

الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الاداء المتوازنة كأداة لتبني استراتيجية قيادة التكلفة لشركة التأمين العراقية

The balanced scorecard strategic map as a tool for adopting a cost leadership strategy for the Iraqi insurance company

م. د. بهاء حسين الحمداني

.Bahaa Hussein Al Hamdani

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد

bahaa@coadec.uobaghdad.edu.iq

الباحثة صفا عادل داود

Safa Adel Dawoud

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد

edu.iqsafa.dawood1206@coadec.uobaghdad.edu.iq

المستخلص:

يهدف البحث الى بيان مفهوم الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الاداء المتوازن, وبيان مفهوم استراتيجية قيادة التكلفة كأحدى الاستراتيجيات التنافسية التي من الممكن اتباعها في الوحدات الاقتصادية وبما تتلائم مع عملها للتوجه نحو تطوير أساليب تتبنى من خلالها التفكير في منهجية وأبعاد جديدة تسعى من خلالها إدارة الوحدة الاقتصادية إلى توفير المعلومات اللازمة لقياس اداءها, ويتضح أنه على الرغم من أن هناك الكثير من الوحدات تواجه صعوبة كبيرة تتمثل في كيفية تبني وتحديد أهدافها الاستراتيجية, وتحديد معايير ومؤشرات واضحة من خلال اساليب تعمل على قياس ومتابعة مدى تقدمها في تحقيق الاستراتيجية, اذ تم الاعتماد في رسم الخريطة الاستراتيجية على بطاقة الاداء المتوازنة من خلال مناظيرها الستة والمؤشرات والمقاييس التي تحتويها, والبيانات المالية وغير المالية لشركة التأمين العراقية عينة البحث, وبعد اختبار فرضيات البحث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تمثلت بأهمية اعتماد الوحدات الاقتصادية على رسم واعداد الخريطة الاستراتيجية والتي تساعد في تبني استراتيجية قيادة التكلفة لشركة التأمين العراقية بالاعتماد على الاهداف الاستراتيجية والمقاييس التي تتضمنها. الكلمات المفتاحية: بطاقة الاداء المتوازن, الخريطة الاستراتيجية, الاستراتيجية التنافسية, استراتيجية قيادة التكلفة.

Abstract:

The research aims to clarify the concept of the strategic map of the balanced scorecard, and to clarify the concept of the cost leadership strategy as one of the competitive strategies that can be followed in economic units and in line with their work, In order for these units to develop methods through which to think about a methodology and new dimensions through which the management of the economic unit seeks to provide the necessary information to measure its performance.

The research problem is that there are many units facing great difficulty in how to adopt and define their strategic objectives ,and to define clear criteria and indicators that show their progress in achieving the strategy.

As the strategic map was relied on the balanced scorecard through its six perspectives and the indicators and measures it contains, and the financial and non-financial data of the Iraqi insurance company (the research sample), Which helps in adopting the cost leadership strategy of the Iraqi insurance company based on the strategic objectives and the measures it includes.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic Map, Competitive Strategy, Cost Leadership Strategy.

المقدمة

تعد الإستراتيجية من أهم الأدوات التي يستخدمها مديري الوحدات الاقتصادية لتحقيق الهدف المنشود، وهو الفوز بالصراع التنافسي، إذ أن من الضروري تطوير استراتيجية خاصة بهذه الوحدات، ووضع خطة لتنفيذها وتحليل نتائج تنفيذ الخطة، كما أن تطوير خطة تنفيذ الاستراتيجية يساعد جميع موظفي الوحدة الاقتصادية على فهم الوظيفة التي ينبغي عليهم القيام بها بوضوح عند العمل مع كل قطاع من قطاعات السوق وكيفية التصرف في إجراءات معينة للمنافسين. وبعبارة أخرى، فإنه يخلق ظروفًا للعمل المنسق لمديري الإدارات المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة للوحدة الاقتصادية، علاوة على ذلك فإن إجراءات تعامل الوحدة مع السوق تصبح مترابطة وهادفة، ووفقاً للتوجهات الحديثة لكل من (Kaplan & Norton) الذين قدما أطراً عاماً لوصف وتنفيذ الاستراتيجية الذي يسمى "بالخريطة الاستراتيجية" والتي هي عبارة عن بنية منطقية وشاملة لوصف الاستراتيجية التي تساعد الوحدات في رسم مسار الاستراتيجية التنافسية وتبنيها للوصول للهدف العام للوحدة الاقتصادية ومن هذه الستراتيجيات هي استراتيجية قيادة التكلفة والتي تمكن الادارة من السيطرة على التكاليف وتوجيهها بالشكل الذي يحقق لها اعلى منفعة ويعزز موقعها التنافسي في السوق، ولتحقيق هدف البحث تم تقسيمه إلى المحاور الآتية:

المبحث الأول: منهجية البحث ودراسات سابقة

المبحث الثاني (الجانب النظري): الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الاداء المتوازن ودورها في تبني الاستراتيجية التنافسية.

المبحث الثالث (الجانب العملي): استراتيجية قيادة التكلفة لشركة التأمين العراقية ودور الخريطة الاستراتيجية في تبنيها.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: منهجية البحث ودراسات سابقة

أولاً. مشكلة البحث: أدت الحاجة لدى الوحدات الاقتصادية لتحسين وضعها التنافسي من أجل البقاء والنمو وترسيخ مكانتها والحفاظ على حصتها السوقية وزيادتها، إلى البحث عن الأساليب والأدوات والإجراءات التي تساعد في تلبية هذه الاحتياجات، ومن هذه الأساليب هي الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الاداء المتوازن التي تمكن هذه الوحدات من تبني الاستراتيجية الخاصة بها والمحافظة على موقعها التنافسي، لذا تبرز مشكلة البحث في التساؤل التالي:-

(هل تساعد الخريطة الإستراتيجية على وصف وتبني استراتيجية قيادة التكلفة في الوحدات الاقتصادية؟)

ثانياً. أهمية البحث: تبرز أهمية البحث من خلال الآتي :

1. بيان مفهوم الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الاداء المتوازن.
2. بيان مفهوم استراتيجية قيادة التكلفة كونها إحدى الاستراتيجيات التنافسية والتي تساعد الوحدة الاقتصادية على النمو والتوسع والمحافظة على حصتها السوقية وزيادتها.

ثالثاً. أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في الآتي:

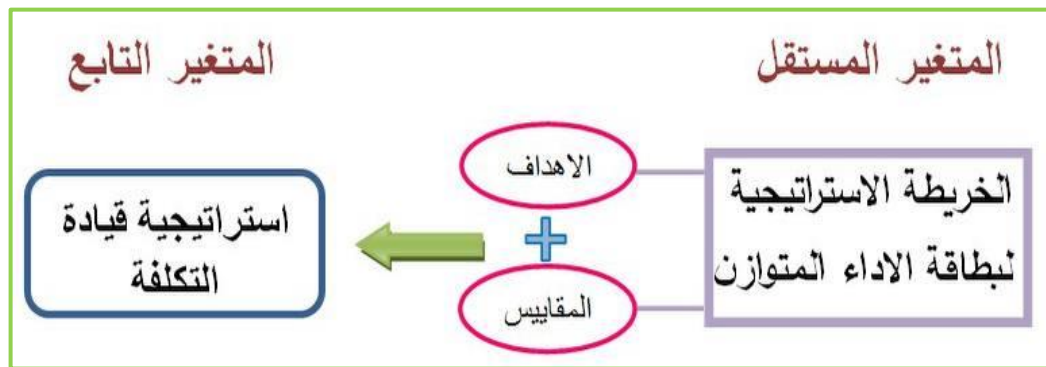
1. إبراز دور الخريطة الاستراتيجية في تبني استراتيجية قيادة التكلفة للوحدات الاقتصادية.
2. اعداد وبناء الخريطة الاستراتيجية الخاصة بشركة التأمين العراقية.

رابعاً. فرضية البحث: يستند البحث إلى الفرضية الآتية:

(يساعد رسم الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الاداء المتوازن في تبني استراتيجية قيادة التكلفة لشركة التأمين العراقية).

