

توظيف بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة في تحديد المعلومات غير المالية لأعداد التقارير المتكامل***Employing the sustainable balanced scorecard to identify non-financial information for the preparation of integrated reports*****معلومات البحث:**

- تاريخ الاستلام: 05-07-2021
- تاريخ ارسال : 16-07-2021
التعديلات
- تاريخ قبول: 18 - 07-2021
النشر

أ.د. بثينة راشد الكعبي
الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة
والاقتصاد , بغداد العراق

Dr. Buthaina Rashid Al Kaabi
College of Administration
and Economics / Al-
Mustansiriyah University,
Baghdad, Iraq

buthali70@uomustansiriyah.edu.iq

الباحثة ريم محسن خضير
جامعة النهرين / كلية اقتصاديات الاعمال ,
بغداد , العراق

Reem muhsen khudaer
College of Business Economics \
Al-Nahrain University ,
Baghdad, Iraq

rmuhasen@yahoo.com

المستخلص

يهدف البحث الى تسليط الضوء على مراحل تطور بطاقة العلامات المتوازنة وصولاً الى بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة . و وفقاً لما تحتويه بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة من مؤشرات غير مالية كثيرة في نماذجها الثلاثة عدا المنظور المالي لذا هدف البحث الى توظيف البطاقة و تحديد مؤشرات التي عادة ما تكون وظيفتها تقييم الاداء لتكون تلك المؤشرات نفسها المعلومات غير المالية التي يتم الافصاح عنها ضمن نموذج التقرير المتكامل , الذي يمثل الجيل الاكثر تطوراً للأبلاغ .

و تم اختيار شركة بطاقة الدفع الالكتروني Qcard لتطبيق نموذج البحث المقترح . إذ تم تحليل تقاريرها المالية و الادارية اضافة الى اجراء مقابلات مستفيضة مع رؤساء الاقسام المختلفة في الشركة عينة البحث . و تم تحديد المؤشرات التي كونت بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة و التي مثلت فيما بعد الدليل لأعداد نموذج التقرير المتكامل بعد توزيع المؤشرات التي تمثل معلومات غير مالية على مكونات نموذج التقرير المتكامل التسعة .

و أهم استنتاج كان تشغيل المعلومات غير المالية اضافة الى المعلومات المالية ادى الى تفعيل أدوات المحاسبة الادارية و تسهيل رسم استراتيجية الوحدة الاقتصادية و تنفيذ الاهداف الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية و تحقيق متطلبات الاستدامة , و قد وسع تنوع مصادر المعلومات مدى قدرة الوحدة الاقتصادية في تقييم ادائها من جهات نظر متعددة و مكنت المحاسب الاداري و الادارة من تكميم التوقعات الى اقرب درجة من الدقة مما يؤدي الى تصويب عملية التقييم و توسيع مساحة خيارات التصحيح التي من الممكن طرحها في عملية تقويم الاداء الاستراتيجي . أما أهم توصية كانت ضرورة توحيد جهود الأكاديميين و المهنيين لرفع مستوى تطبيق أدوات المحاسبة الادارية في الوحدات الاقتصادية , و توظيف تلك الادوات في تمكين الوحدات لتحقيق متطلبات الاستدامة و ما يتبع ذلك من ضرورة تطوير مهارات المحاسب الاداري في أعداد التقارير التي تغذي الادارات بالمعلومات اللازمة لتحقيق تلك المتطلبات .

الكلمات المفتاحية : بطاقة العلامات المتوازنة ، التقارير المتكاملة ، المعلومات غير المالية

Abstract:

The research aims to shed light on the stages of development of the balanced score card to the sustainable balanced score card. And according to what the sustainable balanced scorecard contains of many non-financial indicators in its three perspectives except for the financial one, so the research aimed to employ the card and identify its indicators, which usually function as a performance evaluation, so that those same indicators are the non-financial information that is disclosed within The integrated report model, which represents the most advanced generation of reporting.

The electronic payment card company Qcard was chosen to implement the proposed research model. As its financial and administrative reports were analyzed, in addition to conducting extensive interviews with the heads of various departments in the company, the sample of the research. The indicators that formed the sustainable balanced scorecard and which later represented

the guide for preparing the integrated report form were identified after distributing the indicators that represent non-financial information on the nine components of the integrated report form.

