



**Tikrit Journal of Administration
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



The Role of The Balanced Score Card in Adopting the Differentiation Strategy of The National Insurance Company

Researcher: Safa Adel Dawood

College of Management and Economics

University of Baghdad

safa.dawood1206@coadec.uobaghdad.edu.iq

Lecture Dr. Bahaa Hussein Al Hamdani

College of Management and Economics

University of Baghdad

bahaa@coadec.uobaghdad.edu.iq

Abstract:

The research aims to clarify the concept of the Balanced Score Card, and its role in adopting the differentiation strategy, which is one of the competitive strategies that the economic unit can adopt. The role of the Balanced Score Card was measured through its six perspectives and the indicators and measures it contains in the National Insurance Company. To achieve the research objectives, the Balanced Score Card model was relied on (Kaplan & Norton) and the financial and non-financial data of the research sample. After testing the research hypotheses, a set of results were reached, the most important of which was that the Balanced Score Card and through its six perspectives interact and integrate the financial and non-financial indicators and measures of the economic unit, in a way that contributes to achieving and implementing the strategies of the economic unit efficiently and effectively. The card also shows the National Insurance Company how to adopt a differentiation strategy, as it has distinguished itself in providing insurance services to the insured. The research recommended the importance of the economic units adopting and employing the Balanced Score Card as a measurement system, a communication tool and a strategic management system through which these units can achieve the optimal competitive strategy that they seek. The research also recommended the importance of these units paying attention to the environmental aspect and allocating part of their activities in preserving the environment and protecting it from pollution in order to achieve sustainable performance and support the welfare of society.

Keywords: Balanced Score Card, Competitive Strategy, Differentiation Strategy.

دور بطاقة العلامات المتوازنة في تبني استراتيجية التمايز لشركة التأمين الوطنية(*)

م.د. بهاء حسين الحمداني
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

الباحثة: صفا عادل داود
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

المستخلص:

يهدف البحث الى بيان مفهوم بطاقة العلامات المتوازنة، ودورها في تبني استراتيجية التمايز والتي تعد احدى الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للوحدة الاقتصادية ان تتبناها، اذ تم قياس دور بطاقة العلامات المتوازنة من خلال منازيرها الستة والمؤشرات والمقاييس التي تتضمنها في شركة التأمين الوطنية، ولتحقيق اهداف البحث تم الاعتماد على نموذج بطاقة العلامات المتوازنة لـ (Kaplan & Norton) والبيانات المالية وغير المالية لعينة البحث، وبعد اختبار فرضيات البحث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كانت اهمها ان بطاقة العلامات المتوازنة ومن خلال منازيرها الستة تتفاعل وتتكامل فيها المؤشرات والمقاييس المالية وغير المالية للوحدة الاقتصادية، بالشكل الذي يصب في تحقيق وتنفيذ استراتيجيات الوحدة الاقتصادية بكفاءة وفعالية، كما توضح البطاقة لشركة التأمين الوطنية كيفية تبني استراتيجية التمايز كونها قد تميزت في تقديم الخدمات التأمينية للمؤمن لهم، واوصى البحث بأهمية قيام الوحدات الاقتصادية باعتماد وتوظيف بطاقة العلامات المتوازنة باعتبارها نظام للقياس وأداة للاتصال ونظام للإدارة الاستراتيجية والتي من خلالها تستطيع هذا الوحدات ان تحقق الاستراتيجية التنافسية المثلى والتي تسعى اليها، كما اوصى البحث بأهمية قيام هذه الوحدات بالاهتمام بالجانب البيئي وتخصيص جزء من انشطتها في المحافظة على البيئة وحمايتها من التلوث من اجل تحقيق الاداء المستدام لها ودعم رفاهية المجتمع.

الكلمات المفتاحية: بطاقة العلامات المتوازنة، الاستراتيجية التنافسية، استراتيجية التمايز.

المقدمة

تعد الاستراتيجية من أهم الادوات التي يستخدمها مديري الوحدات الاقتصادية لتحقيق الهدف المنشود، وهو الفوز بالصراع التنافسي، اذ ان من الضروري تطوير استراتيجية خاصة بهذه الوحدات، ووضع خطة لتنفيذها وتحليل نتائج تنفيذ الخطة، كما ان 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، الأمر الذي دفع تلك الوحدات للتوجه نحو تطوير أساليب تتبنى من خلالها التفكير في منهجية وأبعاد جديدة تسعى من خلالها إدارة هذه الوحدات إلى توفير المعلومات اللازمة لقياس ادائها وتبني الاستراتيجية التي تلائم عملها ونشاطها في السوق، ولتحقيق هدف البحث تم تقسيمه إلى المحاور الآتية:

المحور الأول: منهجية البحث ودراسات سابقة.

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير في المحاسبة.

المحور الثاني: بطاقة العلامات المتوازنة ودورها في تبني الاستراتيجية التنافسية (استراتيجية التمايز).

المحور الثالث: استراتيجية التمايز لشركة التأمين الوطنية ودور بطاقة العلامات المتوازنة في تبنيها.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الاول: منهجية البحث ودراسات سابقة

أولاً. مشكلة البحث: لم تعد الوحدات الاقتصادية في عالم الاعمال اليوم تسير بدون توجيه وتخطيط مسبق، بل لابد لها من رسم سياساتها بمختلف المديات القصيرة والمتوسطة وطويلة الاجل، حيث برزت الحاجة لدى الوحدات الاقتصادية لتحسين وضعها التنافسي من اجل البقاء والنمو وترسيخ مكانتها والحفاظ على حصتها السوقية وزيادتها، لذا كان لابد لهذه الوحدات الاقتصادية من البحث عن الاساليب والادوات والاجراءات التي تمكنها من اعداد هذه الخطط ومن هذه الاساليب هي بطاقة العلامات المتوازنة التي تمكن الوحدة الاقتصادية من قياس اداءها المالي وغير المالي لكي تتمكن من اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمحافظة على موقعها التنافسي، لذا تبرز مشكلة البحث في التساؤل التالي: هل تساعد بطاقة العلامات المتوازنة على وصف وتبني استراتيجية التمايز في شركة التأمين الوطنية؟

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

1. التعرف على أحدث الأدوات لتقييم الأداء الشركات حتى تستطيع مواكبة التطورات الحاصلة في السوق من منافسة.
2. دور شركات التأمين في الاقتصاد العراقي وحاجتها لاستراتيجيات حديثة تجعلها تتميز عن منافسيها.

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

1. بيان وتوضيح بطاقة العلامات المتوازنة
 2. التعرف على مضمون الإستراتيجية التنافسية ومدى أهميتها للوحدات الاقتصادية.
 3. بيان مفهوم استراتيجية التمايز وامكانية تبنيها من شركة التأمين الوطنية.
- رابعاً. فرضية البحث:** يستند البحث الى الفرضية الاتية: يسهم استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في صياغة وتبني استراتيجية التمايز في شركة التأمين الوطنية.
- خامساً. مجتمع وعينة البحث:** يتمثل مجتمع البحث بـ (قطاع التأمين الذي تكون من ٣٩ شركة تأمين محلية) وعينته بـ (شركة التأمين الوطنية احدى شركات القطاع العام).
- سادساً. دراسات سابقة وإسهامة البحث الحالي:**

1. دراسة (سعيد، ٢٠١٩): بعنوان (دور ابعاد بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) في كفاءة وفاعلية الاداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن/دراسة ميدانية) بحث لنيل شهادة الماجستير.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) في كفاءة وفاعلية الاداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن، حيث اشتملت الأهداف على الأربعة مناظير فضلاً عن منظور البيئة المجتمعية الذي أضافه الباحث، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي معتمداً على أداة الاستبانة، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمناظير بطاقة العلامات المتوازنة الأربعة في كفاءة وفاعلية الاداء الاستراتيجي

للبنوك التجارية في اليمن، إذ تبين أن البنوك التجارية في اليمن لم تعمل على تحقيق المقاييس المتعلقة بالمنظور الاجتماعي، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات اهمها ضرورة تفعيل دور مناظير بطاقة العلامات المتوازنة بوصفها أداة للتقييم والتطوير وبالأخص المنظور الاجتماعي، وضرورة قيام البنوك التجارية بدورها الاجتماعي لدعم المجتمع لكي تسهم في التنمية المستدامة.

٢. 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 الشركة، وتم الحصول على نتائج الدراسة من خلال إعداد استبيان وتحليل اجاباته، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن اتباع استراتيجيات التمايز يوفر أداءً أعلى للشركة مقارنة باستراتيجيتين أخريين لبورتر (استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية تركيز) والتي لها تأثير إيجابي أيضاً.