خامساً. المخطط الفرضي للبحث: اعتمد البحث على دراسة الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الاداء المتوازن كمتغير مستقل للبحث ودراسة استراتيجية قيادة التكلفة كمتغير تابع للبحث والشكل (1) يبين متغيرات البحث وكما يلي:

الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث



المصدر : الشكل من اعداد الباحثان

سادساً. عينة البحث: تتمثل عينة البحث بشركة التأمين العراقية وهي إحدى شركات القطاع العام.

سابعاً. دراسات سابقة وإسهامات البحث الحالي

1. دراسة (بعيطيش وسعودي، 2019) بعنوان (نموذج مقترح للخريطة الاستراتيجية لمؤسسة حليب بالمسيلة بالاعتماد على منظورات بطاقة الاداء المتوازن) بحث منشور

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الأنشطة اللازمة لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن في مؤسسة حليب بالمسيلة، بالإضافة إلى محاولة بناء نموذج قابل لتطبيق الخريطة الاستراتيجية في نفس المؤسسة وذلك بالاعتماد على منظورات بطاقة الاداء المتوازن، وتوصلت الدراسة باقتراح نموذج للخريطة الاستراتيجية يساهم في خلق الترابط المفقود بين منظورات بطاقة الاداء المتوازن في مؤسسة حليب.

2. دراسة (سليم، 2019) بعنوان (الإستراتيجيات التنافسية في قطاع التأمين الجزائري من الاستقلال الى غاية 2015) بحث لنيل شهادة الدكتوراه

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية (قيادة التكلفة، التمايز، والتركيز) والشركات العاملة في صناعة التأمين الجزائري من خلال دراسة مجموعة من مؤشرات التنافسية الربحية، الحصة السوقية، تكاليف الإنتاج) وهذا عن طريق صياغة مجموعة من الفرضيات التي تربط بين الاستراتيجية ومؤشر التنافسية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن طبيعة الاستراتيجية التنافسية لا تؤثر على تنافسية شركات قطاع التأمين.

3. دراسة (Huynh et,al ، 2020) بعنوان

(Proposing a strategy map for coastal urban project success using the balanced scorecard method)

(اقتراح خريطة إستراتيجية لنجاح المشروع الحضري الساحلي بأستخدام طريقة بطاقة العلامات المتوازنة) بحث منشور

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار عمل استراتيجي لنجاح المشاريع الحضرية الساحلية في فيتنام، وهي إحدى دول آسيا والمحيط الهادئ المتأثرة بشكل كبير بتغير المناخ، حيث تم استخدام استبيان لجمع البيانات من العاملين في فيتنام، تم استخدام تقنية تحليل العنصر الرئيسية (PCA) لتحديد عوامل النجاح الحاسمة للمشاريع الحضرية الساحلية، اذ حددت هذه الدراسة 41 عاملاً من عوامل نجاح المشروع التي يمكن أن تساهم في نجاحه، وتوصلت الدراسة الى اقتراح خريطة إستراتيجية لنجاح المشاريع الحضرية الساحلية باستخدام BSC، من خلال منازيرها الخمسة الزبائن، والعمليات الداخلية، التعلم والنمو، والأداء الاجتماعي والبيئي اضافة للمنظور المالي.

4. دراسة (Islami et, al : 2020) بعنوان

(Linking Porter's generic strategies to firm performance)

(ربط الاستراتيجيات العامة لبورتر بأداء الشركة) بحث منشور

هدفت الدراسة الى استخدام الاستراتيجيات العامة لبورتر في الشركات التي تعمل في بيئات تنافسية, والهدف هو الإشارة إلى آثار الاستراتيجيات التنافسية (استراتيجية قيادة التكلفة , واستراتيجية التمايز, واستراتيجية التركيز) على أداء الشركات, وخلصت نتائج البيانات المأخوذة عن طريق الاستبيان من 113 شركة تعمل في جمهورية كوسوفو في بيان تلك الآثار, وتوصلت الدراسة إلى أن اتباع استراتيجية التمايز يوفر أداءاً أعلى للشركات مقارنة باستراتيجيتين أخريين لبورتر هما (استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية تركيز) والتي لها تأثير إيجابي أيضاً.

اسهامة البحث الحالي

تتمثل اسهامة البحث الحالي بأهمية كونه من الدراسات الاولى في البيئة المحلية التي حاولت الربط بين الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الاداء المتوازن وبين الاستراتيجية التنافسية وبالاخص استراتيجية قيادة التكلفة وبيان امكانية تبنيها من قبل الوحدات الاقتصادية, اذ لا توجد وعلى حد علم الباحثان دراسة محلية قد جمعت بينهم.

المبحث الثاني (الجانب النظري) : الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الاداء المتوازن ودورها في تبني الاستراتيجية التنافسيةأولاً. بطاقة الاداء المتوازن

1- **مفهوم بطاقة الاداء المتوازن:** إن المفهوم الأساسي لبطاقة الاداء المتوازن (BSC) يقوم على فكرة استعمال كل من المقاييس المالية وغير المالية في تقييم الأداء من أجل توفير معلومات تكون أكثر ملائمة لمستعملها كاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للوحدات الاقتصادية وما رافقها من تغيرات سريعة ومتلاحقة, وتم تطور البطاقة من نظام قياس اداء إلى نظام إدارة اساسي وكان هناك تطوران رئيسيان لها هما: (, 2019:14 Mohamed Ali)

1. تم اختيار المقاييس لربطها بأهداف إستراتيجية محددة، ويتمثل هدف التصميم في تحديد حوالي 20-25 هدفاً استراتيجياً يرتبط كل منها بواحد أو أكثر من المقاييس ويتم تخصيصها لواحد من اربعة مناظير .

2. تم توثيق العلاقات السببية الرئيسية بين الأهداف الإستراتيجية وتحديد النتائج في "نموذج الارتباط الاستراتيجي" أو مايسمى بمخطط "خريطة الإستراتيجية"

بعد ذلك تم تطوير علاقات السبب والنتيجة بين هذه المناظير لتعطي انعكاساً إيجابياً على الأداء الشمولي للوحدة الاقتصادية, وبذلك اصبحت العنصر المركزي في نظام الإدارة الاستراتيجي بعد أن تجاوزت كونها نظام للقياس فقط , وعملت على الربط بين مختلف التطورات بمفهوم السببية باتجاه الأهداف الرئيسية ارتباطاً بالنتيجة النهائية في الأداء المالي. (نعمون , 2019 : 5)

حيث عرف كل من (Kaplan & Norton) بطاقة الاداء المتوازن بأنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تسمح للإدارة العليا في الوحدة الاقتصادية بتتبع أدائها وتحسينه في المستقبل". (Kaplan & Norton, 1992:72)

2- مناظير بطاقة الاداء المتوازن: تتكون بطاقة الاداء المتوازن من ستة مناظير وكما يلي:

1. المنظور المالي (Financial Perspective)
2. منظور الزبائن (Customer Perspective)
3. منظور العمليات الداخلية (Internal process Perspective)
4. منظور التعلم والنمو (Learning and Growth Perspective)
5. منظور البيئة المجتمعية (Society Environment Perspective)
6. منظور المخاطر (Risks Perspective)

ثانياً. الخريطة الاستراتيجية

1- مفهوم الخريطة الاستراتيجية

قد بين كلاً من Kaplan & Norton (2000) بأن الوحدة الاقتصادية التي تواجه مشاكل في استراتيجيتها، يجب عليها وضع خريطة لحل مشاكل هذه الاستراتيجية، إذ قدما المفهوم الأساسي للخرائط الإستراتيجية الذي يعتبر التطور للجيل الثالث من بطاقة الاداء المتوازن، وبينوا أن المديرين الذين يستخدمون بطاقة الاداء المتوازن قد استفادوا من مفهوم علاقة السبب والنتيجة للوصول للأهداف الإستراتيجية، فما يحدث في مجال العمليات الداخلية يؤثر في المجال المالي وما يحدث في مجال التعلم والنمو يؤثر في مجال التسويق وكسب الزبائن والعكس صحيح (Hornungová, et, al, 2020:615), حيث قام كل من Kaplan & Norton (2004: 4) بتعريف الخريطة الاستراتيجية "بإنها إطار لربط الأصول الملموسة وغير الملموسة لخلق قيمة للمساهمين، وشرح كيف يمكن للوحدة الاقتصادية من خلالها أن تخلق قيمة مستدامة للزبائن والمجتمع".

