

الاستهلال

قال الله تعالى:

{ وَنَضَعُ الْمَوَازِينَ الْقِسْطَ لِهَيْمِ الْقِيَامَةِ فَلَا تُظْلَمُ نَفْسٌ شَيْئًا وَإِنْ كَانَ مِثْقَالُ حَبَّةٍ مِّنْ خَرْدَلٍ أَتَيْنَا بِهِ مَاءً وَكَفَىٰ بِنَا حَاسِبِينَ }

صدق الله العظيم

سورة الأنبياء، الآية، (47)

الإهداء

إلى

أمي العزيزة حفظها الله

إلى

أبي العزيز حفظه الله

إلى

زوجتي العزيزة

إلى

أبنائي إسماعيل وإبراهيم

إلى

أحبتني إخوتي الأعزاء

إلى

رفقاء دربي أصدقائي الأوفياء

إلى

أساتذتي الإجلاء

أهدي هذا الجهد

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، والصلاة والسلام على الرحمة المهداة، سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم.

وبعد:

الشكر أولاً ، لله القائل: **لَمَّا أَتَى رُكُّكُمْ لَدُنْ شَكَرْتُمْ لِأَزِينَكُمْ وَلَدُنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ**

صدق الله العظيم ، سورة إبراهيم ، الآية (7).

ثم من بعده لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، التي حققت رسالة العلم والتعليم، وفتحت أبوابها لكل من رغب في التعليم، جعلها الله منارة هادية وأفاد بها.

ثم الشكر **للدكتور/ فتح الرحمن الحسن منصور**، أستاذ المحاسبة المشارك بكلية الدراسات التجارية، الذي أحسن إفادتي وأكرم نزلي وجعلني أنهل من معين علمه وتوجيهاته ، متعه الله بالصحة والعافية.

ثم الشكر لأسرة مكتبة الدراسات العليا بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ثم الشكر **لأسرة الصندوق القومي للمعاشات** ، ولا ننسى إن درب الطويل ، تقاسمة معى أعزاء وزملاء وأساتذة وأخوة شدوا من أزرى، وساعدوني وشجعوني ، وأوصلوني إلى بر الأمان في نهاية البحث ، لا أستثنى منهم أحد ، فكل أدلى بدلوه الكريم علي، ولكن أخص منهم موظفي الإدارة العامة للتخطيط ونظم المعلومات بالصندوق القومي للمعاشات وعلي رأسهم الأستاذة **بثينة إبراهيم** الخبيرة الأجنبية لإدارة الجودة الشاملة بالسودان ومديرة الإدارة وكذلك الأستاذ/ **عبد المجيد إبراهيم صالح** مدير الإدارة العامة للشئون المالية والإدارية بالصندوق القومي للمعاشات وكما أخص بالشكر الدكتور/ **جعفر محمد العبيد** الذي قام بالتدقيق اللغوي للبحث وكما أخص بالشكر الأستاذة / **أسماء الشيخ** التي قامت بترجمة الرسائل والدوريات العلمية الأجنبية.

مستخلص الدراسة

تمثلت مشكلة الدراسة في قصور أساليب تقويم الأداء والرقابة التقليدية التي أصبحت غير ملائمة لمواجهة التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة وبالرغم من ظهور مقاييس بطاقة الأداء المتوازن التي تستخدم المقاييس المالية وغير المالية إلا أن منظمات الأعمال السودانية تواجه مشكلة في تفعيل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقويم الأداء ، إضافة إلى ذلك عدد كبير من العاملين بهذه المنظمات لا يدركون كيفية استخدام وتحسين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مما سبق تخلصت مشكلة الدراسة في الإجابة التساؤل التالي : كيف يؤثر تفعيل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العمليات الداخلية، العملاء، النمو والتعلم، الأداء الاجتماعي) في عملية تقويم الأداء (المالي وغير المالي) بالصندوق القومي للمعاشات؟. هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة وفلسفة بطاقة الأداء المتوازن ودوافع الاهتمام بها ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، شرح وتحليل الخطوات المنهجية لتطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقويم الأداء، تسليط الضوء على الأساليب الحديثة المستخدمة في عملية تقويم الأداء وقياس أثر فعالية استخدام بعد الأداء الاجتماعي على تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي: بأسلوب الدراسة التطبيقية لمعرفة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات. لغرض تحقيق الدراسة وإيجاد الحلول لمشكلة البحث اختبر الباحث الفرضيات التالية:الفرضية الرئيسية الأولى: يؤثر استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي وغير المالي للصندوق القومي للمعاشات. الفرضية الرئيسية الثانية: يؤثر أدراك العاملين بالصندوق القومي للمعاشات على أهمية استخدام وتطوير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقويم الأداء