٣. دراسة (الجبوري، ٢٠٢٠) بعنوان: (متطلبات استراتيجية التميز وتأثيرها في الخدمة المقدمة بحث تحليلي لآراء عينة في الشركة العامة لتجارة الحبوب) بحث لنيل شهادة الماجستير.

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى تأثير متطلبات استراتيجية التميز المتمثلة ب (المقدرة الجوهرية ، قيمة العمل والمسؤولية الاجتماعية) في الخدمة المقدمة، وتنطلق أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تؤديه متطلبات استراتيجية التميز في تحقيق أهداف المنظمة المبحوثة في تحسين الأداء، وبما يساعد العاملين على إنجاز المهام بكفاءة عالية من خلال مجموعة المعارف والمهارات التي يكتسبونها تم استخدام استمارة الاستبانة لجمع البيانات التي وزعت على عينة قصدية بلغت (٤٥) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها وجود تأثير لمتطلبات استراتيجية التميز في الخدمة المقدمة والذي يبين مدى اهتمام ادارة الشركة بتقديم خدمات ذات خصائص مميزة الى زبائنهم لأنها تعد ذلك من ضمن مسؤوليتها الاجتماعية، والتركيز على جميع متطلبات استراتيجية التميز من خلال استخدام المعدات الحديثة في تقديم الخدمات المميزة.

٤. دراسة (حسين وعبد الغني، ٢٠٢١) بعنوان: (مساهمة بطاقة العلامات المتوازنة BSC في تقييم الأداء الاستراتيجي بمؤسسات صناعة مواد البناء في الجزائر: دراسة على عينة من المؤسسات في ولايتي ورقلة، باتنة) بحث منشور.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات صناعة مواد البناء بالجزائر، وبعد تحليل البيانات إحصائياً خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن مؤسسات صناعة مواد البناء الجزائرية تتوفر فيها كل المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة، وأن مناظيرها تساهم بشكل فعال في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة، وأخيراً أوصت الدراسة بتعميم استخدام بطاقة العلامات المتوازنة بمناظيرها الخمسة على جميع مؤسسات قطاع صناعة مواد البناء، لما له من أثر إيجابي على تطورها واستمرارها.

إسهامة البحث الحالي: تتمثل إسهامة البحث الحالي بأهمية كونه من الدراسات الأولى في البيئة المحلية التي حاولت الربط بين بطاقة العلامات المتوازنة وبين الاستراتيجية التنافسية وبالأخص استراتيجية التمايز وبيان امكانية تبنيها من قبل الوحدات الاقتصادية، إذ لا يوجد وعلى حد علم الباحثان دراسة محلية قد جمعت بينهم.

المحور الثاني: بطاقة العلامات المتوازنة ودورها في تبني الاستراتيجية التنافسية

أولاً. بطاقة العلامات المتوازنة:

١. **مفهوم بطاقة العلامات المتوازنة:** إن المفهوم الأساسي لبطاقة العلامات المتوازنة (BSC) يقوم على فكرة استعمال كل من المقاييس المالية والمقاييس غير 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، (سرور، ٢٠١٩: ٣١٠)، إذ عرف كل من (Kaplan & Norton) بطاقة العلامات المتوازنة بأنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تسمح للإدارة العليا في الوحدة الاقتصادية بتتبع أدائها وتحسينه في المستقبل". (Kaplan & Norton, 1992: 72)

أما معهد بطاقة الاداء المتوازن Balance Score Card Institute (BSCI) فقد ذكر بأن اسم "بطاقة العلامات المتوازنة" يأتي من فكرة النظر إلى المقاييس الاستراتيجية بالإضافة إلى المقاييس المالية التقليدية للحصول على رؤية أكثر "توازنًا" للأداء، إذ تطور مفهوم بطاقة العلامات المتوازنة إلى ما وراء الاستخدام البسيط لمناظير البطاقة وهو الآن نظام شامل لإدارة الاستراتيجية (BSCI, 2021)

٢. **مناظير واهداف ومقاييس بطاقة العلامات المتوازنة:** تتكون بطاقة العلامات المتوازنة من مجموعة متعددة المناظير والمقاييس التي ترتبط بالأجزاء المهمة من الوحدة الاقتصادية، والتي يتم تنظيمها في الغالب بأربعة مناظير هي (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) (Gelan, 2020: 57)، ويمكن إضافة منظور أو أكثر إلى المناظير الأربعة وفقاً لظروف واستراتيجية الوحدة الاقتصادية، حيث أضاف (Lipe & Salterio) منظور خامس لبطاقة العلامات المتوازنة وهو (منظور البيئة المجتمعية) لغرض توسيع دورها في تقييم الاداء والذي أصبح جزءاً مكمل لبطاقة العلامات المتوازنة (الغبان وحسين، ٢٠٠٩: ١١)، كما يرى بعض الباحثين ومنهم (Chang & Wang) بضرورة اضافة منظور آخر إلى بطاقة العلامات المتوازنة وهو منظور المخاطر من أجل توسيع دورها في عملية تقييم الأداء الإستراتيجي من خلال وضع مجموعة من الأهداف والمقاييس المعدة لهذا المنظور مشتقة من رؤية وإستراتيجية الوحدة الاقتصادية بحيث يتم التعرف على المخاطر التي تواجه هذه الوحدة وبيان مدى تلافيها لهذه المخاطر (الركابي، ٢٠١٧: ١١)، والجدول (١) التالي يوضح مناظير بطاقة العلامات المتوازنة والاهداف والمقاييس الخاصة بكل منظور وكما يأتي:

الجدول (١): المناظير الستة لبطاقة العلامات المتوازنة والاهداف والمقاييس الخاصة بها

الاهداف		المقاييس
المنظور المالي	١- النمو في الإيرادات	نسبة الإيرادات الى المنتجات الجديدة
	٢- تخفيض التكاليف	نسبة الإيرادات الفعلية الى الإيرادات المستهدفة
	٣- الانتفاع من الموجودات	نسبة التخفيض في تكلفة الوحدة المنتجة
منظور الزبائن	١- زيادة الحصة السوقية	نسبة الإيرادات الى التكاليف التسويقية والادارية
	٢- تحسين جودة الخدمة والمنتج	العائد على الاستثمار
	٣- خدمات ما بعد البيع	القيمة الاقتصادية المضافة
منظور العمليات الداخلية	١- عمليات الابداع	نسبة الحصة السوقية (نسبة من السوق)
	٢- عمليات التشغيل	نسبة نمو الاعمال من الزبائن الحاليين
	٣- خدمات ما بعد البيع	نسبة المبيعات الى الزبائن الجدد
منظور التعلم والنمو	١- زيادة قدرات العاملين	معدلات رضا العاملين
	٢- زيادة قدرات نظم المعلومات	إيراد مبيعات العامل
	٣- زيادة التحفيز والتطوير	نسبة العاملين في الخطوط الأمامية للإنتاج وصولاً إلى الزبائن ومعلومات المنتج
منظور البيئة المجتمعية	١- تاهيل العاملين	عدد العاملين المقترح تدريبهم الى عددهم الكلي
	٢- خلق فرص عمل جديدة	نسبة المشاركين في الدورات التدريبية
	٣- خدمة الزبائن	نسبة المبالغ المنفقة على خدمة العاملين
منظور المخاطر	١- مخاطر الاعمال	نسبة التعيينات الجديدة
	٢- المخاطر المالية	نسبة التغيير في خدمات ما بعد البيع
	٣- مخاطر التلوث	نمو الاتفاق على جهود حماية البيئة
منظور المخاطر	١- مخاطر الاعمال	زيادة الطلب على منتجات الوحدة الاقتصادية
	٢- المخاطر المالية	تحسين أسعار بيع المنتجات
	٣- مخاطر التلوث	تخفيض التكلفة الثابتة للوحدة
منظور المخاطر	١- مخاطر الاعمال	تغيير في حجم الطلب على منتجات الوحدة الاقتصادية
	٢- المخاطر المالية	التغيير في أسعار بيع المنتجات
	٣- مخاطر التلوث	التغيير في أسعار المدخلات
منظور المخاطر	١- مخاطر الاعمال	نسبة الزيادة في طلبات الزبائن
	٢- المخاطر المالية	نسبة المخرجات إلى المدخلات
	٣- مخاطر التلوث	تكاليف الجودة كنسبة مئوية من المبيعات
منظور المخاطر	١- مخاطر الاعمال	كفاءة دورة التصنيع
	٢- المخاطر المالية	نسبة الزيادة في طلبات الزبائن
	٣- مخاطر التلوث	نسبة المخرجات إلى المدخلات
منظور المخاطر	١- مخاطر الاعمال	تكاليف الجودة كنسبة مئوية من المبيعات
	٢- المخاطر المالية	كفاءة دورة التصنيع
	٣- مخاطر التلوث	نسبة الزيادة في طلبات الزبائن
منظور المخاطر	١- مخاطر الاعمال	نسبة المخرجات إلى المدخلات
	٢- المخاطر المالية	تكاليف الجودة كنسبة مئوية من المبيعات
	٣- مخاطر التلوث	كفاءة دورة التصنيع
منظور المخاطر	١- مخاطر الاعمال	نسبة المخرجات إلى المدخلات
	٢- المخاطر المالية	تكاليف الجودة كنسبة مئوية من المبيعات
	٣- مخاطر التلوث	كفاءة دورة التصنيع

المصدر: سرور، منال جبار (٢٠١٩) ادارة التكلفة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، الجزيرة للطباعة والنشر، بغداد ص (٣٢٤-٣٢٥).