And the most important conclusion was the operation of non-financial information, in addition to financial information, which led to the activation of management accounting tools, facilitating the formulation of the strategy of the economic unit, the implementation of the strategic objectives of the economic unit, and the achievement of sustainability requirements. Its performance from multiple points of view and enabled the management accountant and management to quantify expectations to the nearest degree of accuracy, which leads to correcting the evaluation process and expanding the area of correction options that can be put forward in the strategic performance evaluation process. As for the most important recommendation, it was necessary to unify the efforts of academics and professionals to raise the level of application of management accounting tools in economic units, and to employ those tools in enabling units to achieve sustainability requirements, and the consequent necessity of developing management accountant skills in preparing reports that feed departments with information. Necessary to fulfill these requirements.

Keywords: balanced scorecard, integrated reports, non-financial information

المقدمة :

ظهر الاهتمام بالمعلومات غير المالية مع ظهور و تطور المحاسبة الادارية و اهتمامها بتوفير معلومات تدعم الادارة بعمليات التخطيط و التنفيذ و كذلك تعزيز كفاءة عملية تقييم الاداء , لذا توجه الاهتمام بتوفير شروحات وافية تحتوي على معلومات غير مالية اضافة الى تدعيم المعلومات المالية بتفسيرات سرديّة . و ازداد تأثير المعلومات غير المالية بأزدياد تعقد بيئة الاعمال و تطورها و صعوبة تلبية حاجات اصحاب المصالح المختلفة من المعلومات بالاعتماد على الإبلاغ المالي , مما دعت الحاجة الى ظهور الإبلاغ المتكامل و تشجيع الوحدات الاقتصادية على اصدار التقارير المتكاملة التي يؤدي أعدادها أحيانا الى امكانية الافصاح معلومات كثيرة تؤدي الى تشويش مستخدمي تلك التقارير . و من هنا برزت الحاجة الى توظيف بطاقة العلامات المتوازنة لتساهم في تحديد المعلومات غير المالية التي ينبغي الافصاح عنها عند اعداد التقارير المتكاملة و ذلك بأعتماد المؤشرات الواردة في مناهج البطاقة كأساس للمعلومات الواجب أدرجاها في التقرير المتكامل, و التي ستحقق متطلبات المستخدمين الداخليين و الخارجيين.

المحور الاول : منهجية البحث

1. مشكلة البحث

تركزت مشكلة المعلومات غير المالية بسبب تعقد بيئة الاعمال و تطورها و زيادة حجم المعلومات غير المالية و صعوبة تلبية حاجات اصحاب المصالح المختلفة من المعلومات بالاعتماد على الإبلاغ المالي , مما دعت الحاجة الى ظهور الإبلاغ المتكامل و تشجيع الوحدات الاقتصادية على اصدار التقارير المتكاملة , و يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل التالي :

هل يمكن توظيف بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة في تحديد الاهمية النسبية للمعلومات غير المالية التي ينبغي الافصاح عنها في التقارير المتكاملة؟

2. أهداف البحث

- بيان مفهوم و تعريف بطاقة العلامات المتوازنة و الجذور الفلسفية للعلاقة بينهما .
- التعريف بالتقارير المتكاملة مفهوما و تعريفا و محتويات تلك التقارير و المبادئ التوجيهية التي تحكمها و توجه عملية اعدادها.

- توضيح الدور الذي تقدمه بطاقة العلامات المتوازنة لتحديد المعلومات غير المالية و اثر ذلك على تعزيز الافصاح في التقارير المتكاملة .

3. فرضية البحث

تتلخص فرضية البحث بالتالي : يمكن استعمال المعلومات غير المالية المحددة عن طريق توظيف بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة لغرض أعداد التقارير المتكاملة .

4. أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال الإشارة الى الدور الذي تؤديه بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة لتحديد المعلومات غير المالية , و تأثير ذلك على تعزيز مستوى الافصاح في التقارير المتكاملة و تحسين التخطيط الاستراتيجي , إذ ان تحديد المعلومات غير المالية وفق مناهج البطاقة و تسهيل ربط تلك المعلومات و المؤشرات بالأهداف المتعلقة بها مما يؤدي الى تسهيل عملية تقييم الاداء , اذ سيكون هناك ربط مبني على علاقات سببية بين الأهداف الاستراتيجية و المعلومات التي تمثل مؤشرات لتقييم اداء الوحدة الاقتصادية في السعي لتحقيق تلك الأهداف . و كل ذلك سينتهي تسهيل و رفع مستوى عملية اعداد التقارير المتكاملة .