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة (المالي، العمليات الداخلية، العملاء، التعلم والنمو، الأداء الاجتماعي) في نجاح عملية تقويم الأداء وفق إطار متكامل وشمولي. مستوى أداء الخدمات التي يقدمها الصندوق القومي للمعاشات ظلت في تحسن مستمر طول فترة الدراسة، معدل الرضا العام للعملاء (المعاشيين) عن أداء الخدمات المقدمة بالصندوق القومي للمعاشات تحسن بصورة جيدة خلال فترة الدراسة، هنالك اهتمام من قبل إدارة الصندوق القومي للمعاشات بتأهيل وتطوير قدرات العاملين بصور منتظمة خلال فترة الدراسة، أدى الاهتمام بالأنشطة لمحور الرعاية الاجتماعية بالصندوق القومي للمعاشات إلى فعالية التنفيذ الفعلي على الأعداد المستهدفة خلال فترة الدراسة، يدرك العاملون بالصندوق القومي للمعاشات أهمية تطوير بطاقة الأداء المتوازن بإضافة بعد الأداء الاجتماعي كبعد خامس إلى الأبعاد الأربعة الأساسية، توفر بطاقة الأداء المتوازن مجموعة المؤشرات التي يمكن مقارنتها مرجعياً مع المنظمات الأخرى العامة في نفس المجال وذلك لتأثير التقدم الحاصل في أدائها.

أوصت الدراسة بعد توصيات أهمها: تفعيل سياسة التحصيل الفعلي للاشتراكات بزيادة الوعي للمؤسسات والهيئات والوزارات الحكومية. ضرورة إشراك الجهات ذات الصلة بالصندوق القومي للمعاشات بتحديد التكلفة المخططة للعمليات التدريبية للعاملين ، الاستمرارية في تطوير البرامج والعمل علي استخدام التقنيات الحديثة بالصندوق القومي للمعاشات لتجويد الخدمات. عقد المزيد من الدورات التدريبية التفصيلية لبطاقة الأداء المتوازن و الاستفادة من خبرات المنظمات العالمية والجهات الاستشارية للاسترشاد بها في التطبيق الفاعل لبطاقة الأداء المتوازن.

Abstract

This research problem is represented in lack of traditional methods of performance evaluation and control, to the extent that the same has become inconsistent to face such inevitable changes to occur in the modern business environment. Nevertheless, the rise of the balance scorecard as a measuring technique, using both financial and non-financial measurements, yet the Sudanese business enterprises remain unable to face the problem of activating the overall dimensions of the balance scorecard in the process of performance evaluation. This is in addition to the fact that, a considerable number of employees, do not know how the dimensions of the balance scorecard can be used and improved. Based on said facts the research problem can be put forward in the following research questions: how does the activation of the following balance scorecard dimensions: (Financial, Internal operations, Clients, Growth and Education and Social performance) affect the process of financial and non-financial performance evaluation?