أ. **المنظور المالي (Financial Perspective)** كيف ستحقق الوحدة الاقتصادية النجاح المالي وفقاً لما يرغبه المساهمون؟

استناداً إلى (Kaplan & Norton 1992) فإن المنظور المالي هو أول مناظير بطاقة العلامات المتوازنة لقياس الأداء، ويمثل هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية الوحدة الاقتصادية، ويركز على مستوى الدخل التشغيلي، والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف، (ابو مارية، ٢٠١٨: ٢٥) كما تشير المقاييس المالية إلى ما إذا كان تنفيذ إستراتيجية الوحدة الاقتصادية وتوظيفها يساهم في تحسين المركز المالي النهائي للوحدة الاقتصادية. (Kaplan & Norton, 1992: 77)

ب. **منظور الزبائن (Customer Perspective)** لتحقيق رؤية الوحدة الاقتصادية، كيف يجب أن نظهر أمام زبائننا؟

إن منظور الزبائن يعتبر أحد المناظير الهامة لبطاقة العلامات المتوازنة حيث يقيس منظور الزبون أداء الوحدة الاقتصادية مع الزبائن المستهدفين وقطاعات السوق باستخدام نتائج مثل الحصة السوقية والاحتفاظ بالزبائن واكتساب زبائن جدد وربحية الزبائن. (Kaplan & Norton, 1999: 4)

ج. **منظور العمليات الداخلية (Internal process Perspective)** حتى ترضي الوحدة الاقتصادية الأطراف ذات المصلحة، ما هي العمليات الواجب تحسينها؟

يركز منظور العمليات الداخلية وحسب (Kaplan & Norton) على العمليات الداخلية للوحدة الاقتصادية الواجب تطويرها والإبداع فيها والتي تمكن من خلق قيمة للزبائن والمساهمين وتحقيق أهدافهم، وإن العمليات الداخلية تمكن الوحدة الاقتصادية من تقديم خدمات قادرة على جذب الزبائن وجعلهم أكثر ولاء في القطاعات السوقية المستهدفة وضمان مردود مالي يتناسب مع تطلعات المساهمين (جبل، ٢٠١٧: ١١٦).

د. **منظور التعلم والنمو (Learning and Growth Perspective)** لتحقيق الوحدة الاقتصادية رؤيتها، كيف ستحتفظ بقدرتها على التغيير والتحسين؟

يعد منظور التعلم والنمو الأكثر تعقيداً بالنسبة لباقي مناظير بطاقة العلامات المتوازنة، فهو يركز على ثقافة ومهارات الموظفين من أجل تمكينهم لتحسين أداء الوحدة الاقتصادية، ويتحمل المديرون مسؤولية تطوير قدرات الموظفين (Sarraf & Nejad, 2019: 4)، إضافة إلى تدريبهم على تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، بهدف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وتقليص زمن الإنتاج، وتخفيض معدلات العيوب، ويتكون منظور التعلم والنمو من ثلاثة عناصر رئيسية هي: الأفراد، النظم، الإجراءات التنظيمية (نديم، ٢٠١٤: ٢٩).

هـ. **منظور البيئة المجتمعية (Society Environment Perspective)** كيف تخدم الوحدة الاقتصادية وتساهم في تطوير المجتمع؟

يرى (Salterio & Lipe) بضرورة إضافة منظور آخر إلى بطاقة العلامات المتوازنة وهو منظور البيئة المجتمعية، حيث تشكل الوحدات الاقتصادية جزءاً مهماً من المجتمع الذي تعمل فيه مما يتطلب منها أن تساهم في تحقيق رفاهية ذلك المجتمع حفاظاً على استمرار نجاحها بالرغم من كونها لا تمثل المسؤول الوحيد عن ذلك ولكن عليها أن تجعل في أول اهتماماتها متابعة مسؤولياتها الاجتماعية وضمان كونها تساهم في التحسين، (وليد، ٢٠١٨: ٥٥) من خلال توفير

منتجات بجودة عالية وخدمات بأسعار معقولة فضلا عن حماية سلامة البيئة والمحافظة على صحة المواطنين المحيطين بها والعاملين فيها من خلال تجنب مخاطر التلوث فضلا عن تحسين أداء العاملين من خلال سد احتياجاتهم وبالتالي تعزيز دور الوحدات الاقتصادية في الإيفاء بمتطلبات المجتمع المحيط بها. (Datar& Rajan, 2018: 491).

و. **منظور المخاطر (Risks Perspective)** يرى (Chang & Wang, 2008) بضرورة إضافة منظور آخر إلى بطاقة العلامات المتوازنة وهو منظور المخاطر من أجل توسيع دورها في عملية تقويم الأداء الاستراتيجي من خلال وضع مجموعة من الأهداف والمقاييس المتعلقة بهذا المنظور مشتقة من رؤية واستراتيجية الوحدة الاقتصادية بحيث يتم التعرف على المخاطر التي تواجه هذه الوحدة وبيان مدى تلافيها لهذه المخاطر (الركابي، ٢٠١٧: ١١).

٣. **خطوات تصميم وتنفيذ بطاقة العلامات المتوازنة:** هناك آراء كثيرة حول الخطوات اللازمة لتصميم بطاقة العلامات المتوازنة وتنفيذها، لكن معظم هذه الآراء تشير إلى أن الترتيب الذي يجب اتخاذه والوقت المخصص لكل خطوة يتكيفان وفقاً لخصائص وشروط كل وحدة اقتصادية وبشكل منفصل وكما يلي: (Shehada, et al., 2020: 78)

الخطوة الأولى تحديد الرؤية الاستراتيجية وصياغة الرسالة: تعكس الرؤية تطلعات الوحدة الاقتصادية وتصوراتها لما ستكون عليه في المستقبل البعيد، وتساعد في صياغة الرسالة (ملاوي، ٢٠١٥: ٧٤).

الخطوة الثانية تحديد الاستراتيجيات وبناء الأهداف الاستراتيجية العامة: يتم التعبير عن رؤية الوحدة الاقتصادية ورسالتها من خلال تحديد الأهداف الاستراتيجية وتحديد الاستراتيجيات التي تدفع لتحقيق هذه الأهداف (أبو ماضي، ٢٠١٥: ١٦٨).

الخطوة الثالثة تحديد عوامل النجاح الحاکمة أو العناصر الحاسمة للنجاح: تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما تحتاجه الوحدة الاقتصادية لنجاح الرؤية الاستراتيجية، من خلال تحديد أكثر العوامل التي تؤثر على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة العلامات المتوازنة (حسين وكاظم، ٢٠١٩: ٢١٦).

الخطوة الرابعة تحديد المؤشرات: بعد تحديد عوامل النجاح الحاسمة، يتم التعبير عنها كمياً عن طريق قياسها، ويتم ذلك عن طريق اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه، حيث يجب أن تُشتق هذه المؤشرات من الأهداف الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية. (اونيس، ٢٠١٦: ٤٧)

الخطوة الخامسة تحديد وتطوير خطط الأعمال: يجب على إدارة الوحدة الاقتصادية إعداد خطط عمل، أي تحديد الأنشطة والإجراءات التي يتعين اتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية الاستراتيجية، بما في ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات والأدوات وتعزيز البرامج واختيار الأفراد المسؤولين عن استكمال خطة العمل وتحديد الوقت اللازم للتنفيذ (قمازي وكواشي، ٢٠١٦: ٥٠).

الخطوة السادسة مراقبة وتقييم بطاقة العلامات المتوازنة: لضمان سلامة تنفيذ بطاقة العلامات المتوازنة يجب مراقبتها باستمرار للتأكد من أنها تؤدي الوظيفة المقصودة كأداة ديناميكية للإدارة الاستراتيجية، ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية وعلى جميع المستويات الإدارية في الوحدة الاقتصادية (خمان وحمدان، ٢٠١٦: ٧٠).