● مقاييس الاداء المتعلق بالنمو والتعلم: يركز على تحديد مدى تطور الوحدة الاقتصادية ومواردها البشرية ومدى إبداعهم من أجل إرضاء العملاء.

مع نظام قياس بطاقة العلامات المتوازنة تواصل الوحدات الاقتصادية تتبع النتائج المالية لكنها تراقب أيضًا من خلال مقاييس و مؤشرات غير مالية مدى تطوير قدراتها و إمكاناتها مع الزبائن والعمليات والموظفين والأنظمة - لتحقيق النمو والربحية في المستقبل. المقاييس المالية تميل إلى أن تكون مؤشرات أنية أو تاريخية تفصح عن الأثر المالي للقرارات التي اتخذت في الفترتين الحالية والسابقة. بينما المؤشرات غير المالية في نماذج BSC الثلاثة الأخرى هي المؤشرات الرئيسية ، التي ينبغي أن تؤدي التحسينات في هذه المؤشرات إلى أداء مالي أفضل في المستقبل ، إذ أن الانخفاضات في المؤشرات غير المالية (مثل رضا العملاء وولائهم وجودة العملية وتحفيز الموظفين) تنعكس على انخفاض الأداء المالي في المستقبل . (Atkinson&Kaplan: 2012:18)

و في منتصف التسعينات تم تطوير بطاقة العلامات المتوازنة إذ تم اقتراح إطار من الأبحاث التي أجراها Kaplan and Norton في عام 1996 ، أنه ينبغي على الوحدة الاقتصادية أن تولي اهتماما لكل من الأداء المالي وغير المالي من أربعة نماذج: المالية ، والعملاء ، والعمليات الداخلية ، و التعلم والنمو، إضافة الى ذلك يحتوي كل منظور من النماذج الاربعة في بطاقة العلامات المتوازنة على أربعة مكونات رئيسية : (Kaplan& others:2010:116)

- الهدف الاستراتيجي : وهو النتيجة التي تتوقع الادارة تحديدها من هذا المنظور إذا تم تنفيذ الاستراتيجية بنجاح.
- مؤشرات كل هدف : بعد تحديد الاهداف الاستراتيجية يتم اقتراح مؤشرات او مجموعة مؤشرات مشتقة من نفس الهدف قد تعمل على القياس ضمن منظور واحد او اكثر من منظور لتساعد بعدها على تحديد مدى تحقق الهدف عند القيام بعملية تقييم الأداء .
- القيمة المستهدفة : هي القيمة العددية التي تم تحديدها لكل مؤشر كمبدأ توجيهي للحكم على مستوى نجاح كل هدف.

تطويرات استراتيجية : و يعني تضمين نشاط معين ضمن الأداء التشغيلي للوحدة الاقتصادية لا يخدم الاهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها وإنما يكون عبارة عن بادرة أو لبنة لتبني أو تطوير استراتيجية معينة في المستقبل .

و من سنة 2004 تغيرت زاوية النظر الى بطاقة العلامات المتوازنة لتصبح في هذه المرحلة أساس رسم الاستراتيجيات و تحديد الاهداف الاستراتيجية بالاعتماد على نفس تصنيف النماذج الاربعة للبطاقة و من ثم قياس تحقق تلك الأهداف من وجهات نظر متعددة. و بهذا أصبحت بطاقة العلامات المتوازنة أداة أو نهجا أكثر شمولاً لكيفية إدارة الاستراتيجية. وفي تطور مثير للاهتمام ، أصبحت التدابير التصحيحية المتخذة لتصويب الاهداف الاستراتيجية أقل صعوبة ، و ذلك لأن تخطيط الاهداف وفق النماذج الاربعة يولد اتفاق حول

5. ادوات الدراسة

سيتم الاعتماد على ادوات البحث التالية لإثبات فرضية الدراسة :

- تحليل التقارير المالية و الادارية للشركة عينة البحث.
 - اجراء المقابلات مع المدراء و المسؤولين في الشركة عينة البحث .
 - تصميم أطار مقترح لتحديد المعلومات غير المالية من نماذج بطاقة الاداء المتوازنة
6. مجتمع البحث و عينته :
- المجتمع هو شركات القطاع المختلط العراقية ، و عينة البحث هي شركة Q card للدفع المسبق.