The research aimed to know the very nature as well as the philosophy of balance scorecard and motives beyond such increasing interest therein, and its role in evaluating the performance of the National Pension Fund. The research, on the other hand, aimed to illustrate and analyze the systematic steps to employ the method of the balance scorecard in the process of performance evaluation. The research finally aimed to shed more light on the modern methods used in the process of performance evaluation and measure the effectiveness of utilizing the social performance dimension on the performance evaluation in the National Pension Fund. The research used the following research methodologies: the analytical descriptive approach using the applied study method in order to know the possibility of employment of the balance scorecard and the role of the same in the performance evaluation in the National Pension Fund

To achieve the research objectives and find out solutions for the research problem, the following hypotheses have been tested: First hypothesis: employment of the balance scorecard dimensions affects both financial and non-financial performance in the National Pension Fund. Second hypothesis: Appreciation of the employees in the National Pension Fund of the significance of employment and development of the dimensions of the balance scorecard affects the process of performance evaluations. The research has reached a number of research findings the most important of which are the following: Employment of the balance scorecard together with its following five dimensions: (Financial, Internal operations, Clients, Growth and Education and Social performance) helps achieve the success of performance evaluation with an integrated and comprehensive framework. The level of the services rendered by

the National Pension Fund has remained in continuous progress throughout the research period. The general level of satisfaction among clients (pensioners) as regards to the manner, in which the services are rendered, in the National Pension Fund, has remarkably improved throughout the research period. The management of the National Pension Fund, has major concerns about the qualification and capacity building of the employees, on a regular basis, throughout the research period. Interest in the activities in focus of the social welfare in the National Pension Fund has led to enhance the actual implementation on the targeted numbers, throughout the research period. Employees in the National Pension Fund do appreciate the significance of evolution of the balance scorecard by adding the social performance as a fifth dimension to the other four basic dimensions. The balance scorecard provides such indicators, which can be referentially compared with other public organizations in the same field due to the effect of the progress made in its performance. The research concluded with a set of recommendations, chief among which are the following: The research fully recommended activating the policy of the actual collection of shares by increasing the awareness of government institutions and ministries. The research highly recommended involving the bodies concerned with the National Pension Fund, in the determination of the planned cost for the employees' training sessions. The research particularly recommended keeping on continuity, to develop the programs and work diligently to utilize modern technologies to improve the level of the services in the National Pension Fund. The research strongly recommended conducting more detailed training sessions on the balance scorecard and making benefit from the expertise of international organizations as well as advisory bodies, guided by its consultation in the effective application of the balance scorecard.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	مستخلص الدراسة
و	Abstract
ح	فهرس الموضوعات
ي	فهرس الجداول
م	فهرس الأشكال
ع	فهرس الملاحق
	المقدمة
2	ولاً : الإطار المنهجي
9	ثانياً : الدراسات السابقة
	الفصل الأول : بطاقة الأداء المتوازن
56	المبحث الأول: مفهوم وأهمية وتطور بطاقة الأداء المتوازن
79	المبحث الثاني: خصائص وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن
	الفصل الثاني : تقويم الأداء
104	المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف تقويم الأداء
126	المبحث الثاني: إدارة وأساليب نظم قياس وتقويم الأداء
	الفصل الثالث : المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن
152	المبحث الأول: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بإستراتيجية المنظمة
179	المبحث الثاني : بناء وتنفيذ نظام تقويم الأداء المتوازن
	الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية
202	المبحث الأول: نبذة تعريفية الصندوق القومي للمعاشات
208	المبحث الثاني : تحليل البيانات
247	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