ثانياً. الاستراتيجية التنافسية (استراتيجية التمايز):

١. **مفهوم الاستراتيجية 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 الاستراتيجية التنافسية تعني البحث عن مركز تنافسي ملائم في الصناعة وهي الساحة الأساسية التي تحدث فيها المنافسة، وتهدف الاستراتيجية التنافسية إلى إنشاء موقف مريح 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 (Yin, et al., 2020: 2).

يتضح مما سبق ان الهدف الأساسي من الاستراتيجية التنافسية هو التفوق على المنافسين عن طريق: (بلجارية، ٢٠١٧: ٧٢).

أ. **بناء ميزة تنافسية مستدامة:** تجعل الوحدة الاقتصادية متميزة عن باقي منافسيها، ومقدار التميز الذي تحققه الوحدة مهما كان مصدره والذي يمكنها من البقاء والاستمرار في السوق لفترة أطول.

ب. **اكتساب موقع جيد في البيئة التنافسية:** الاستراتيجية التنافسية الموضوعة تعمل على رسم موقع الوحدة الاقتصادية في بيئتها التنافسية، أي تبحث عن تحقيق مركز أفضل، بالشكل الذي يمكنها من استغلال الموارد والطاقات التي تملكها لاغتنام الفرص التي يتيحها السوق وتجنب تهديداته.

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 الإستراتيجيات 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 أفضل من المنافسين بهدف كسب رضاه (الجبوري، ٢٠٢٠: ٢٢).

❖ **استراتيجية التركيز:** هي استراتيجية تهدف إلى التركيز على مجموعة مشترين محددة، خط إنتاجي معين، ومنتجات محددة، وسوق 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 التمايز كمتغير تابع للبحث.

٢. استراتيجية التمايز Differentiation strategy:

أ. **مفهوم وتعريف استراتيجية التمايز:** يأخذ التمايز الذي تنتجه الوحدة الاقتصادية شكلاً يتعلق بالأداء والتكنولوجيا والابتكار والوظائف وشبكة الموردين فضلاً عن التميز بتنوع طرق البيع وتوفير المنتج بالوقت المناسب وسرعة تلبية طلبات الزبائن، اذ تعرف إستراتيجية التمايز "بأنها تلك الاستراتيجية التي تحقق المزايا التنافسية للوحدة الاقتصادية وذلك من خلال طرحها منتجات ذات خصائص ومميزات تفوق المنتجات المطروحة في الاسواق من قبل المنافسين". (Kusumah, 2020: 446).

كما يتطلب تنفيذ استراتيجية التمايز ما يلي: (عمير، ٢٠١٨: ٨٣)

- ❖ ضبط جودة المدخلات والعمليات والمخرجات النهائية.
 - ❖ تكامل جهود المسؤولين عن البحث والتطوير والإنتاج والتسويق.
 - ❖ تكثيف مجهودات البحث والتطوير الموجه نحو عملية الإنتاج بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة العالية والشكل النهائي للمنتج.
- ب. مزايا وعيوب استراتيجية التمايز:** تناول عدد من الباحثين مزايا وعيوب استراتيجية التمايز وكما يلي:

الجدول (٢): مزايا وعيوب استراتيجية التمايز

مزايا وعيوب استراتيجية التمايز	
المزايا	العيوب
توفير أعلى قدرة لمواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات وتكلفة المنتج.	قيام المنافسين بتقليد الاستراتيجية مما قد يؤدي إلى انخفاض أرباح الوحدة الاقتصادية.
(زموري، ٢٠١٩: ٣٢)	
أن ميزة الجودة العالية التي تتبناها استراتيجية التمايز تحقق زيادة بالحصة السوقية وتحسين الربحية للوحدة الاقتصادية	قلة إدراك الزبون لقيمة المنتج بسبب ضعف حملات الاعلان والترويج.
(سرور، ٢٠١٩: ٣٣)	
تقديم منتجات متميزة قادرة على إشباع حاجات ورغبات الزبون كما يراها ويحتاجها وليس كما تراه الوحدة الاقتصادية.	يمكن أن تصرف الوحدة الاقتصادية الشيء الكثير لخلق تميز قد يلبي حاجات ورغبات عدد محدود من الزبائن وبالتالي قد لا يمكن تغطية هذه النفقات.
(الجبوري، ٢٠٢٠: ٢٤-٢٥)	

المصدر: اعداد الباحثان استنادا الى المصادر أعلاه.

ثالثاً. دور بطاقة العلامات المتوازنة في تبني الاستراتيجية التنافسية (التمايز): تركز بطاقة العلامات المتوازنة على استراتيجية الوحدة الاقتصادية التي تترجمها إلى أهداف ومبادرات ومقاييس يساهم تطبيقها في إدارة الموارد الرئيسية للأداء المستقبلي، لذلك تسمح بطاقة العلامات المتوازنة للوحدة الاقتصادية بمواءمة عملياتها التشغيلية وإدارتها مع إستراتيجية شاملة ومتكاملة طويلة الأجل، وهذا يجعل من الممكن تقييم المدى القصير، من خلال أنشطة الرقابة والنتائج المتحققة منها وقياس فاعلية اتخاذ القرار بشأن الأهداف المحددة في المناظير الستة لبطاقة العلامات المتوازنة علاوة على ذلك يمكن لهذه البطاقة أن تسهل التنفيذ الاستراتيجي وتوجهه، وإجراء التعديلات اللازمة لدمج جميع القطاعات بهدف جعلها أكثر تنافسية (Jordão & Novas, 2013: 101).

١. علاقات الارتباط بين مقاييس بطاقة العلامات المتوازنة وبين استراتيجية الوحدة الاقتصادية: نظراً لأهمية تحديد الأهداف وما يرتبط بكل منها كمؤشرات لقياس مستوى تحقيق الهدف فإنه أصبح من الأهمية ربط مقاييس بطاقة العلامات المتوازنة مع إستراتيجية الوحدة الاقتصادية، ويتم

- تحقيق الربط بين مقاييس البطاقة للأهداف المختلفة داخل الوحدة الاقتصادية بالاستراتيجية التي تتبناها الوحدة من خلال ثلاث علاقات أساسية هي: (Perez et al., 2017: 4)
- أ. علاقة السبب والنتيجة:** يتم في ظل هذه العلاقة تحديد مؤشر لقياس الهدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للمجهود المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة، فإذا كان الهدف هو تقديم خدمة ما بعد البيع للزبائن فإن مقاييس البطاقة هنا قد تكون نسبة شكاوى الزبائن ومحاولة خفض نسبة هذه الشكاوى إلى أدنى حد ممكن، بجعل نشاط الصيانة الدورية والمتابعة ذو جودة عالية مع هؤلاء الزبائن، وبالتالي فإن ما يبذل من مجهودات وما ينفق من تكاليف في مجال الصيانة ينعكس أثره في ضوء علاقة السبب والنتيجة إلى وضع أفضل، كمؤشر نسبة شكاوى الزبائن طالما الهدف الإستراتيجي للوحدة الاقتصادية هو تحقيق رضا الزبون (عنانة، ٢٠١٣: ١٠٣).
- ب. محركات الأداء:** يجب أن تحتوي بطاقة العلامات المتوازنة الجيدة على مزيج من مقاييس النتائج ومحركات الأداء إذ بدون محركات الاداء لا يمكن تحقيق نتائج واضحة، كما لا يمكن تحديد ما إذا كانت الاستراتيجية يتم تنفيذها بنجاح، إن محركات الأداء مثل (أوقات الدورات ومعدلات العيوب) إذا كانت بدون مقاييس فإن النتائج تبين ان الوحدة الاقتصادية قد تمكنت من تحقيق تحسينات تشغيلية قصيرة الأجل، ولكنها ستفشل في الكشف عما إذا كانت التحسينات التشغيلية الطويلة الاجل قد تمت ترجمتها الى خلق قيمة للزبائن الحاليين والجدد، وفي النهاية تحسين الأداء المالي. (Kaplan & Norton, 1996: 150).
- ج. العلاقة الارتباطية والمتداخلة ذات التأثير المالي على الوحدة الاقتصادية:** يجب أن تركز بطاقة العلامات المتوازنة وبشكل كبير على النتائج المالية مثل العائد على رأس المال المستثمر أو القيمة الاقتصادية المضافة، وان الوحدات الاقتصادية التي تسعى الى تحقيق الاداء الاستراتيجي يجب عليها ربط برامجها مثل (إدارة الجودة الشاملة، وتقليل وقت الدورة، وإعادة الهندسة، وتمكين الموظفين، والنتائج التي تؤثر بشكل مباشر على الزبائن) بالنتائج المالية والا فأنها ستفشل في تحقيق الهدف المالي طويل الاجل، اي يجب ربط العلاقات السببية من جميع المقاييس على بطاقة العلامات المتوازنة بالأهداف المالية (Kefe, 2019: 47).
- ٢. علاقة بطاقة العلامات المتوازنة باستراتيجية التمايز:** لبيان علاقة بطاقة العلامات المتوازنة باستراتيجية التمايز فإن هذه العلاقة تتضح من اختبار ما إذا كانت البطاقة تتواصل مع مقاييس الأداء وغاياته الخاصة بالاستراتيجية التنافسية، إذ يمكن صياغة مقاييس بطاقة العلامات المتوازنة حسب استراتيجية التمايز التي تتبعها الوحدة الاقتصادية وبما يحقق الهدف والرؤية التي تطمح الى تحقيقها (بلجازية، ٢٠١٨: ١٦٢)، إذ تؤثر استراتيجية التمايز على المقاييس المستخدمة في بطاقة العلامات المتوازنة والتي تؤدي الى تحقيق الاهداف الخاصة بكل منظور حيث قام الباحثان باختيار الأهداف والمقاييس استناداً الى ما ذكره (جدوع وفخري^(١)، ٢٠٠٩) و (سرور، ٢٠١٩) وكما في الجدول (٢) التالي:

(١) دليل بطاقات الأداء المتوازن الذي تم اعداده من قبل ديوان الرقابة المالية الاتحادي في عام ٢٠٠٩.