7. متغيرات البحث و الحدود المكانية و الزمانية :

- متغيرات البحث :
- 1. المتغير المستقل : بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة
- 2. المتغير الوسيط : المعلومات غير المالية
- 3. المتغير التابع : أعداد التقارير المتكاملة
- الحدود الزمانية : التقارير الادارية و المالية لسنة 2018 , 2019
- الحدود المكانية : الشركة عينة البحث

المحور الثاني : الجانب النظري

أولاً: بطاقة العلامات المتوازنة

التعثر الذي واجه التقارير المالية في أن تعكس التغيرات في القيمة و التي تحدث عندما تقوم الوحدة الاقتصادية إما بتعزيز أو أضعاف قيمة أصولها غير الملموسة. أدى الى إطلاق مبدأ أساسي في المحاسبة الإدارية هو أن عملية القياس يجب أن تدعم قيمة الوحدة الاقتصادية وعملياتها استناداً بمقولة "ما لا يمكن قياسه ، لا يمكن إدارته وتحسينه". فإذا كانت الوحدات الاقتصادية ستتحسن في إدارة وتحسين القيمة الناتجة من أصولها غير الملموسة ، فإنها تحتاج إلى نظام قياس مصمم لهذه الأنواع من الأصول.

(Kaplan and Norton:2000:3))

أذ يعد تطور عملية تقييم الاداء و ليد مساعي و جهود بحثية لسنوات عديدة كان من أهمها تطوير اسس تقويم الاداء متجاوزا مرحلة التقييم باستخدام المؤشر الواحد بتطوير مجموعة متكاملة من المؤشرات المالية و غير المالية ضمن مدخل بطاقة العلامات المتوازنة كاتجاه و مدخل حديث و مطور في تقييم الاداء. في بداية التسعينات ، تم تقديم BSC لأول مرة من قبل Kaplan and Norton (1992) (بأنها " أداة تتكون من مجموعة من مقاييس الأداء، تمكن الوحدة الاقتصادية من ترجمة استراتيجيتها إلى أربع مجموعات من مقاييس الأداء و كما يلي : Kaplan & Norton : 2001 (92 :

- مقاييس الاداء المالي: ما يحتويه من مؤشرات مالية تقيس الأداء المالي للوحدة الاقتصادية
- مقاييس اداء العمليات الداخلية: يركز على مدى جودة الإدارة في إدارة و اجراء العمليات الداخلية
- مقاييس الاداء المتعلق بالزبون: يركز على العملاء و يقيس مستوى رضاهم

بالاصل بشكل هرمي مع أربعة وجهات نظر للأداء (المالية والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو) التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية ، على المدى القصير وعلى المدى الطويل ، اعتمادا على المؤشرات النوعية والكمية. وبالتالي ليس من الصعب دمج الاهداف الاجتماعية و البيئية مع الاهداف الاقتصادية لتظهر ما يسمى بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة . SBSC

(Hansen and Schaltegger : 2018:938)

معظم الوحدات الاقتصادية تواجه صعوبات كبيرة في تقييم الأداء البيئي والاجتماعي بسبب ثقافتهم القائمة على الجوانب المالية فقط. ومع ذلك ، فإن تكيف BSC مع المناظير البيئية والاجتماعية يساعد على تسهيل التغيير الثقافي نحو الاستدامة. وقد ساعد استخدام SBSC في قياس تأثير المبادرات البيئية والاجتماعية على الأداء المالي ، أذ ان تبني SBSC تدريجياً يعطي الوحدات الاقتصادية الوقت لتكييف هيكلها الداخلي و الإدارة و العاملين .الدراسات السابقة عن SBSC تظهر أن هناك طريقتين رئيسيتين لوضع الأبعاد البيئية والاجتماعية داخل بطاقة العلامات المتوازنة و هي :

