80. 31 %	68. 46 %	عائد السهم الواحد (ليرة سورية)
1,2 78, 05 2,4 98	1,387 ,579, 153	1,4 88, 81 9,0 05	1,6 46, 68 2,7 38	1,8 01, 46 0,3 78	1,8 88, 27 7,6 01	1,9 65, 21 7,5 87	2,0 26, 957 ,68 2	2,7 24, 04 3,0 24	4,0 91, 48 6,9 10	5,5 33, 21 4,6 18	مجموع حقوق الملكية
	0.085 6980 88	0.0 72 96 14 97	0.1 06 03 28 57	0.0 93 99 36 01	0.0 48 19 26 91	0.0 40 74 61 2	0.0 314 164 17	0.3 43 90 72 01	0.5 01 99 05 61	0.3 52 37 25 58	التغيير في صافي حقوق الملكية
2.6 9%	2.69 %	4.5 8%	6.6 7%	5.2 8%	0.5 7%	0.9 0%	1.5 5%	11. 00 %	11. 63 %	6.9 0%	العائد على مجموع الموجودات

	7.07 %	73.00 %	67.50 %	-11.85 %	-88.59 %	60.54 %	77.90 %	82.36 %	79.75 %	-14.75 %	التطور في اجمالي الأرباح
83 39 37 24	8928 9286	15 44 74 31 6	25 87 41 68 2	22 80 74 64 5	26 02 00 60	41 77 19 42	743 125 93	68 54 30 06 5	12 32 07 73 54	10 50 32 47 86	صافي الأرباح بعد الضريبة
	7.07 %	1.55 %	15.02 %	11.34 %	6.44 %	1.16 %	2.96 %	30.14 %	70.09 %	43.66 %	التطور في اجمالي الموجودات
31 01 39 16 05	3320 6736 31	33 72 15 78 49	38 78 74 62 65	43 18 55 75 04	45 96 85 98 54	46 50 09 73 59	478 783 076 3	62 30 94 21 25	10 59 82 39 24 1	15 22 53 44 39 2	مجموع الموجودات