كما تُعرف الخريطة إستراتيجية "بأنها أداة لبناء الرابط بين الأهداف الإستراتيجية المختلفة لمناظير بطاقة الاداء المتوازن من خلال تأثير السبب والنتيجة، وإن تحديد هذه العلاقات السببية هو عملية بشرية تجمع وتدمج ما بين المعرفة والخبرة وتفضيلات الادارة" (Moraga , et, al, 2020:1)

وتكتسب الخريطة الإستراتيجية قوتها من ثلاثة عناصر هي: (Kaplan & Norton, 2004: 4)

1. القدرة على توضيح الصورة الإستراتيجية للوحدة الاقتصادية بشكل تخطيطي.
 2. عرض مجموعة من علاقات السبب والنتيجة التي تبين الترابط بين المكونات الإستراتيجية.
 3. تبين المفاهيم المعقدة بطريقة واضحة.
- 2- خطوات تنفيذ الخريطة الإستراتيجية: ان الخرائط الإستراتيجية تركز جهود الوحدة الاقتصادية إلى ما هو مهم عند ظهور الأزمات والمشكلات التي تواجهها وتمكنها من حل هذه المشكلات بشكل استباقي بحيث يتم الحفاظ على الهدف الاستراتيجي والمركز التنافسي، ويتم ذلك من خلال تطبيق الخطوات الستة المبينة في الشكل (2) التالي: (CPA of Canada, 2018:4)

الشكل (2) خطوات تنفيذ الخريطة الاستراتيجية



Source: CPA of Canada (2018), Strategy maps: applying a six-step process to your organization, (بتصرف p5)

1. الخطوة الاولى (تحديد الهدف الاستراتيجي): يجب أن يكون الهدف الاستراتيجي الذي تسعى الوحدة الاقتصادية الى تحقيقه هو العنصر الأول في خريطة الإستراتيجية والذي يجب أن يحتوي على هدف مالي وبعد زمني، (كزيادة العائد على رأس المال المستخدم او زيادة هامش الربح او زيادة اجمالي عائد المساهمين) اي تعظيم قيمة الوحدة الاقتصادية (عبد الرحيم، 2019: 64).
2. الخطوة الثانية (تحديد عرض القيمة): تتمثل الخطوة الثانية في الخريطة الإستراتيجية في اختيار عرض القيمة الذي سيساعد الوحدة الاقتصادية على الفوز بالسوق، كما إن مقترحات القيمة الثلاثة (الكفاءة التشغيلية، المنتج منخفض التكلفة، العلاقة الجيدة مع الزبون) توفر إطاراً ممتازاً للمنافسة في السوق. (CPA of Canada, 2018:7)
3. الخطوة الثالثة (اختيار الاستراتيجيات المالية الرئيسية): مع إنشاء عرض القيمة، فإن الخطوة التالية هي أن تقوم الوحدة الاقتصادية بإضفاء الطابع الرسمي على الخطط والاستراتيجيات حول الإيرادات والتكاليف التي تحدد وتوضح استراتيجياتها

المالية الرئيسية اذ يمكن تصنيف الاستراتيجيات المالية إلى ثلاثة مجالات رئيسية (نمو الإيرادات, زيادة الانتاج, استخدام الموجودات) (الغبان, 2014: 167).

4. الخطوة الرابعة (اختيار استراتيجيات الزبائن الرئيسية): بمجرد وضع الاستراتيجيات المالية، يجب على الوحدة الاقتصادية توضيح استراتيجيات الزبائن، والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاثة مجالات رئيسية (الاحتفاظ بالزبائن وكسب زبائن جدد، زيادة الإيرادات من كل زبون، تقليل التكلفة من كل زبون) ويجب عليها الانتباه إلى كل من هذه الاستراتيجيات، حيث ان اختيار عرض القيمة يوضح أين يجب عليها أن تنفق الجزء الأكبر من جهدها ونشاطها. (Datar & Rajan, 2018: 487)

5. الخطوة الخامسة (التنفيذ من خلال استراتيجيات منظور العمليات الداخلية) : بمجرد وضع الاستراتيجيات المالية واستراتيجيات الزبائن، تحتاج الوحدات الاقتصادية إلى تحديد الإجراءات الداخلية التي يجب تنفيذها لتحقيق الخطط والاستراتيجيات التي تم وضعها للمحافظة على حصتها السوقية، ويجب على الوحدة الاقتصادية تنفيذ الخطوات من 1 إلى 4 ، اذ ان منظور العمليات الداخلية يدور حول اختيار وتنفيذ العمليات الصحيحة اللازمة لتحقيق رضا الزبون والاستراتيجيات المالية التي تحقق الهدف الأساسي (Alinea, 2018: 62).

6. الخطوة السادسة (تخطيط استراتيجيات التعلم والنمو) : يدور منظور التعلم والنمو حول البحث عن الثغرات التي يمكن أن تؤدي إلى إحداث تغيير في الوحدة الاقتصادية من حيث تنفيذ العمليات الرئيسية المحددة في منظور العمليات الداخلية وحلها، اذ يمكن تصنيف التعلم والنمو إلى ثلاثة مجالات أساسية: رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي، رأس مال التنظيمي، وتحتاج إلى اتباع اساليب مختلفة للتعلم والنمو وبما يتوافق مع ظروفها الخاصة وتوقعات الزبائن ومتطلبات العمل الداخلية، باختصار يجب أن تكون سياسات رأس المال البشري والمعلوماتية والتنظيمية للوحدة الاقتصادية متوافقة مع عرض القيمة الذي تم تحديده. (Wu, 2012: 308)

ثالثاً. الاستراتيجية التنافسية

1- مفهوم استراتيجية التنافسية :ان المنافسة هي جوهر نجاح أو فشل الوحدات الاقتصادية، اذ تحدد المنافسة مدى ملائمة أنشطة الوحدة الاقتصادية التي يمكن أن تساهم في أدائها، مثل الابتكارات أو الثقافة المتماسكة أو التنفيذ الجيد، كما ان الإستراتيجية التنافسية تعني البحث عن مركز تنافسي ملائم في الصناعة وهي الساحة الأساسية التي تحدث فيها المنافسة، وتهدف الإستراتيجية التنافسية إلى إنشاء موقف مربح ومستدام ضد القوى التي تحدد المنافسة في الصناعة (porter, 1985: 1)، اذ تم تعريف الاستراتيجية التنافسية على انها "إحدى أهم إستراتيجيات العمل، والتي من خلالها يجب على الوحدات الاقتصادية أن تركز على استراتيجية بحتة (إما منخفضة التكلفة أو التمايز) لتوليد اداء متفوق" (2020: 2) , et al, (Yin).

2- أهمية الاستراتيجية التنافسية

تكتسب الإستراتيجية التنافسية أهمية بالغة بالنسبة لوحدات الأعمال في المجال التنافسي وتتمثل هذه الأهمية بالاتي : (عبد الاله وعبد القادر, 2019: 5)

1. الإستراتيجية التنافسية تميز الوحدة الاقتصادية عن باقي المنافسين.

2. تساهم الإستراتيجية التنافسية في خفض الأسعار وجذب الزبائن.

3. ضمان الولاء للعلامة التجارية.

4. تساعد الإستراتيجية التنافسية في إنشاء سلسلة قيمة تنافسية قوية.

5. تساعد على نمو الإيرادات بمعدل سنوي أسرع من المنافسين.

وفقاً لـ (porter) تم تحديد ثلاث استراتيجيات عامة تنافسية يجب على الوحدة الاقتصادية ان تتبنى احداها لتساعدها في تحقيق مركز تنافسي متفوق في السوق، وهذه الستراتيجيات هي: (Gakuya & Mbugua, 2018: 49)

- استراتيجية قيادة التكلفة : أن مفهوم استراتيجية قيادة التكلفة تعني قيام الوحدة الاقتصادية باتباع استراتيجية تحاول من خلالها ان تجعل المنتج منخفض التكلفة في الصناعة بواسطة اعتمادها على عدد من اساليب وتقنيات تقليل التكلفة (Obinozie, 2016:81).
 - استراتيجية التمايز: هي الاستراتيجية التي تستطيع من خلالها الشركة تقديم خدمات ذات خصائص مميزة الى المستفيدين (الزبائن) بشكل افضل من المنافسين بهدف كسب رضاهم (الجبوري , 2020 : 22)
 - استراتيجية التركيز: هي استراتيجية تهدف إلى التركيز على (مجموعة مشترين محددة, او خط إنتاجي معين, او منتجات محددة, او سوق معين), وهي تركز على نطاق تنافسي ضيق للاختيار داخل صناعة ما, وتجمع بين استراتيجيات التمايز وقيادة التكلفة. (Wanyonyi , et,al,2021:4)
- وسيقوم الباحثان بدراسة استراتيجية قيادة التكلفة كمتغير تابع للبحث.