- إدراج الأهداف البيئية والاجتماعية ضمن المنظورات الأربعة لبطاقة العلامات المتوازنة
 - إضافة مناظير خاصة بالقضايا البيئية والاجتماعية و مخاطر عدم تنفيذها إلى المناظير الأربعة الأساسية لبطاقة العلامات المتوازنة ، وترتبط بعلاقات السبب والنتيجة بمناظير أخرى.
- أذ تميل الوحدات الاقتصادية الى دمج الأهداف البيئية والاجتماعية ضمن المناظير الأربعة لبطاقة العلامات المتوازنة عندما تكون في المراحل الأولية لاعتماد الاستدامة ، و ذلك لأن تضمين الجوانب البيئية والاجتماعية بشكل شامل يساعد على ان يتم تقييم الاهداف البيئية و الاجتماعية معززة بتوضيح علاقات السبب و النتيجة مع أهداف المناظير الأخر مما يعكس تقييم متكامل للأداء المستدام ، و هذا يؤدي الى التمكن من دمج إدارة ستراتيجية الاعمال مع إدارة ستراتيجية الاستدامة للأسباب الآتية:
- أنها تتيح للإدارة تضمين أهداف تحقق جميع جوانب الاستدامة الثلاثة من خلال دمج القضايا الاقتصادية والبيئية والاجتماعية ، في حين أن النهج الأخرى تصنف الاهداف المتعلقة بالاستدامة في ثلاث مجموعات .
 - دمج هذه الجوانب الثلاثة في نظام واحد متكامل لإدارة الأداء SBSC بدلاً من المطالبة بأنظمة موازية (مثل إدارة الأداء الاقتصادي و أنظمة الاداء الاجتماعي والبيئي المنفصلة).
 - تسهيل تحديد القيمة المضافة المحتمل تحقيقها و المحققة فعلا من الأهداف البيئية والاجتماعية.

(Lu & others: 2018: 13)

و الشكل الآتي يوضح تطور مناظير SBSC للتمكن من تقييم الاداء المستدام :

الهدف المراد تحقيقه ، حتى لو تبين أن التقييمات الأولية للهدف أقل من الكمال ، يمكن للإدارة بسهولة تعديل النتائج عن طريق تصحيح الاداء لفترات لاحقة ، دون الحاجة إلى الشك في صحة التوجهات الاستراتيجية أو إعادة مناقشتها .

(Harihayati : 2018 : 3)

و هذه المرحلة من التطور نتج عنها ما يعرف بالخارطة الاستراتيجية التي تتمثل بالأداة التي اقترحها Kaplan and Norton للمساعدة في جعل الاستراتيجية أكثر وضوحاً من خلال مساهمة العرض التقديمي للخارطة الاستراتيجية في تبني وتنفيذ بطاقة العلامات المتوازنة بفاعلية أكبر بسبب تسهيل قابليتها للتنفيذ وترشيد عمليات الإدارة وتمكين إجراءات الإدارة . و يعد هذا المفهوم مفيداً في تنفيذ الاستراتيجيات ، بغض النظر عما إذا كان يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازنة أو في حالة عدم استخدامها . و ينظر الى الخارطة الاستراتيجية على انها أداة منطقية وشاملة لوصف الاستراتيجية من خلال تحديد العناصر الهامة و الترابط فيما بينها ضمن ستراتيجية الوحدة الاقتصادية فأذا بدأت من منظور التعلم والنمو ، مما سيكون له تأثير مباشر على العمليات الداخلية للوحدة الاقتصادية ويؤدي إلى رضا الزبائن.

(Quezadaa : 2014 : 244)

مع زيادة المنافسة في قطاعات الأعمال المختلفة ، يتعين على الوحدات الاقتصادية اعتماد أدوات إدارة فعالة وحديثة وأساليب تمكنهم من اكتساب أكبر حصة تنافسية ممكنة والحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة و تحديد أدوات تسهل على اختيار وتطبيق وتقييم الاستراتيجيات . و من أهم هذه الأدوات بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) ، والتي شهدت اهتماماً كبيراً من قبل الأكاديميين والممارسين. كان تنفيذها في أغلب الوحدات الاقتصادية ناجحة جداً ، وتحولها من أداة إدارة إلى نظام إدارة ستراتيجية متكامل . الهدف الرئيسي من BSC هو الحفاظ على الأداء المالي عن طريق تقييم انعكاس الاداء غير المالي على المدى الطويل . بعض الوحدات الاقتصادية أضافت أهداف ستراتيجية اقتصادية واجتماعية وبيئية طويلة الأجل لعدة اسباب منها :