	الخاتمة
272	ولاً: النتائج
275	ثانياً : التوصيات
276	قائمة المصادر والمراجع
296	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
214	مؤشر معدل تحصيل الإيرادات الفعلي مقارنة بالاعتماد	(1/2/4)
215	مؤشر معدل نمو صافي الدخل إلي الدخل الكلي	(2/2/4)
216	مؤشر معدل نمو صافي الدخل	(3/2/4)
217	مؤشر نسبة مصروفات المنافع إلي الدخل الكلي	(4/2/4)
218	مؤشر نسبة المصروفات العمومية والإدارية إلي عائد الاستثمار	(5/2/4)
219	مؤشر نسبة المصروفات العمومية والإدارية إلي إجمالي الدخل	(6/2/4)
220	نسبة إجمالي المصروفات إلي إجمالي الدخل	(7/2/4)
221	مؤشر معدل إنجاز المعاملة بالأيام	(8/2/4)
222	مؤشر معدل متوسط إنجاز الملفات الفنية شهريا	(9/2/4)
223	مؤشر معدل متوسط إنجاز الملفات الفنية يوميا	(10/2/4)
224	مؤشر معدل عدد حالات عدم المطابقة التي تم إغلاقها (المراجعة الداخلية)	(11/2/4)
225	مؤشر معدل عدد الحالات التصحيحية والوقائية حالات عدم المطابقة (المراجعة الداخلية)	(12/2/4)
226	معدل عدد حالات عدم المطابقة التي تم إغلاقها (المراجعة الخارجية)	(13/2/4)
227	معدل عدد الحالات التصحيحية والوقائية لحالات عدم المطابقة (المراجعة الخارجية)	(14/2/4)
228	مؤشر معدل الرضاء العام عن أداء الصندوق	(15/2/4)
229	مؤشر نسبة الاستجابة لشكاوي المعاشيين	(16/2/4)
230	مؤشر نسبة التنفيذ قياساً للاعتماد	(17/2/4)
231	مؤشر نسبة الفرص التدريبية المنفذة إلي العدد المستهدف	(18/2/4)
232	مؤشر نسبة تنفيذ الميزانية المرصودة	(19/2/4)
233	مؤشر نسبة الفرص التدريبية إلي إجمالي العاملين	(20/2/4)
234	مؤشر متوسط ساعات التدريب لكل عامل	(21/2/4)
235	مؤشر معدل الغياب	(22/2/4)

236	معدل دوران العاملين	(23/2/4)
237	مؤشر معدل الرضاء للعاملين	(24/2/4)
239	مؤشر الفعالية محور الرعاية الاجتماعية	(25/2/4)
240	مؤشر الكفاءة محور الرعاية الاجتماعية	(26/2/4)
241	مؤشرات الفعالية محور التنمية الاجتماعية	(27/2/4)
242	مؤشر الكفاءة محور التنمية الاجتماعية	(28/2/4)
243	مؤشر معدل عدد المستفيدين (تراكميا)	(29/2/4)
244	مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم أداء الصندوق القومي للمعاشات	(30/2/4)
248	يوضح معامل الارتباط ومعامل التحديد لعلاقة المتغير التابع بالمتغير المستقل للعلاقة بين معدل الاعتماد السنوي والتحصيل الفعلي	(1/3/4)
248	يوضح علاقة المتغير التابع بالمتغير المستقل لمعدل الاعتماد السنوي والتحصيل الفعلي	(2/3/4)
249	يوضح معامل الارتباط ومعامل التحديد لعلاقة المتغير التابع بالمتغير المستقل للعلاقة بين معدل نمو صافي الدخل إلي الدخل الكلي	(3/3/4)
249	يوضح علاقة المتغير التابع بالمتغير المستقل لمعدل نمو صاف الدخل إلي الدخل الكلي	(4/3/4)
250	يوضح معامل الارتباط ومعامل التحديد لعلاقة المتغير التابع بالمتغير المستقل للعلاقة بين معدل نمو مصروفات المنافع إلي الدخل الكلي	(5/3/4)
251	يوضح علاقة المتغير التابع بالمتغير المستقل لمعدل نمو مصروفات المنافع إلي الدخل الكلي	(6/3/4)
252	يوضح معامل الارتباط ومعامل التحديد لعلاقة المتغير التابع بالمتغير المستقل للعلاقة بين المصروفات الإدارية وعائد الاستثمار	(7/3/4)
252	يوضح علاقة المتغير التابع بالمتغير المستقل المصروفات الإدارية وعائد الاستثمار	(8/3/4)
253	يوضح معامل الارتباط ومعامل التحديد لعلاقة المتغير التابع بالمتغير المستقل للعلاقة بين المصروفات الإدارية وإجمالي الدخل	(9/3/4)
253	يوضح علاقة المتغير التابع بالمتغير المستقل المصروفات الإدارية وإجمالي الدخل	(10/3/4)