رابعاً: استراتيجية قيادة التكلفة Cost leadership strategy

1. مفهوم وتعريف استراتيجية قيادة التكلفة: عرف ((Gakuya & Mbugua استراتيجية قيادة التكلفة بأنها" استراتيجية تستهدف حصول الوحدة الاقتصادية على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تحملها تكاليف أقل من التكاليف التي يتحملها المنافسين، حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس المنتج (Gakuya & Mbugua, 2018:49), اذ ان استراتيجية قيادة التكلفة تركز على إنتاج كميات كبيرة من نفس السلع والمنتجات، وتأمل الوحدة الاقتصادية من الاستفادة من وفورات الحجم، ويتم توفيره لمجموعة كبيرة من الزبائن، ويتطلب الحفاظ على هذه الإستراتيجية البحث المستمر عن تخفيضات التكلفة في جميع جوانب العمل (Tanwar, 2013 :12).

2. مزايا وعيوب أستراتيجية قيادة التكلفة: تناول عدد من الباحثين مزايا وعيوب استراتيجية قيادة التكلفة وكما يلي:

(Banker,et,al,2015 :873) (سرور , 2019 :31), ((الحمادني وعبد الحميد , 2018 :520)

المزايا	العيوب
أ- عند تبني الوحدة الاقتصادية استراتيجية قيادة التكلفة يؤدي الى زيادة حصتها في السوق وتحسين الربحية عن طريق تقديم منتجات بأسعار تنافسية أقل من المنافسين.	أ- تركيز الوحدة الاقتصادية على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغير أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة.
ب- اعتماد اقتصاديات الحجم وتطبيق نظم التصنيع الحديثة المتسارعة سوف يخفض تكلفة الأنشطة التي لا تضيف قيمة والقضاء على عيوب الجودة الرديئة.	ب- صعوبة الاحتفاظ بميزة التكلفة الأقل في سوق تنافسية تتصارع فيها قوى المنافسة على اجتذاب الزبائن.
ج- عند السيطرة في السوق يتم تجنب مخاطر الكفاءة في الانتاج بسبب ان الزبون يجذب الشراء من الوحدات الاقتصادية ذات كفاءة في السوق.	ج- ان هذه الاستراتيجية تفرض على الوحدة الاقتصادية اعباء كبيرة لكي تحافظ على موقعها المتميز وهذا يجبرها على الاستثمار بمعدات جديدة ومتطورة ومواكبة التكنولوجيا المتطورة.

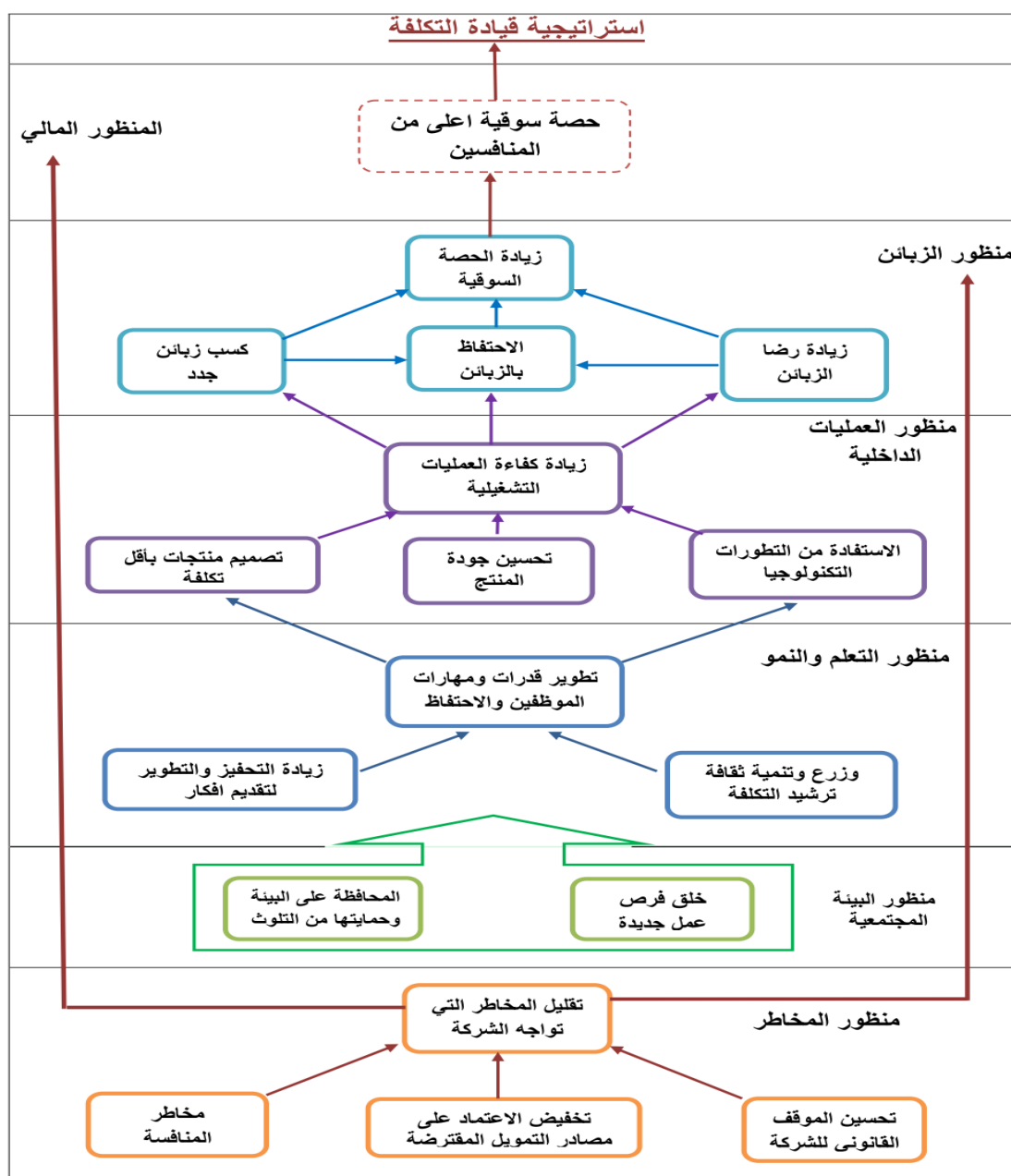
خامساً: دور الخريطة الاستراتيجية في تبني الأستراتيجية التنافسية (قيادة التكلفة)

تعد الخريطة الاستراتيجية من الأدوات والأساليب التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية مما يعزز من قدراتها على المنافسة وصولاً إلى تحقيق أعلى المستويات من العائد أو الربحية، كما وتساعد الخريطة الاستراتيجية على وصف وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية، وذلك من خلال التركيز على علاقات السبب والنتيجة بين مناظير بطاقة الاداء المتوازن، (قنطاس وغلاب, 2017 :182)، ويمثل استخدام الإستراتيجيات العامة للتنافس عامل قوة أو ضعف اعتماداً على قدرات الوحدات الاقتصادية وإدراكها للعمليات التي تقوم بها، إلا أن هناك محددات تعيق من تحسين مركزها التنافسي وحجم قوة المنافسة التي تمتلكها في البيئة الخارجية، مما ينعكس سلباً على أدائها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية وبناءاً عليه فإن الوحدات تحاول اختيار

الإستراتيجية التي تحقق لها أعلى ربح وأفضل وضع تنافسي، ويتوقف هذا الاختيار على مدى توفير المهارات والموارد وعلى اتخاذ إجراءات تنظيمية ورقابية مناسبة (نعمون، 2018 : 159).