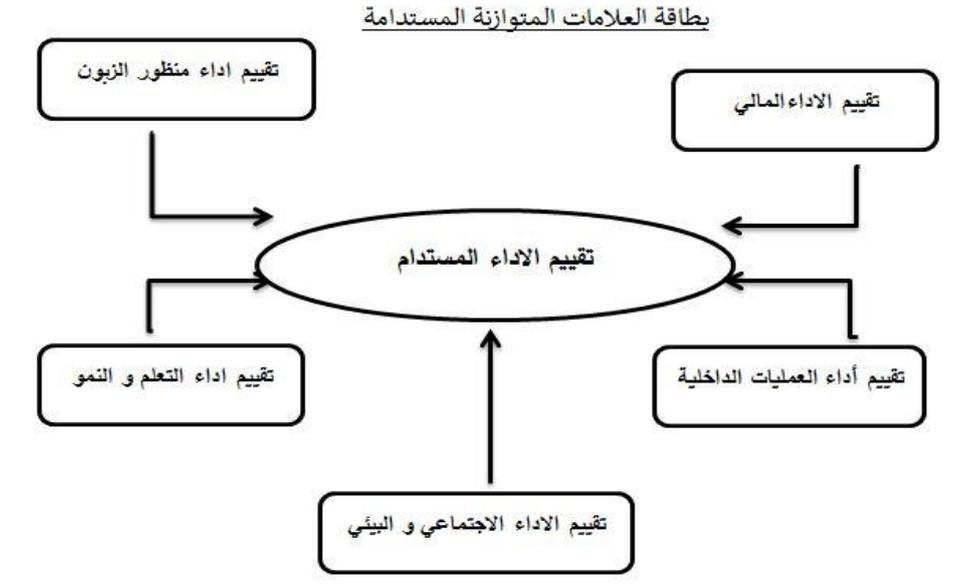
- مواكبة ازدياد حدة المنافسة أذ أن الأهداف الاجتماعية والبيئية هو وسيلة رئيسية لتحسين الاداء المالي على المدى الطويل.
- تركيز الوحدات الاقتصادية على الأهداف الاجتماعية والبيئية للأعتقاد بأن عليها التزامات تجاه العديد من أصحاب المصلحة ، وليس فقط المستثمرين الماليين

(Datar and Rajan: 2018 : 481)

أوجه القصور في عدم وجود أدوات شاملة لقياس وإدارة هذه المستجدات على الاداء جعل الوحدات الاقتصادية في مواجهة مخاطر و تهديدات بالفشل في أرضاء متطلبات المسؤولية الاجتماعية و البيئية و بالتالي التأثير على موقف الشركة التنافسي و على الاقتصاد ككل . و هنا ظهر مفهوم الاستدامة و الاداء المتعلق بها و الذي يحتاج الى ما يسمى بالقياس المتكامل الاقتصادي والاجتماعي والبيئي .

(Maon & others:2010:24)

و في هذا الصدد مثلت بطاقة العلامات المتوازنة الأداة الأنسب لقياس وإدارة الأداء المستدام و ذلك لأنها صممت



الشكل رقم 7
الشكل: من اعداد الباحث

الاداء المالي . و هذا ما يسمى مدخل BSC لأعداد تقارير الاستدامة الذي يستخدم تصنيفات مناظير البطاقة لأعداد تلك التقارير التي تحتاج إلى تحقيق توازن عادل بين الأداء المالي والأداء غير المالي , و توفير آلية بديلة لقياس الأداء مع الأخذ في الاعتبار ليس فقط الموازنة بين المؤشرات المالية وغير المالية للأداء ولكن أيضاً المؤشرات قصيرة وطويلة الأجل للأداء ، و بذلك يساعد نهج BSC الشركات على التركيز على الإدارة المستدامة. بالإضافة إلى ذلك ، عندما يتم دمج BSC التقليدي أيضاً مع تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية و حماية البيئة ، فإنه يتحول إلى SBSC ، يكون فيه منظور بيئي اجتماعي خارجي للأعمال ، يضاف إلى أربعة المناظير الموجودة فعليا في BSC. و بالنتيجة ستكون البطاقة شاملة لمناظير المالية والعملية الداخلية والتعلم والنمو والمسؤولية الاجتماعية للشركات وبيئة الأعمال الأساس الذي يتم الانطلاق منه لتحديد ما ينبغي أن يدرجه المدير التنفيذ بتقرير الإدارة المستدامة الذي يقدم إرشادات محدثة لمحتويات محدثة للتقرير العالمي (GRI).