254	يوضح معامل الارتباط ومعامل التحديد لعلاقة المتغير التابع بالمتغير المستقل للعلاقة بين إجمالي المصروفات وإجمالي الدخل	(11/3/4)
254	يوضح علاقة المتغير التابع بالمتغير المستقل إجمالي المصروفات وإجمالي الدخل	(12/3/4)
256	يوضح اختبار (t test) للحد الأدنى والأعلى لإنجاز الملفات الفنية بالأيام	(13/3/4)
257	يوضح اختبار (t test) لمتوسط إنجاز الملفات لفنية شهرياً	(14/3/4)
257	يوضح اختبار (t test) متوسط إنجاز الملفات الفنية يومياً	(15/3/4)
258	يوضح اختبار (t test) لمعدل عدد حالات عدم المطابقة التي تم إغلاقها (المراجعة الداخلية)	(16/3/4)
258	يوضح اختبار (t test) لمعدل عدد حالات عدم المطابقة التي تم إغلاقها (المراجعة الخارجية)	(17/3/4)
259	يوضح اختبار (t test) معدل الرضا العام عن أداء الصندوق للحد الأدنى والأعلى	(18/3/4)
260	يوضح اختبار (t test) نسبة الاستجابة لشكاوي المعاشيين	(19/3/4)
261	يوضح اختبار (t test) نسبة للتنفيذ قياساً للاعتماد	(20/3/4)
162	يوضح اختبار (t test) التكلفة المخططة والمنفذة لعمليات التدريب	(21/3/4)
263	يوضح اختبار (t test) إجمالي عدد العاملين وإجمالي الفرص المنفذة لعمليات التدريب	(22/3/4)
263	يوضح اختبار (t test) إجمالي ساعات التدريب الفرص المنفذة	(23/3/4)
264	يوضح اختبار (t test) لمعدل الرضا للعاملين	(24/3/4)
265	يوضح اختبار (t test) مؤشر الفعالية محور الرعاية الاجتماعية للعدد المستهدف والعدد المنفذ	(25/3/4)
266	يوضح اختبار (t test) مؤشر الكفاءة محور الرعاية الاجتماعية للتكلفة لمخططة والمنفذ فعلياً	(26/3/4)
267	يوضح اختبار (t test) مؤشرات الفعالية محور التنمية الاجتماعية للعدد لمستهدف والمنفذ فعلياً	(27/3/4)
268	يوضح اختبار (t test) الكفاءة محور التنمية الاجتماعية للتكلفة المخططة والمنفذة فعلياً	(28/3/4)
268	يوضح اختبار (t test) لمعدل عدد المستفيدين تراكمياً	(29/3/4)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
59	مفاهيم بطاقة التقييم المتوازن	(1/1/1)
63	أجبال بطاقة الأداء المتوازن	(2/1/1)
65	المحاور الأربعة للجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	(3/1/1)
67	الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	(4/1/1)
69	خرائط الإستراتيجية الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن	(5/1/1)
75	هيكل بطاقة الأداء المتوازن	(6/1/1)
82	المشاركة والاتصال التنظيمي في إعداد بطاقة الأداء المتوازن	(1/2/1)
85	البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن	(2/2/1)
88	بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن	(3/2/1)
90	مقاييس القيمة من وجهة نظر العميل	(4/2/1)
92	سلسلة القيمة في بعد العمليات الداخلية	(5/2/1)
95	مكونات ومقاييس بعد التعلم والنمو	(6/2/1)
109	تقويم الأداء في منظمات الأعمال	(1/1/2)
116	تصنيفات مقاييس الأداء	(2/1/2)
125	مراحل عملية تقويم الأداء	(3/1/2)
127	التتابع في العمليات الفرعية في إدارة الأداء	(1/2/2)
135	هيكل تطبيقي للقيمة الإقتصادية المضافة	(2/2/2)
136	مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المنظمة	(3/2/2)
155	بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية	(1/1/3)
159	خطوات تنفيذ الخطط الإستراتيجية	(2/1/3)
167	إستراتيجية المنظمة عملية مستمرة	(3/1/3)
169	مبادئ بناء النظام المعاصر لإدارة الإستراتيجية	(4/1/3)
172	الانتقال من رسالة المنظمة إلى رؤيتها إلى إستراتيجيتها	(5/1/3)
175	صناعة القيمة في منظمات الأعمال	(6/1/3)
181	المتطلبات التنظيمية لبناء بطاقة الأداء المتوازن	(1/2/3)