وبغض النظر عن الأدوات المستخدمة في صياغة الإستراتيجية، فإن الخريطة الإستراتيجية توفر طريقة موحدة ومتناسقة لوصف تلك الإستراتيجية، مما يمكن من تحديد الأهداف والمقاييس ويسهل من عملية تنفيذها، وعليه فإن الخريطة الإستراتيجية توفر الحلقة المفقودة بين عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، فهي توفر للمديرين إطاراً لتوضيح الاستراتيجيات وإدارتها في ظل سوق تنافسي، حيث تشكل الخريطة الأساس لتمكين الإدارة من تنفيذ الاستراتيجيات بسرعة وفعالية والشكل رقم (3) يوضح نموذج مقترح لخريطة إستراتيجية وكيفية مساهمتها في وصف إستراتيجية قيادة التكلفة ومن ثم تنفيذها لتحقيق الميزة التنافسية.

الشكل (3) : نموذج مقترح للخريطة الاستراتيجية لتبني استراتيجية قيادة التكلفة



المصدر: قنطاس، عبلة و غلاب، نعيمة (2017) " استخدام الخريطة الاستراتيجية لمدخل بطاقة الاداء المتوازن في وصف وتنفيذ إستراتيجيات الميزة التنافسية" ص185 (بتصرف)

المبحث الثالث (الجانب العملي) :

أولاً: استراتيجية قيادة التكلفة لشركة التأمين العراقية ودور الخريطة الاستراتيجية في تبنيها.

تعتبر الخريطة الإستراتيجية أداة مكملة وداعمة لطاقة الاداء المتوازن التي تمكن الوحدة الاقتصادية من ترجمة رؤيتها ورسالتها وإستراتيجيتها إلى أهداف محددة بدقة ومترابطة مع بعضها البعض في إطار مناظيرها الستة، لذلك سنحاول في هذا المحور توضيح خطوات رسم وتطبيق الخريطة الاستراتيجية لطاقة الاداء المتوازن في شركة التأمين العراقية والتي تعد احدى تشكيلات وزارة المالية العراقية التي تمارس كافة انواع التأمين، اذ تميزت الشركة بتنوع انشطتها التأمينية وتقديمها جميع انواع التأمين والتمثلة بالتأمين عن (الحريق، الحوادث، الهندسي، السيارات، البحري، التأمين على الحياة).

ومن أجل تحقيق إستراتيجية تنافسية للشركة من جهة، والموازنة بين مختلف العناصر من جهة أخرى مثل الجوانب المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، القصيرة والطويلة المدى، يجب التعرف على الأهداف الإستراتيجية للشركة الخاصة بكل منظور من منظورات بطاقة الاداء المتوازن، بالإضافة إلى تحديد المقاييس الإستراتيجية ضمن كل منظور بما يعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية التنافسية لشركة التأمين العراقية، والجدول (1) التالي يبين اهداف ومقاييس بطاقة الاداء المتوازن التي من خلالها تستطيع الشركة تبني استراتيجية قيادة التكلفة وكما يلي :

جدول(1) اهداف ومقاييس لمناظير بطاقة الاداء المتوازن لشركة التأمين العراقية

المنظور	الاهداف	المقاييس	اسلوب القياس	المؤشر
المنظور المالي	زيادة ربحية الشركة من خلال تعظيم الايرادات المتحققة من الاقساط التأمينية وتقليل التكاليف	نسبة العائد على حق الملكية = (صافي الربح ÷ حقوق الملكية) × 100%	$100 \times \frac{9,946,296,000}{64,319,052,000} \%$	19%
		نسبة العائد على الموجودات = (صافي الربح ÷ اجمالي الموجودات) × 100%	$100 \times \frac{9,946,296,000}{85,194,040,000} \%$	11,6%
		نسبة الملاءة المالية = (راس المال المدفوع + الاحتياطي العام + احتياطي الطوارئ) ÷ الاقساط المحتفظ بها × 100% (المبالغ بالمليار)	$100 \times \frac{14+17,911+20}{13,287} \%$	255%
		نسبة دوران المدينون = صافي المبيعات ÷ المدينون	$100 \times \frac{72,364,516,000}{8,876,666,000} \%$	8,1
		نسبة السيولة النقدية = (الأحتياطيات الفنية ÷ الموجودات المتداولة) × 100%	$100 \times \frac{44,407,298,000}{85,165,539,000} \%$	52,14%
		نسبة المصاريف العامة للاقساط المتحققة = (المصاريف العامة ÷ الاقساط المتحققة) × 100%	$100 \times \frac{5,696,606,900}{71,339,704,000} \%$	8%
		متانة المركز المالي = (مجموع الاحتياطيات الفنية ÷ الاقساط المحتفظ بها) × 100%	$100 \times \frac{44,407,298,000}{13,287,067,000} \%$	334%

المنظور	الاهداف	المقاييس	اسلوب القياس	المؤشر
منظور الزبائن	زيادة الحصة السوقية	نسبة الحصة السوقية = مبيعات الشركة ÷ مبيعات الشركة + مبيعات المنافسين	$9149 \times 100\% \div 13496 + 9149$	40%
	كسب مؤمنين لهم جدد	نسبة التغير في وثائق التأمين = (عدد الوثائق للسنة الحالية - عدد الوثائق للسنة السابقة) ÷ النمو في وثائق التأمين للسنة السابقة $\times 100\%$	$9900 - 9149 \times 100\% \div 9900$	-8%
	الاحتفاظ بالزبائن	نسبة الاحتفاظ بالزبائن = (اجمالي الزبائن اول الفترة ÷ اجمالي الزبائن نهاية الفترة) $\times 100\%$	$4294 \times 100\% \div 9080$	47,3%
	زيادة الوعي التأميني	نسبة الدعاية والاعلان = (الدعاية والاعلان السنة الحالية - الدعاية والاعلان للسنة السابقة) ÷ الدعاية والاعلان للسنة السابقة $\times 100\%$	$54,836,000 - 156,687,000 \times 100\% \div 54,836,000$	186%
منظور العمليات الداخلية	زيادة انتاجية العمل	نسبة تطوير انتاجية الفرد = انتاجية الفرد للسنة الحالية - انتاجية الفرد للسنة السابقة ÷ انتاجية الفرد للسنة السابقة $\times 100\%$	$187,736,063 - 187,736,063 \times 100\% \div 187,736,063$	-8%
	تحسن جودة الوثائق التأمينية	عدد الوثائق الملغاة والمصفاة	عدد الوثائق الملغاة (69) , والمصفاة (76) وثيقة	
	الابتكار والابداع	نمو مصاريف البحث والتطوير = (البحث والتطوير للسنة الحالية ÷ المصاريف العامة) $\times 100\%$	$68,193,000 \times 100\% \div 5,696,606,900$	1,2%
	الاحتفاظ بالموظفين	معدل الاحتفاظ بالموظفين = (عدد الموظفين خارج قوة العمل ÷ عدد الموظفين الاجمالي) $\times 100\%$	$32 \times 100\% \div 380$	8%
منظور التعلم والنمو	تحسين قدرات الموظفين	نمو مصاريف التدريب والتاهيل = (التدريب والتاهيل للسنة الحالية - التدريب والتاهيل لسنة السابقة) ÷ التدريب والتاهيل للسنة السابقة $\times 100\%$	$4,231,500 - 8,571,000 \times 100\% \div 4,231,500$	102%
	رضا الموظفين	مبالغ المكافأة التحفيزية للموظفين = (المكافأة للسنة الحالية ÷ عدد الموظفين الاجمالي)	$52,085,000 \div 380$	137,066
	تاهيل الموظفين	نسبة المشاركة بالدورات التدريبية = (عدد المتدربين ÷ عدد الموظفين الاجمالي) $\times 100\%$	$113 \times 100\% \div 380$	30%
	تحسين الموقف القانوني للشركة	عدد الدعاوي المقامة	كان عدد الدعاوي المقامة ضد الشركة (18) دعاوي فقط	
منظور المخاطر	التحوط لمخاطر التعويضات المحتملة	نسبة التعويضات للاقساط = (التعويضات المدفوعة ÷ الاقساط المتحققة) $\times 100\%$	$37,030,649,000 \times 100\% \div 71,339,704,000$	52%
	الاحتفاظ بمبالغ اقساط التأمين	نسبة الاقساط المعادة = (الاقساط المعادة ÷ الاقساط الكلية) $\times 100\%$	$2,880,214,000 \times 100\% \div 71,339,704,000$	4%

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الشركة لعامي(2018- 2019)

1: المنظور المالي:

1. مؤشر نسبة العائد على حق الملكية : يقيس هذا المؤشر ربحية الدينار الواحد من حقوق الملكية المستثمرة في الشركة ويعد ارتفاع قيمة هذا المؤشر دليل على كفاية إدارتها في تحقيق الأرباح, اذ كانت نسبة العائد على حق الملكية (19%) لعام (2019).
2. مؤشر نسبة العائد على الموجودات : يقيس هذا المؤشر مدى قدرة الشركة على توليد الأرباح من الأموال المستثمرة، ومقدرتها في توليد المبيعات من الموجودات المتاحة للتشغيل , اذ كانت نسبة العائد على الموجودات (11,6%).
3. مؤشر نسبة الملاءة المالية : يقيس هذا المؤشر قدرة الشركة على الايفاء بالتزاماتها تجاه حملة وثائق التأمين, اذ كانت نسبة الملاءة المالية (255%).