الجدول (٣): الاهداف والمقاييس المتعلقة باستراتيجية التمايز

المنظور	الاهداف	المقاييس
المنظور المالي	- زيادة عائدات الوحدة الاقتصادية عن طريق.	- نسبة الايرادات من المنتجات الجديدة
	- زيادة عدد المنتجات الجديدة المتميزة.	- نسبة الايرادات من الزبائن والاسواق الجدد
	- الاعتماد على استراتيجيات تسعير جديدة	- نسبة الايرادات الناجمة عن رفع الاسعار
منظور الزبائن (اصحاب المصلحة)	- الاحتفاظ بالزبائن	- عدد الزبائن الحاليين
	- زيادة رضا الزبائن	- نسبة عدد الشكاوى
	- كسب زبائن جدد	- نسبة المبيعات للزبائن الجدد
منظور العمليات الداخلية	- تحسين وقت التسليم	- نسبة التسليم في الوقت المحدد
	- تقديم خدمات على مستوى عالي	- خدمات ما بعد البيع
	- تطوير نظام التسويق	- نسبة الزيادة في طلبات الزبائن
منظور التعلم والنمو (التمكين)	- الاستفادة من التطورات التكنولوجية	- عدد الآلات والمعدات الحديثة والمتطورة
	- تطوير استراتيجيات خدمات الزبائن	- نسبة نمو الاعمال من الزبائن الحاليين
	- تطوير مهارات الموظفين	- معدلات تدريب الموظفين
منظور البيئة المجتمعية	- تنمية الابداع والابتكار (تأهيل الموظفين)	- انتاجية الموظفين
	- خلق فرص عمل جديدة	- ساعات التدريب، عدد الدورات التدريبية
	- المحافظة على البيئة من التلوث	- نسبة المشاركون بالدورات التدريبية
منظور المخاطر	- تحسين الموقف القانوني	- نسبة المبالغ المنفقة على الدورات
	- تخفيض الاعتماد على مصادر التمويل	- نسبة التبعات
	- المحافظة على المركز التنافسي	- نسبة المصاريف على الخدمات البيئية
		- نسبة المصاريف المدفوعة لعلاج العاملين من التلوث
		- عدد الدعاوي المقامة
		- نسبة مصادر التمويل المقرضة إلى مصادر التمويل الكلية
		- عدد الشركات المنافسة

المصدر: اعداد الباحثان استناداً الى المصادر اعلاه.

المحور الثالث: استراتيجية التمايز لشركة التأمين الوطنية ودور بطاقة العلامات

المتوازنة في تبنيتها

تعد بطاقة العلامات المتوازنة مدخلاً فعالاً يسمح بترجمة رؤية الوحدة الاقتصادية وإستراتيجيتها إلى أهداف ملموسة، وصولاً إلى تنفيذ استراتيجيتها، لذلك سنحاول في هذا المحور توضيح خطوات تصميم وتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة في شركة التأمين الوطنية والتي تعد إحدى تشكيلات وزارة المالية العراقية التي تمارس كافة انواع التأمين، اذ تميزت شركة التأمين الوطنية بتنوع انشطتها التأمينية وتقديمها جميع انواع التأمين والمتمثلة بالتأمين عن (الحريق والحوادث، الهندسي، السيارات، الزراعي، البحري، التأمين على الحياة، تأمين السفن والطيران). ومن أجل تحقيق إستراتيجية تنافسية للشركة من جهة، والموازنة بين مختلف العناصر من جهة أخرى مثل الجوانب المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، القصيرة المدى والطويلة، يجب التعرف على الأهداف الإستراتيجية للشركة الخاصة بكل منظور من مناظير بطاقة العلامات المتوازنة، بالإضافة إلى تحديد المقاييس الإستراتيجية ضمن كل منظور بما يعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية التنافسية لشركة التأمين الوطنية، والجدول (٤) التالي يبين الاهداف ومقاييس بطاقة العلامات المتوازنة التي من خلالها تستطيع الشركة تبني استراتيجية التمايز وكما يلي:

الجدول (٤): اهداف ومقاييس بطاقة العلامات المتوازنة لشركة التأمين الوطنية لعام (٢٠١٨-٢٠١٩)

المؤشر	اسلوب القياس	المقاييس	الاهداف	المنظور
%8	$100 \times \frac{16,871,745,000}{210,582,186,661}$	نسبة العائد على حق الملكية = (صافي الربح ÷ حقوق الملكية) × 100%	زيادة ربحية الشركة من خلال تعظيم الايرادات المتحققة من الاقساط التأمينية وتقليل التكاليف	المنظور المالي
%6,1	$100 \times \frac{16,871,745,000}{274,741,766,346}$	نسبة العائد على الموجودات = (صافي الربح ÷ اجمالي الموجودات) × 100%		
%174	$100 \times \frac{49,627+23,520+15}{50,758}$	نسبة الملاءة المالية = (راس المال المدفوع + الاحتياطي العام + احتياطي الطوارئ) ÷ الاقساط المحتفظ بها × 100% (المبالغ بالمليار)		
1,4	$100 \times \frac{102,053,161,249}{71,511,797,628}$	نسبة دوران المدينون = صافي المبيعات ÷ المدينون		
%37,2	$100 \times \frac{102,290,066,000}{274,696,245,057}$	نسبة السيولة النقدية = (الأحتياطيات الفنية ÷ الموجودات المتداولة) × 100%		
%12	$100 \times \frac{10,842,094,000}{87,192,881,000}$	نسبة المصاريف العامة للاقساط المتحققة = (المصاريف العامة ÷ الاقساط المتحققة) × 100%		
%202	$100 \times \frac{102,290,066,000}{50,757,950,000}$	مئاة المركز المالي = (مجموع الاحتياطيات الفنية ÷ الاقساط المحتفظ بها) × 100%		
%60	$100 \times \frac{13496}{9080 + 13496}$	نسبة الحصة السوقية = مبيعات الشركة ÷ مبيعات الشركة + مبيعات المنافسين	زيادة الحصة السوقية	منظور الزبائن
تقدم 9 خدمات مقارنة ببيعية الشركات المنافسة التي تقدم 6 خدمات		عدد الخدمات المقدمة	التمايز في تقديم الخدمات	
%33-	$100 \times \frac{20023 - 13496}{20023}$	نسبة التغير في وثائق التأمين = (عدد الوثائق للسنة الحالية - عدد الوثائق للسنة السابقة) ÷ النمو في وثائق التأمين للسنة السابقة × 100%	كسب مؤمنين لهم جدد	
%46,7	$100 \times \frac{6309}{13496}$	نسبة الاحتفاظ بالزبائن = (اجمالي الزبائن اول الفترة ÷ اجمالي الزبائن نهاية الفترة) × 100%	الاحتفاظ بالزبائن	
%12-	$100 \times \frac{455,136,000 - 400,000,000}{455,136,000}$	نسبة الدعاية والاعلان = (السنة الحالية - الدعاية والاعلان للسنة السابقة) ÷ الدعاية والاعلان للسنة السابقة × 100%	زيادة الوعي التأميني	