184	الربط بين المقاييس و الإستراتيجية	(2/2/3)
186	خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	(3/2/3)
192	تحديات تطبيق نظام تقويم الأداء المتوازن	(4/2/3)
194	عوامل تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	(5/2/3)
198	أمثلة للمؤشرات المستخدمة في نموذج تقويم الأداء المتوازن	(6/2/3)
208	نموذج بطاقة الأداء المتوازن للصندوق القومي للمعاشات	(1/2/4)
214	مؤشر معدل تحصيل الإيرادات الفعلي مقارنة بالاعتماد	(2/2/4)
215	مؤشر معدل نمو صافي الدخل إلى الدخل الكلي	(3/2/4)
216	مؤشر معدل نمو صافي الدخل	(4/2/4)
217	مؤشر نسبة مصروفات المنافع إلى الدخل الكلي	(5/2/4)
218	مؤشر نسبة المصروفات العمومية والإدارية إلى عائد الاستثمار	(6/2/4)
219	مؤشر نسبة المصروفات العمومية والإدارية إلى إجمالي الدخل	(7/2/4)
220	نسبة إجمالي المصروفات إلى إجمالي الدخل	(8/2/4)
221	مؤشر معدل إنجاز المعاملة بالأيام	(9/2/4)
222	مؤشر معدل متوسط إنجاز الملفات الفنية شهرياً	(10/2/4)
223	مؤشر معدل متوسط إنجاز الملفات الفنية يومياً	(11/2/4)
224	مؤشر معدل عدد حالات عدم المطابقة التي تم إغلاقها (المراجعة الداخلية)	(12/2/4)
225	مؤشر معدل عدد الحالات التصحيحية والوقائية حالات عدم المطابقة (المراجعة الداخلية)	(13/2/4)
226	مؤشر معدل عدد حالات عدم المطابقة التي تم إغلاقها (المراجعة الخارجية)	(14/2/4)
227	مؤشر معدل عدد الحالات التصحيحية والوقائية لحالات عدم المطابقة (المراجعة الخارجية)	(15/2/4)
228	مؤشر معدل الرضاء العام عن أداء الصندوق	(16/2/4)
229	مؤشر نسبة الاستجابة لشكاوي المعاشيين	(17/2/4)
230	مؤشر نسبة للتنفيذ قياساً للاعتماد	(18/2/4)
231	مؤشر نسبة الفرص التدريبية المنفذة إلى العدد المستهدف	(19/2/4)
232	مؤشر نسبة تنفيذ الميزانية المرصودة	(20/2/4)
233	مؤشر نسبة الفرص التدريبية إلى إجمالي العاملين	(21/2/4)
234	مؤشر متوسط ساعات التدريب لكل عامل	(22/2/4)

235	مؤشر معدل الغياب	(23/2/4)
236	معدل دوران العاملين	(24/2/4)
237	مؤشر معدل الرضاء للعاملين	(25/2/4)
239	مؤشر الفعالية محور الرعاية الاجتماعية	(26/2/4)
240	مؤشر الكفاءة محور الرعاية الاجتماعية	(27/2/4)
241	مؤشرات الفعالية محور التنمية الاجتماعية	(28/2/4)
242	مؤشر الكفاءة محور التنمية الاجتماعية	(29/2/4)
243	مؤشر معدل عدد المستفيدين	(30/2/4)

فهرس الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
(1)	قائمة الدخل للأعوام 2009م و 2010م	297
(2)	قائمة الدخل للأعوام 2011م و 2012م	298
(3)	قائمة الدخل للعام 2013م.	299
(4)	استبيان رضا العملاء (المعاشيين)	300
(6)	استبيان رضا العاملين	303
(7)	تمديد شهادة الأيزو للمرة الثانية	306
(8)	الخريطة التنظيمية للصندوق القومي للمعاشات	307