4. مؤشر نسبة دوران المدينون : يقيس هذا المؤشر عدد مرات تحصيل الحسابات المدينة خلال السنة، ويدل الدوران العالي للمدينين على كفاءة تحويل الحسابات المدينة الى نقد ويعني أيضاً أتباع سياسة ائتمانية عالية، اذ كانت نسبة دوران المدينون (8,1%).
5. مؤشر نسبة السيولة النقدية : يقيس هذا المؤشر مدى قدرة الشركة على سداد التزاماتها الجارية عندما يحين موعد استحقاقها، أي ان الأصول تتحول الى نقد بوقت قصير ويستخدم النقد بدوره في سداد التزاماتها قصيرة الأجل، اذ كانت نسبة السيولة النقدية (52,14%).
6. مؤشر نسبة المصاريف العامة للاقساط المتحققة: يقيس هذا المؤشر المصاريف العامة التي تنفقها الشركة ونسبتها الى الاقساط المتحققة ويعد انخفاض قيمة هذا المؤشر دليل على كفاية إدارتها في تخفيض التكاليف، اذ كانت نسبة مصاريفها (8%).
7. مؤشر نسبة متانة المركز المالي : يقيس هذا المؤشر متانة المركز المالي للشركة من خلال اجتياز احتياطات فنية لمواجهة مخاطر التعويضات المحتملة وكلما زاد هذا المؤشر دل على كفاءة الشركة في التحوط لهذه المخاطر، اذ كانت نسبة متانة مركزها المالي (334%).

2: منظور الزبائن :

1. مؤشر نسبة الحصة السوقية : يقيس هذا المؤشر نسبة الحصة السوقية للشركة والتي يمكن قياسها من خلال وثائق التأمين المقدمة للزبائن، اذ نجد ان الشركة قد صدرت (9149) وثيقة تأمين وكانت نسبة حصتها السوقية (40%) لعام (2019).
2. مؤشر نسبة الاحتفاظ بالزبائن: يقيس هذا المؤشر درجة أحتفاظ الشركة بزيائنها المستمرين (مجددي وثائق التأمين)، وكلما ارتفعت هذا النسبة دلت على رضا الزبائن على الخدمات المقدمة من الشركة، اذ كانت نسبة الاحتفاظ بزيائنها (47,3%) لعام (2019).
3. مؤشر نسبة التغيير في عدد الوثائق: يقيس هذا المؤشر نسبة التغيير في عدد ثائق التأمين المصدرة من قبل الشركة والتي من خلالها يمكن معرفة نسبة اقبال الزبائن على اقتناء الوثائق التأمينية بين فترتي (2018-2019)، اذ نجد ان نسبة التغيير في عدد الوثائق في عام (2019) بنسبة (-8%).
4. مؤشر نسبة المبالغ المصروفة للدعاية والاعلان: يقيس هذا المؤشر نسبة المبالغ التي تم صرفها من قبل الشركة على الدعاية والاعلان من اجل تعريف المواطنين وزيادة وعيهم بالخدمات التأمينية التي تقدمها الشركة، اذ كانت مصاريف الدعاية والاعلان في عام (2019) بنسبة عن (186%) عن العام السابق (2018) .

3: منظور العمليات الداخلية:

1. مؤشر مصاريف البحث والتطوير: يقيس هذا المؤشر المصاريف المنفقة على البحث وتطوير الخدمات التأمينية من اجل اضافة خدمات جديدة او تطوير الخدمات الحالية اذ كانت نسبة نمو مصاريف البحث والتطوير (1,2%) من اجمالي مصاريفها لعام (2019) .
2. مؤشر عدد الوثائق الملغاة: يقيس هذا المؤشر عدد الوثائق التي تم الغاءها اذ ان كلما قل عدد الوثائق الملغاة نتج عنها (تحسن سمعة الشركة) وبالتالي زيادة اقبال الزبائن على اقتناء الوثائق التأمينية، اذ كانت عدد الوثائق (69) وثيقة ملغاة في عام (2019) وان اجمالي الوثائق المصدرة كان بعدد (9149) وثيقة.
3. مؤشر زيادة انتاجية الفرد : يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة في انتاجية الفرد عن العام السابق والنتيجة من تطوير مهارات الموظفين اذ كانت نسبة تطوير انتاجية الفرد لعام 2019 (-8%)، في حين مبلغ انتاج الفرد لنفس العام كان (187,736,063) دينار.

4: منظور التعلم والنمو:

1. مؤشر نسبة المشاركة بالدورات التدريبية: يقيس هذا المؤشر نسبة مشاركة الموظفين في الدورات التدريبية اذا كلما زاد اشتراك الموظفين في هذه الدورات ادى الى زيادة مهاراتهم وقدراتهم في العمل, اذ دربت الشركة موظفيها بنسبة (30%) من اجمالي الموظفين وبواقع (113) موظف.

2. مؤشر نمو مصاريف التدريب والتأهيل: يقيس هذا المؤشر نسبة النمو في المصاريف المنفقة على الدورات التأهيلية اذ يعكس اهتمام الشركة بتطوير مهارات ملاكها من الموظفين في الدورات التخصصية المتعلقة ببرامج التأمين اذ كانت نسبة نمو مصاريف التدريب والتأهيل (102%) عن العام السابق(2018).

3. مؤشر المبالغ المنفقة على المكافآت التحفيزية : يقيس هذا المؤشر نسبة النمو في مبالغ المكافآت التحفيزية والتي تنعكس على رضا الموظفين وبالتالي زيادة انتاجيتهم, اذ صرفت الشركة مكافآت تحفيزية لموظفيها بمبلغ (52,085,000) دينار لعام (2019).

4. مؤشر معدل الاحتفاظ بالموظفين : يقيس هذا المؤشر قدرة الشركة بالاحتفاظ بالموظفين الذين لهم دور اساسي في العملية الانتاجية وهذا يعد استثمار للشركة نتيجة امتلاك عاملين هدفهم الحصول على رضا المسؤولين عنهم بالإضافة للخبرة التي يملكونها ودورهم في تحقيق مستويات عالية من العمل, وكلما انخفض عدد الموظفين خارج قوة العمل فأن هذا المؤشر دل على رضا الموظفين وولاءهم , اذ كانت نسبة الاحتفاظ بالموظفين (92%) ومؤشر العاملين خارج قوة العمل بنسبة (8%).

5: **منظور البيئة المجتمعية** : ان الهدف الاستراتيجي لهذا المنظور هو خلق فرص عمل جديدة للمجتمع وحماية البيئة من التلوث وبسبب ان الشركة ليس لديها اي اسهامة في منظور البيئة المجتمعية فأن الباحثان لن يقوموا برسم هذه المنظور ومؤشراته في الخريطة الاستراتيجية الخاصة بها .