المؤشر	اسلوب القياس	المقاييس	الاهداف	المنظور
26%	$100 \times \frac{91,384,000 - 115,334,000}{91,384,000}$	نسبة تطوير انتاجية الفرد = انتاجية الفرد للسنة الحالية - انتاجية الفرد للسنة السابقة ÷ انتاجية الفرد للسنة السابقة $\times 100$	زيادة انتاجية العمل	منظور العمليات الداخلية
	عدد الوثائق الملغاة (0) , اما المصفاة (12) وثيقة	عدد الوثائق الملغاة والمصفاة	تحسين جودة الوثائق التامينية	
0,36%	$100 \times \frac{38,994,980}{10,842,094,000}$	مصاريف البحث والتطوير = (البحث والتطوير للسنة الحالية ÷ المصاريف العامة) $\times 100$	الابتكار والابداع	
22%	$100 \times \frac{170}{756}$	معدل الاحتفاظ بالموظفين = (عدد الموظفين خارج قوة العمل ÷ عدد الموظفين الاجمالي) $\times 100$	الاحتفاظ بالموظفين	منظور التعلم والنمو
64%	$100 \times \frac{15,256,000 - 25,000,000}{15,256,000}$	نمو مصاريف التدريب والتاهيل = (التدريب والتاهيل للسنة الحالية - التدريب والتاهيل للسنة السابقة) ÷ التدريب والتاهيل للسنة السابقة $\times 100$	تحسين قدرات الموظفين	
267,824	$\frac{202475000}{756}$	مبالغ المكافأة التحفيزية للموظفين = (المكافأة للسنة الحالية ÷ عدد الموظفين الاجمالي)	رضا الموظفين	
22%	$100 \times \frac{168}{756}$	نسبة المشاركة بالدورات التدريبية = (عدد المتدربين ÷ عدد الموظفين الاجمالي) $\times 100$	تأهيل الموظفين	
	الدعوي المقامة ضد الشركة (4) دعوي , اما العام السابق (6) دعوة	عدد الدعوي المقامة	تحسين الموقف القانوني للشركة	
25%	$100 \times \frac{22,090,909,000}{87,192,881,000}$	نسبة التعويضات للاقساط = (التعويضات المدفوعة ÷ الاقساط المتحققة) $\times 100$	التحوط لمخاطر التعويضات المحتملة	منظور المخاطر
42%	$100 \times \frac{36,434,930,000}{87,192,881,000}$	نسبة الاقساط المعادة = (الاقساط المعادة ÷ الاقساط الكلية) $\times 100$	الاحتفاظ بمبالغ اقساط التأمين	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الشركة عينة البحث.

والآتي توضيح النسب لكل منظور من مناظير البطاقة وكما يلي:

اولاً. المنظور 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، وترتبط بهذا الهدف المؤشرات التالية:

١. **مؤشر نسبة العائد على حق الملكية:** يقيس هذا المؤشر ربحية الدينار الواحد من حقوق الملكية المستثمرة في الشركة وبعد ارتفاع قيمة هذا المؤشر دليل على كفاية إدارتها في تحقيق الأرباح، اذ كانت نسبة العائد على حق الملكية (٨%) لعام (٢٠١٩).

٢. **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 (٦,١%).

٣. **مؤشر نسبة الملاءة المالية:** يقيس هذا المؤشر قدرة الشركة على الايفاء بالتزاماتها تجاه حملة وثائق التأمين، اذ كانت نسبة الملاءة المالية (١٧٤%).

٤. **مؤشر نسبة دوران المدينون:** وقيس 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 (١,٤%).

٥. **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 (٣٧,٢%) .
٦. **مؤشر نسبة المصاريف العامة للأقساط 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 (١٢%) .
٧. **مؤشر نسبة متانة المركز المالي:** يقيس هذا المؤشر متانة المركز المالي للشركة من خلال احتجاز احتياطات فنية لمواجهة مخاطر التعويضات المحتملة وكلما زاد هذا المؤشر دل على كفاءة الشركة في التحوط لهذه المخاطر، اذ كانت نسبة متانة مركزها المالي (٢٠٢%) .
- ثانياً منظور الزبائن:** ان الهدف الاستراتيجي لهذا المنظور هو زيادة رضا الزبائن والتمايز في تقديم الخدمات التأمينية والذي يمكن قياسه من خلال المؤشرات التالية:
١. **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 (١٣٤٩٦) وثيقة تأمين وكانت نسبة حصتها السوقية (٦٠%) لعام (٢٠١٩) .
٢. **مؤشر التمايز في تقديم الخدمة:** يقيس هذا المؤشر نسبة الخدمات التي تميز الشركة عن منافسيها، اذ تقدم الشركة (٩) خدمات تأمينية، تتميز عن منافسيها في ثلاث خدمات تأمينية (السفن والطيران، المسؤولية الشخصية، الزراعي) .
٣. **مؤشر نسبة التغيير في عدد الوثائق:** يقيس هذا المؤشر نسبة التغيير في عدد وثائق التأمين المصدرة من قبل الشركة والتي من خلالها يمكن معرفة نسبة اقبال الزبائن على اقتناء الوثائق التأمينية بين فترتي (٢٠١٨-٢٠١٩)، اذ نجد ان نسبة التغيير في عدد الوثائق في عام (٢٠١٩) بنسبة (-٣٣%)، فنلاحظ النسبة سالبة وذلك بسبب قلت اقبال الزبائن نتيجة الاوضاع الامنية والصحية آنذاك.
٤. **مؤشر نسبة الاحتفاظ بالزبائن:** يقيس هذا المؤشر درجة احتفاظ الشركة بزبائنها المستمرين (مجددي وثائق التأمين)، وكلما ارتفعت هذه النسبة دلت على رضا الزبائن على الخدمات المقدمة من الشركة، اذ كانت نسبة الاحتفاظ بزبائنها (٤٦,٧%) لعام (٢٠١٩) .
٥. **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 (٢٠١٩) بنسبة (-١٢%) عن العام السابق (٢٠١٨)، فنلاحظ النسبة سالبة وذلك بسبب الاوضاع الامنية والصحية آنذاك.
- من خلال تحليل مؤشرات هذا المنظور نلاحظ ان شركة التأمين الوطنية قد تميزت في تقديم الخدمات التأمينية للزبائن حيث انها تتفرد بتقديم (٩) خدمات تأمينية، وهو ما تم ملاحظته من خلال الدراسة الميدانية والاطلاع على بيانات سوق خدمات التأمين في العراق، بالتالي تحقيق الهدف الأسمى وهو رضا الزبائن وكسب ولاءهم، وهو ما تم الاستناد عليه في تبني استراتيجية التمايز لهذه الشركة.

ثالثاً. منظور العمليات الداخلية: ان الهدف الاستراتيجي لهذا المنظور هو زيادة كفاءة العمليات الداخلية والتي تؤدي الى تحسين انتاجية الشركة بشكل عام وتحقيق متطلبات الزبائن بكفاءة وفاعلية، والتي يمكن قياسها من خلال المؤشرات التالية:

١. **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 ٢٠١٩ (٢٦%) اي بزيادة عن العام السابق.

٢. **مؤشر عدد الوثائق الملغاة والمصفاة:** 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 لم يكن للشركة وثائق ملغاة في عام (٢٠١٩) والمصفاة (١٢) في حين كانت الوثائق الملغاة لعام (٢٠١٨) بعدد (١٠) وثيقة فقط.

٣. **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 مصاريف البحث والتطوير (٣٦,٠%) من اجمالي مصاريفها لعام (٢٠١٩).

رابعاً. منظور التعلم والنمو(التمكين): ان الهدف الاستراتيجي لهذا المنظور هو تطوير قدرات ومهارات الموظفين والاحتفاظ بهم والتي يمكن قياسها من خلال المؤشرات التالية:

١. **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 (٧٨%) ومؤشر العاملين خارج قوة العمل بنسبة (٢٢%).

٢. **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 (٦٤%) بزيادة عن العام السابق (٢٠١٨).

٣. **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 (٢٠٢,٤٧٥,٠٠٠) دينار لعام (٢٠١٩) في حين المكافآت للعام السابق بمبلغ (١٢٣,٦٠٠,٠٠٠) اي زيادة بنسبة ٦٤%.

٤. **مؤشر نسبة المشاركة بالدورات التدريبية:** يقيس هذا المؤشر نسبة مشاركة الموظفين في الدورات التدريبية إذا كلما زاد اشتراك الموظفين في هذه الدورات أدى الى زيادة مهاراتهم وقدراتهم في العمل، اذ درست الشركة موظفيها بنسبة (٢٢%) من اجمالي الموظفين وبواقع (١٦٨) موظف.

خامساً. منظور البيئة المجتمعية: ان الهدف الاستراتيجي لهذا المنظور هو خلق فرص عمل جديدة للمجتمع وحماية البيئة من التلوث وترتبط بهذا الهدف المؤشرات التالية:

١. **نسبة التعيينات:** تحرص الشركات على حصولها على انطباع جيد عنها من قبل المجتمع المحيط بها فتسعى لتلبية احتياجاته من خلال محاولة توفير فرص عمل جديدة للعاملين والقضاء على

البطالة، إلا ان المعلومات التي تم الحصول عليها من الشركة عينة البحث تبين عدم وجود تعيينات لعام ٢٠١٩ والسبب في ذلك هو عدم وجود تعيينات مخصصة في موازنة عام ٢٠١٩، اي ان السبب هو خارج عن ارادة الشركة.