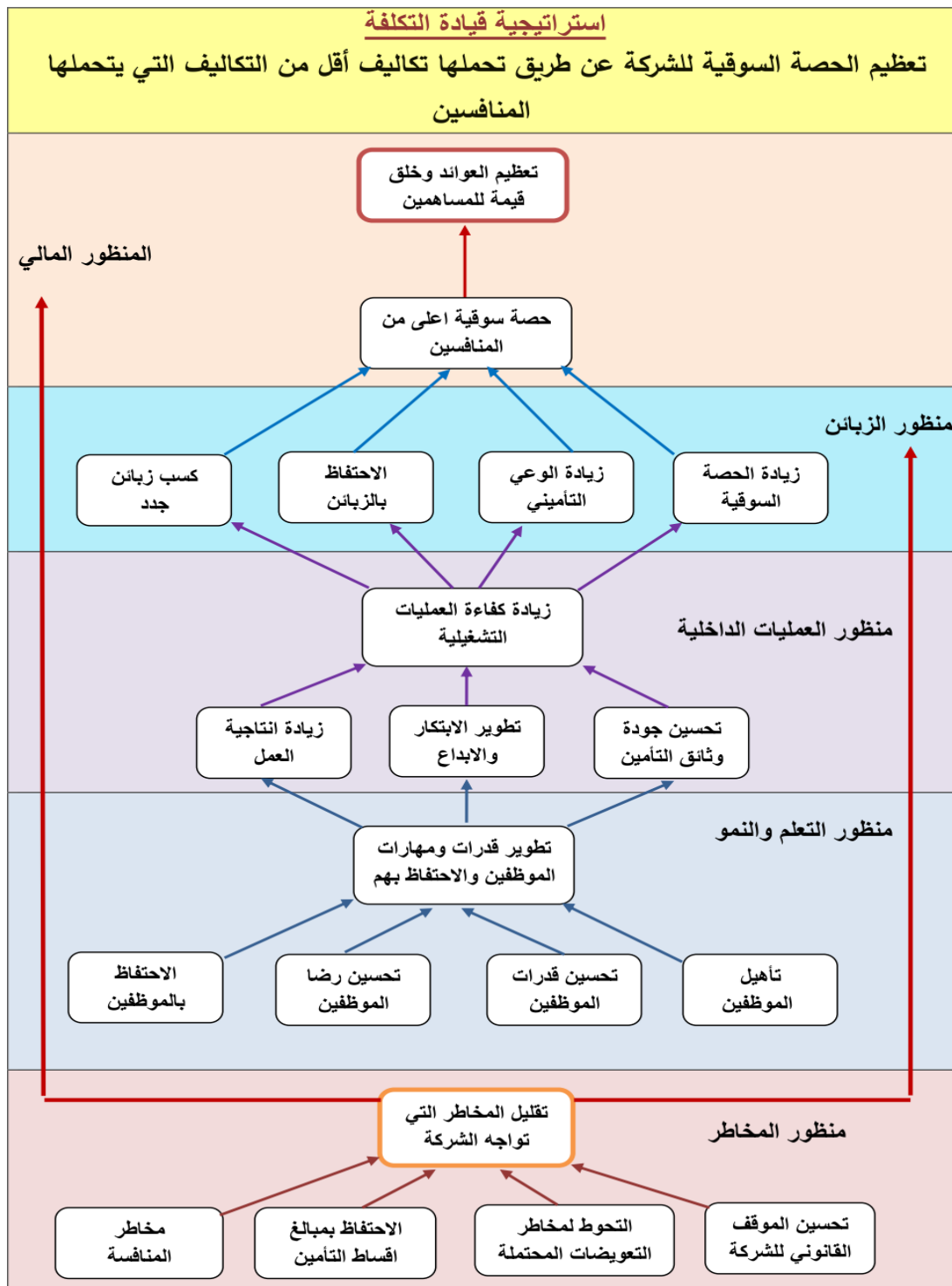
6: منظور المخاطر:

1. مؤشر عدد الدعاوي : يتضح من هذا المؤشر ان عدد الدعاوي المقامة ضد شركة التأمين العراقية كانت (18) دعاوى فقط.
2. مؤشر التعويضات المالية المدفوعة : يقيس هذا المؤشر المخاطر الناتجة من التعويضات المالية المدفوعة التي تتحملها الشركة والتي تؤدي الى زيادة المصاريف وبالتالي تؤدي الى تقليل ارباحها, اذ صرفت الشركة تعويضات بنسبة (52%) من الاقساط المتحققة .
3. مؤشر اقساط اعادة التأمين: يقيس هذا المؤشر حجم الاقساط التي يتم تحويلها الى شركة اعادة التأمين من الاقساط المتحققة لغرض تحمل الاخيرة جزء من مبالغ التعويض وبما يتناسب مع الاقساط المحولة اليها عند حصول حالات او مطالبات بالتعويض من قبل المؤمن له اذ كانت نسبة اقساطها المعادة (4%).

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

لغرض اختبار الفرضية والتي تنص على (يساعد رسم الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الاداء المتوازن في تبني استراتيجية قيادة التكلفة لشركة التأمين العراقية .) سيتم رسم الخريطة الاستراتيجية مبيناً فيها علاقات السبب والنتيجة بين منازيرها والتي تؤدي الى تبني استراتيجية قيادة التكلفة للشركة عينة البحث وكما في الشكل (3) التالي:

الشكل (3) الخريطة الاستراتيجية لشركة التأمين العراقية



المصدر : الشكل من اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الشركة (عينة البحث)

من الشكل (3) اعلاه تم رسم الخريطة الاستراتيجية وفق بطاقة الاداء المتوازن لشركة التأمين العراقية مبيناً عليها علاقات السبب والنتيجة وكما يلي:

أولاً: علاقات السبب والنتيجة لمنظور المخاطر: ان الهدف الاستراتيجي لمنظور المخاطر هو تقليل المخاطر التي تواجه الشركة, ويرتبط بعلاقة السبب والنتيجة بمنظورين هما الزبائن والمالي, اذ يمكن ان يأتى هذا الهدف على استمرار الزبائن الحاليين وكسب زبائن جديدين, ومن ناحية اخرى فإنه يؤثر في المنظور المالي من خلال المبالغ التي يتم صرفها كتعويضات او من خلال الاحتفاظ بالاقساط التأمينية وبالتالي يؤثر على الأرباح .

ثانياً: علاقات السبب والنتيجة لمنظور التعلم والنمو: ان الهدف الاستراتيجي لمنظور التعلم والنمو هو تطوير قدرات ومهارات الموظفين والاحتفاظ بهم, ويرتبط بعلاقة السبب والنتيجة بمنظور العمليات الداخلية, اذ يمكن ان يأتى هذا الهدف في تطوير العمليات الداخلية لخدمات التأمين من خلال زيادة وعي الموظفين وتطوير مهاراتهم في ادارة الانشطة التأمينية المختلفة اضافة الى تشجيع الابتكار لديهم من خلال ايجاد وثائق تأمينية جديدة.

ثالثاً: علاقات السبب والنتيجة لمنظور العمليات الداخلية: ان الهدف الاستراتيجي لمنظور العمليات الداخلية هو زيادة كفاءة العمليات الداخلية والتي تؤدي الى تحسين انتاجية الشركة بشكل عام وتحقيق متطلبات الزبائن كافة, ويرتبط بعلاقة السبب والنتيجة بمنظور الزبائن, اذ يمكن ان يأتى هذا الهدف على استمرار الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد, نتيجة زيادة الاهتمام بجانب تطوير الخدمات التأمينية والبحث عن خدمات جديدة ترضي الزبائن.

رابعاً: علاقات السبب والنتيجة لمنظور الزبائن: ان الهدف الاستراتيجي لمنظور الزبائن هو زيادة رضا الزبائن والتمايز في تقديم الخدمات التأمينية, وترتبط بعلاقة السبب والنتيجة بمنظورين هما المالي والمخاطر, اذ تؤثر هذه الاهداف على المنظور المالي من خلال زيادة الاقساط التأمينية الناتجة عن عدد الوثائق التأمينية للمؤمن لهم الحاليين والجدد وبالتالي زيادة ارباح الشركة, ومن ناحية اخرى فإنه يتأثر بمنظور المخاطر من خلال المخاطر المتعلقة بفقدان جزء من الحصة السوقية التي قد يكون احد اسبابها انخفاض عدد الزبائن لصالح الشركات الاهلية المنافسة.