٢. **مؤشر حماية البيئة من التلوث:** يقيس هذا المؤشر نسبة مساهمة الشركة في حماية البيئة والحد من تلوثها، اذ نجد الشركة لم يكن لديها اي مساهمة في هذا الجانب.

مما تقدم اعلاه فأن الباحثان لن يقوموا برسم هذه المنظور ومؤشراته في بطاقة العلامات المتوازنة الخاصة بالشركة لكونها ليس لديها اي إسهام في منظور البيئة المجتمعية.

سادساً. **منظور المخاطر:** ان الهدف الاستراتيجي لهذا المنظور هو تقليل المخاطر التي تواجه الشركة والتي يمكن قياسها من خلال المؤشرات التالية:

١. **مؤشر عدد الدعاوي:** يتضح من هذا المؤشر ان عدد الدعاوي المقامة ضد شركة التأمين الوطنية كانت (٤) دعاوى فقط في حين كانت عدد الدعاوي (٦) دعوة لعام ٢٠١٨.

٢. **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 (٢٥%) من الاقساط المتحققة اي بانخفاض قدره ٣٢% مقابل تعويضات بمبلغ (٣٢٣٣٨٩٥٤) ألف دينار لعام (٢٠١٨).

٣. **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 (٤٢%)، والذي يدل على كفاءتها في التحوط لمخاطر التعويضات

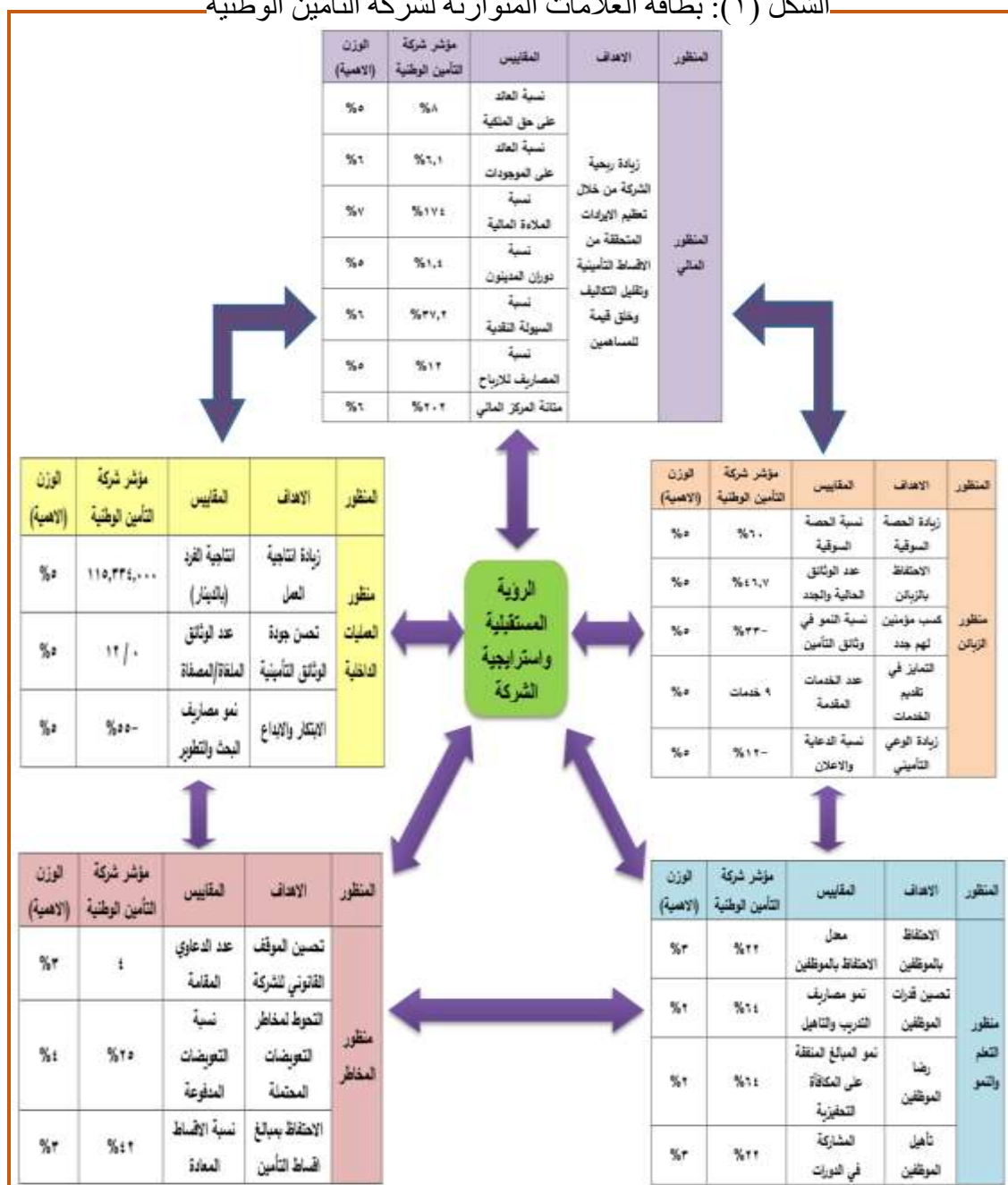
اختبار فرضيات البحث:

لغرض اختبار فرضية البحث والتي تنص على (يسهم استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في صياغة وتبني استراتيجية التمايز في شركة التأمين الوطنية).

من خلال التحليل السابق لمؤشرات المناظير الستة لبطاقة العلامات المتوازنة، بالشكل الذي يعكس رؤية ورسالة الشركة وكذلك اهدافها الاستراتيجية، حيث تم وضع اوزان لمناظيرها ويختلف الوزن باختلاف أهميته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومن الممكن أن تكون الأوزان متساوية بالنسبة للمناظير، وقد قمنا بتحديد بعد التشاور والمناقشة مع مدراء الاقسام في الشركة وباعتبار المنظور المالي الالهم والذي يبين الهدف الأساسي لوجود الشركة وبالتالي الوزن الذي يعطى لهذا المنظور هو ٤٠% وباقي الالوزان تم توزيعها على بقية المناظير حسب اهميتها للشركة.

وبعد الدراسة الميدانية لشركة التأمين الوطنية عينة البحث سيتم صياغة نموذج لبطاقة العلامات المتوازنة موضحاً فيها علاقات التكامل والارتباط بين مؤشرات المالية وغير المالية والتي تساعد على صياغة وتبني استراتيجية التمايز للشركة والشكل (١) التالي يوضح هذه المؤشرات والترابط فيما بينها:

الشكل (١): بطاقة العلامات المتوازنة لشركة التأمين الوطنية



المصدر: الشكل من اعداد الباحثان بالاعتماد على (سرور: ٢٠١٩) وبيانات الشركة من الشكل (١) اعلاه تم صياغة بطاقة العلامات المتوازنة بمناظيرها الخمسة بالشكل الذي يوضح التكامل بين مؤشراتها المالية وغير المالية واهدافها الاستراتيجية والتي تبين ان شركة التأمين الوطنية تحقق التمايز في تقديم الخدمات التأمينية من خلال منظور الزبائن وان هذا المنظور يتربط مع المناظير الاخرى للبطاقة من خلال علاقات الارتباط الموضحة في الشكل اعلاه، وبالتالي تم اثبات فرضية البحث التي تنص على:

(يسهم استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في صياغة وتبني استراتيجية التمايز في شركة التأمين الوطنية)

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. ان بطاقة العلامات المتوازنة ومن خلال مناظيرها الستة تتفاعل وتتكامل فيها المؤشرات والمقاييس المالية وغير المالية في تنفيذ استراتيجية الوحدة الاقتصادية بكفاءة وفاعلية.
٢. توضح بطاقة العلامات المتوازنة المقترحة لشركة التأمين الوطنية كيفية تبني استراتيجية التمايز كونها قد تميزت في تقديم الخدمات التأمينية للمؤمن لهم.
٣. تعطي الشركة أهمية بالغة لمنظوري المالي والزبائن يمثلان الأهم والأساس لوجودها.
٤. نلاحظ من خلال النتيجة النهائية المتحصل عليها أهمية التوازن والتكامل بين المناظير وكل منظور يخدم الآخر، وكل انخفاض في أي منظور يؤدي إلى انخفاض في الأداء الكلي، بسبب أن كل منظور له وزنه الخاص من مجموع وزن الأداء الكلي في البطاقة.