خامساً: علاقات السبب والنتيجة للمنظور المالي: ان الهدف الاستراتيجي لهذا المنظور المتمثل بزيادة ربحية الشركة من خلال تعظيم الايرادات المتحققة من الاقساط التأمينية والحصول على حصة سوقية أعلى من المنافسين اضافة لخلق قيمة للمساهمين وان جميع المناظير واهدافها تصب في الهدف الاستراتيجي للمنظور المالي من خلال علاقة السبب والنتيجة, وعن طريق هذا الهدف تتوصل الشركة لتبني الاستراتيجية التنافسية الخاصة بها.

ومن خلال تحليل مؤشرات هذا المنظور يبين كفاءة شركة التأمين العراقية في ادارتها لمصاريفها وايراداتها وهو ما تم الاستناد عليه في تبني استراتيجية قيادة التكلفة لهذه الشركة, وبذلك تم اثبات فرضية البحث .

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. في بيئة الاعمال المعاصرة فإن بناء الاستراتيجية اصبح امر لا بد منه للبقاء والمنافسة في السوق ولا يصلح بناء استراتيجية من دون خريطة استراتيجية توضح معالم تنفيذها.
2. تتكامل العلاقة السببية للمناظير في الخريطة الاستراتيجية مع بعضها البعض، فالأهداف في المنظور العمليات الداخلية يجب أن تؤدي لتحقيق رضا وكسب الزبون في منظور الزبان، والذي بدوره يؤدي الى زيادة ارباح الشركة في منظور المالي, والعكس صحيح.
3. يتم توضيح علاقات السبب والنتيجة بين المناظير من أجل تزويد الشركة بإطار جديد لتحديد وتنفيذ وصياغة الاستراتيجية.
4. توضح الخريطة استراتيجية المقترحة لشركة التأمين العراقية كيفية تبني استراتيجية قيادة التكلفة كونها قد اتبعت سياسة تخفيض التكاليف التي تتحملها الشركة .

ثانياً. التوصيات:

1. على الوحدات الاقتصادية اعداد ورسم الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الاداء المتوازن التي تعبر عن رؤيتها ورسالتها وايصالها الى المديرين والعاملين لكي يسهل عليهم تنفيذها وتحقيق الغاية المرجوة منها.
2. يوصي البحث بأن على الوحدات الاقتصادية الاعتماد على الخرائط الاستراتيجية بما يساعد على وصف الإستراتيجية التنافسية ويسهل من عملية تنفيذها، والذي ينعكس على تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تعزيز المركز التنافسي.
3. على شركة التأمين العراقية ان تتبع اكثر من استراتيجية تنافسية وبما يلائم طبيعة عملها وامكانياتها المادية والبشرية وبما يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية.
4. على الشركة الاهتمام بالجانب البيئي وتخصيص جزء من انشطتها في المحافظة على البيئة وحمايتها من التلوث من اجل تحقيق الاداء المستدام ودعم رفاهية المجتمع.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. الجبوري , طه جمال (2020) " متطلبات استراتيجية التميز وتأثيرها في الخدمة المقدمة - بحث تحليلي لأراء عينة في الشركة العامة لتجارة الحبوب " رسالة مقدمة لكلية الإدارة والاقتصاد للحصول على شهادة الدبلوم العالي في " تخصص التخطيط الاستراتيجي" جامعة المستنصرية.
2. الحمداني , بهاء حسين و عبد الحميد, احمد رعد (2018)" أثر تقييم المشاريع الاستثمارية في تحقيق الاستراتيجية التنافسية " مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد (24), العدد(106), 515-533
3. الغبان , ثائر صبري (2014)" نحو بناء تصورات وصفية وإجرائية للأصول المعرفية في محور التعلم والنمو لتقنية بطاقة الاداء المتوازن على ضوء مفاهيم الخريطة الاستراتيجية لتحقيق المتطلبات الاستراتيجية لمنشآت الأعمال"مجلة دراسات محاسبية ومالية, المجلد(9), العدد(29), 157-204.
4. يعيطيش, شعبان وسعودي , أمنة (2019)" نموذج مقترح للخريطة الاستراتيجية لمؤسسة حلبة بالمسيلة بالاعتماد على منظورات بطاقة الاداء المتوازن" مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجاري , المجلد (12), العدد 144-159, (1)
5. سرور, منال جبار(2019) ادارة التكلفة الاستراتيجية, الجزيرة للطباعة والنشر, الطبعة الثانية , بغداد
6. عبد الإله , بن بلة و عبد القادر, شنداد (2019)" دور الاستراتيجيات التنافسية في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر " رسالة مقدمة لجامعة أحمد دراية – أدرار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في " تخصص علوم التسيير .
7. عبد الرحيم , عبد الرحيم محمد (2019) " الخرائط الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الترافف وقياس الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية " مجلة العربية للإدارة، مجلد (39)، العدد (2)، 49_74.
8. قطاس، عبلة و غلاب، نعيمة(2017)"استخدام الخريطة الإستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ إستراتيجيات الميزة التنافسية"مجلة الاقتصادية والمالية، المجلد(4)، العدد(1)192-165
9. نعمون , سارة (2019) " تقييم أداء المالي للبنوك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة بنك السام الجزائري للفترة الممتدة (2013-2017)" رسالة مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للحصول على درجة "الماجستير في تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات"
10. نعمون, ايمان (2018) " تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة: مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر, أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, " تخصص اقتصاد صناعي" جامعة محمد خيضر-بسكرة.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Alinea, K. M. S (2018)" Performance management in Organizational teams; Development of a team performance framework for an Industrial context based on Balance Scorecard"(Master's thesis, University of Stavanger, Norway).

- Banker, R. D., Mashruwala, R., & Tripathy, A (2015)" Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?" *Management Decision*, p872-896 .2
- CPA, Chartered Professional Accountants of Canada (2018)" Strategy maps: applying a six-step process to your organization", This publication is one in a series on Strategy Mapping .3
- Datar, Srikant M., & Rajan, Madhav V (2018)"Horngren's cost accounting: A managerial emphasis" Sixteenth Edition, New York, NYPearson, .4
- Gakuya, Rhoda W., & Mbugua, Dorris (2018)"Effects of cost leadership strategy on customer loyalty among pharmaceutical companies in Nairobi county, Kenya" *European Journal of Social Sciences Studies*,2(12), p48-61 .5
- Hornungová, J., Petrová, K., & Milichovský, F (2020)" Modeling Cause and Effect Relationships of Strategy Map Using Economic and Social Performance Factors in the Organizational Culture" *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 68(3),p613-624. .6
- Islami, Xhavit & Mustafa, Naim, & Latkovikj, Marija(2020)"Linking Porter's generic strategies to firm performance"*Future Business Journal*, 6 (1),p1-15. .7
- Kaplan, R. S., Kaplan, R. E., Norton, D. P., Davenport, T. H., & Norton, D. P (2004)"Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes " *Harvard Business Press*. .8
- Kaplan, Robert S, & Norton, David P. (1992) "The balanced scorecard: measures that drive performance" *Harvard business review*, pp71-79 .9
- Mahamad Ali, Marwa R. (2019). *Balanced Scorecard Development over the last 26 years. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 21(1), pp 13-16. .10
- Moraga, J. A., Quezada, L. E., Palominos, P. I., Oddershede, A. M., & Silva, H. A. (2020)"A quantitative methodology to enhance a strategy map" *International Journal of Production Economics*, 219, p43-53. .11
- Obinozie, Raymond O. (2016)" Effects of management control systems and strategy on performance of minority-owned businesses .12
- Porter, Michael (1985) "Competitive Advantage, Creating and Maintaining Superior Performance," The Library of Congress, New York. .13
- Tanwar, R (2013)" Porter's generic competitive strategies" *Journal of business and management*, 15 (1), p11-17. .14
- Wanyonyi, E. I.& Gathungu, E. W., Bett & H. K., & Okello, D. O (2020)" Determinants of Porter's competitive strategy utilization among agro-dealers in Kenya"*Cogent Food & Agriculture* , 7(1) , p1-16. .15
- Wu, H. Y. (2012)" Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard "Evaluation and program planning, 35 (3), p303-320 .16
- Yin, J., Wei, S., Chen, X., & Wei, J. (2020)" Does it pay to align a firm's competitive strategy with its industry IT strategic role?" *Information & Management*, 57(8), p1-10. .17