ثانياً. التوصيات:

١. على الوحدات الاقتصادية اعتماد وتوظيف بطاقة العلامات المتوازنة باعتبارها نظام للقياس وأداة للاتصال ونظام للإدارة الإستراتيجية والتي من خلالها تستطيع هذا الوحدات ان تحقق الاستراتيجية التنافسية المثلى والتي تسعى اليها.
٢. ضرورة زيادة الاهتمام بمنظور التعلم والنمو للعاملين من قبل الشركة لتدريب العاملين من أجل رفع قدراتهم لمواكبة التطور التقني والتكنولوجي في مجال نشاطها لتحسين خدمات زبائنهم.
٣. تحتاج الشركة إجراء تحليل دقيق وموضوعي لمجمل النشاطات التي تمارسها وأهمها في مجال الدعاية والاعلان إذ تُعد أحد أهم الأنشطة لزيادة الحصة السوقية وزيادة معدل النمو.
٤. على الشركة الاهتمام بالجانب البيئي وتخصيص جزء من أنشطتها في المحافظة على البيئة وحمايتها من التلوث من اجل تحقيق الاداء المستدام لهذه الشركات ودعم المجتمع وزيادة رفاهيته.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. ابو مارية، ثورة عزات (٢٠١٨)، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، رسالة مقدمة لكلية الدراسات العليا للحصول على، درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، من جامعة الخليل.
٢. ابو ماضي، كامل احمد إبراهيم (٢٠١٥)، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، اطروحة دكتوراه مقدمة لكلية ادارة الاعمال للحصول على درجة الدكتوراه في تخصص إدارة الاعمال، جامعة الجنان.
٣. الجبوري، طه جمال (٢٠٢٠)، متطلبات استراتيجية التميز وتأثيرها في الخدمة المقدمة: بحث تحليلي لأراء عينة في الشركة العامة لتجارة الحبوب، رسالة مقدمة لكلية الإدارة والاقتصاد/جامعة المستنصرية للحصول على شهادة الدبلوم العالي في تخصص التخطيط الاستراتيجي.
٤. الركابي، علي خلف سلمان (٢٠١٧)، تقويم الاداء الاستراتيجي باستعمال بطاقة العلامات المتوازنة" ديوان الرقابة المالي الاتحادي، المؤتمر العلمي الثالث.
٥. الغبان، ثائر صبري وحسين، نادية شاكر، (٢٠٠٩)، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الاداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد (٢٢).

٦. اونيس، سناء (٢٠١٦)، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مطاحن الأوراس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر/بسكرة، الجزائر.
٧. بلجارية، عمر (٢٠١٨)، أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة: دراسة ميدانية لشركات الاتصالات في الجزائر، أطروحة مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للحصول على شهادة الدكتوراه في تخصص "إدارة الأعمال"، جامعة محمد خيضر بسكرة
٨. جبل، شيماء نهرو، (٢٠١٧)، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة المعلومات المحاسبية دراسة تطبيقية في معمل أسمنت الكوفة، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (٨) العدد (٢)، ١١٣-١٢٤.
٩. جدوع، قيس قاسم وفخري، حفصة محمد (٢٠٠٩)، دليل بطاقات الاداء المتوازن، ديوان الرقابة المالية الاتحادي، متاح على الموقع الالكتروني:
https://www.fbsa.gov.iq/ar/wiki/view/balance-card?__cf_chl_jschl_tk
١٠. حسين، ذيب وعبد الغني، دادن (٢٠٢١)، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن، (BSC) في تقييم الأداء الاستراتيجي بمؤسسات صناعة مواد البناء في الجزائر-دراسة على عينة من المؤسسات في ولايتي ورقلة، باتنة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد (٧)، العدد (١)، ٧٦٨-٧٩١.
١١. حسين، وسام نعمة وكاظم، علاء عبود (٢٠١٩)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المصرفي دراسة تطبيقية في مصرف الخليج، جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٥١)، العدد (٤١) ج ١، ٢١٢-٢٢٧.
١٢. خماني، احمد وحمدان، سفيان (٢٠١٦)، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: شركة الإسمنت تبسة، رسالة مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير للحصول على درجة، الماجستير في تخصص إدارة أعمال المؤسسات.
١٣. زموري، ايمان (٢٠١٩)، استخدام التحليل التنافسي لـ porter في تحديد الاستراتيجيات التنافسية دراسة حالة مؤسسة حوضنة الحليب، رسالة مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية للحصول على درجة الماجستير في تخصص، الادارة الاستراتيجية، جامعة محمد بوضياف/المسيلة.
١٤. سرور، منال جبار، (٢٠١٩)، ادارة التكلفة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، الجزيرة للطباعة والنشر، بغداد.
١٥. عمير، فضيلة (٢٠١٨)، أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات أطروحة مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية للحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، في تخصص ادارة الاعمال، جامعة أبي بكر بلقايد/تلمسان.
١٦. عنانة، ابتسام (٢٠١٣)، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تطبيق إستراتيجية المؤسسة، رسالة مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير للحصول على درجة، ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص مالية، تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة العربي بن مهيدي.
١٧. قمازي، نجوم وكواشي، مراد، (٢٠١٦)، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية بين تحديات الواقع ورهانات المستقبل: دراسة تطبيقية على المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، مجلة دراسات الاقتصادية، المجلد ٧، العدد (٣)، ٣٩-٦٨.

١٨. ملكاوي، احمد فواز (٢٠١٥)، قياس فعالية إدارة الأداء الإستراتيجي لبطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات العامة في الأردن، دراسة تطبيقية على مؤسسة الضمان الاجتماعي/إربد مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد ٢١، العدد (٤٨)، ٥٨-٦٠.

١٩. نديم، مريم شكري محمود (٢٠١٣)، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

٢٠. وليد، لطرش (٢٠١٨)، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. BSCI, Balance Score Card Institute, (2021), Balanced Score Card definition is available at: <https://balancedscorecard.org> .
2. Datar, Srikant M., & Rajan, Madhav V., (2018), Horngren's Cost Accounting: A managerial emphasis, Pearson, Sixteenth Edition, New York, NY.
3. 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
4. Gelan, Esayas Debel, (2020), Implementing the Balanced Scorecard in Public Organization: An Experience in Communication Affairs Bureau Dire Dawa Administration, Ethiopia, Global Journal of Management and Business Research, 20 (11), pp 52-71
5. Islami, Xhavit & Mustafa, Naim, & Latkovikj, Marija, (2020), Linking Porter's Generic Strategies to Firm Performance, Future Business Journal, 6 (1), p1-15.
6. Jordão, Ricardo Vinícius D., & Novas Jorge Luís C., (2013), A Study on The Use of The Balanced Scorecard for Strategy Implementation in A Large Brazilian Mixed Economy Company, Journal of technology management & innovation, 8 (3), P 98-107.
7. Kaplan, Robert S, & Norton, David P., (1992), "The Balanced Score Card: Measures That Drive Performance" Harvard business review, pp71-79
8. Kaplan, Robert S, & Norton, David P., (1996), Linking the Balanced Score Card to Strategy. California management review, 39(1), pp 53-79.
9. Kaplan, Robert S, & Norton, David P., (1999), The Balanced Score Card for Public-Sector Organizations, Balanced Scorecard Report, 15(11), pp1-5
10. Kefe, Irem, (2019), The Determination of Performance Measures by Using A Balanced Scorecard Framework, Foundations of Management, 11 (1), P43-56.
11. Kusumah, Judiatin R., (2020), Business Differentiation Strategy of Antimicrobial Products in The Covid-19 Pandemic, Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting, 1(3), p444-454
12. Obinozie, Raymond O., (2016), Effects of Management Control Systems and Strategy on Performance of Minority-Owned Businesses

13. Pérez, César Á. & Montequín, Vicente R. & Fernández, Francisco O. & Balsera, Joaquín V., (2017), Integration of Balanced Score Card (BSC), Strategy Map, And Fuzzy Analytic Hierarchy Process (FAHP) For A Sustainability Business Framework: A Case Study of a Spanish Software Factory in The Financial Sector, *Sustainability*, 9(4), 527.
14. Porter, Michael, (1985), *Competitive Advantage, Creating and Maintaining Superior Performance*, The Library of Congress, New York.
15. Sarraf, Fatemeh, & Nejad, Shabnam H., (2020), Improving Performance Evaluation Based on Balanced Scorecard with Grey Relational Analysis and Data Envelopment Analysis Approaches: Case Study in Water and Wastewater Companies, *Evaluation and program planning*, 79, 101762.
16. Shehada, Rania Y & El Talla, Suliman A & Al Shobaki, Mazen J & Abu-Naser, Samy S., (2020), The Reality of Using the Balanced Scorecard in Business Incubators, 4(3), P 67-95.
17. 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.
18. 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.