(Hyung Jong Na:2020:5-6)

و بهذا فإن بطاقة العلامات المتوازنة سواء بتصميمها وتنفيذها واستخدامها وتطورها ، تتألف من الأهداف الاستراتيجية ، و مناظير الأداء والتسلسل الهرمي ممثل في سلاسل السبب والنتيجة بين هذه العناصر. إضافة إلى مراعاة الأمور التالية:

- إمكانية دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية في المناظير الأربعة الرئيسية للوحدة الاقتصادية .
- إضافة المزيد من المناظير الفرعية إلى بنية BSC القياسية من أجل معالجة مسائل الاستدامة.
- تغيير التسلسل الهرمي الأصلي واستبدال المنظور المالي مع منظور مشترك لتحديد نتائج الاداء المالي و اداء الاستدامة كمنظور نهائي واحد.

(Hansen and Schaltegger :2016: 196)

و هنا يمكن اقتراح ان تكون بطاقة العلامات المتوازنة بالتكامل مع محاسبة الاستدامة , اطار أو نموذج يخدم اعداد تقارير الاستدامة , إذ يتم الاعتماد على المعلومات التي تم تجميعها و تفرغها في بطاقة العلامات المتوازنة عن أعداد تقارير الاستدامة أولا و من ثم تقارير الاداء التقليدية مضافا لها تحديد تأثير تحقيق الاهداف البيئية و الاجتماعية على



الشكل رقم (1) يوضح أماكن ما تم ذكره اعلاه و اعتماد مدخل الاداء المتوازن لأعداد تقارير الاستدامة و يسمى نموذج تقييم الاستدامة (SEM):

المصدر : (Junior, oliveira & Helleno : 2018 : 88)

و بعدها برزت التطورات الأخيرة في المحاسبة الإدارية من خلال تقنيات تحليل البيانات في أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات مما حسن من سرعة وكفاءة عمليات التحليل و عرض النتائج عبر الإنترنت ، لكن المعالجات الجديدة لم تحقق تغيير البيانات و كسر قيود التكميم و الارقام المحاسبية . أدت أدوات المحاسبة الإدارية الجديدة بأهمية الطرق التقليدية كأمر مفروغ منه ، ولكنها ايضا تدعو الى اتخاذ قرارات متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية و ذلك يحتاج الى إجراء تغييرات سلوكية وثقافية و تقنية لكل من الإدارة والقوى العاملة ، و يعزى ذلك الى تركيز معلومات المحاسبة المالية على الالتزام بمعايير و قواعد والأبلاغ المالي . مما ينتج عنه بمعلومات تاريخية دقيقة ومنتسقة وموثوقة ، و لكن هذه المعلومات لا تأتي في الوقت المناسب إضافة الى ان أرقام المحاسبة المالية يصعب استخدامها كأساس لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

(Bougen & Young:2012:394)

المعلومات المحاسبية بنوعها الكمي و ما ترافقه من شروحات وصفية لم تعد كافية للوصول الى تقارير ذات محتوى معلوماتي يرضي جميع الاطراف من اصحاب المصلحة ، و انعكس هذا القصور بشكل اكثر وطنة على المحاسبة الإدارية التي تحتاج الى معلومات مختلفة المصادر بتوقيتات غالبا ما تكون حرجة لتمكين الإدارة من التخطيط الاستراتيجي و اتخاذ القرارات سواء كانت تشغيلية ام استراتيجية ، لذا يكمن الحل في استخدام مصادر المعلومات المبتكرة مثل التنبؤات والتقديرات الجديدة والبيانات غير المالية. و تغليب التوقيت الملائم على الدقة فيما يتعلق بأمر باتخاذ القرارات الإدارية و المحاسبية ، أما فرص التلاعب بالمعلومات موجودة باعتبار ان مصدر هذا التلاعب سلوكي

و بذلك نستنتج ان بطاقة العلامات المتوازنة مرت بأربعة اجيال منذ أن قدمها كابلن ونورتن و أجريت العديد من الدراسات و التحليلات النظرية والتجريبية التي طورت المناظير الأربعة لـ BSC من مجموعة مؤشرات لتقييم اداء الوحدة الاقتصادية الى أداة أدارية مكونة من مجموعة مؤشرات مشتقة من الاهداف الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية و بعد ذلك اصبح إطار نظام اداري استراتيجي متكامل يتكامل خارطة الاستراتيجية و بطاقة العلامات المتوازنة الامر الذي ألغى الفجوة المعرفية بين مرحلتى التخطيط و التنفيذ الاستراتيجي. و من ثم التصدي لمتطلبات الاستدامة و تطوير مدخل SBSC لدعم و تفعيل الإدارة المستدامة و تقييم الاداء المستدام .

ثانيا: المعلومات غير المالية

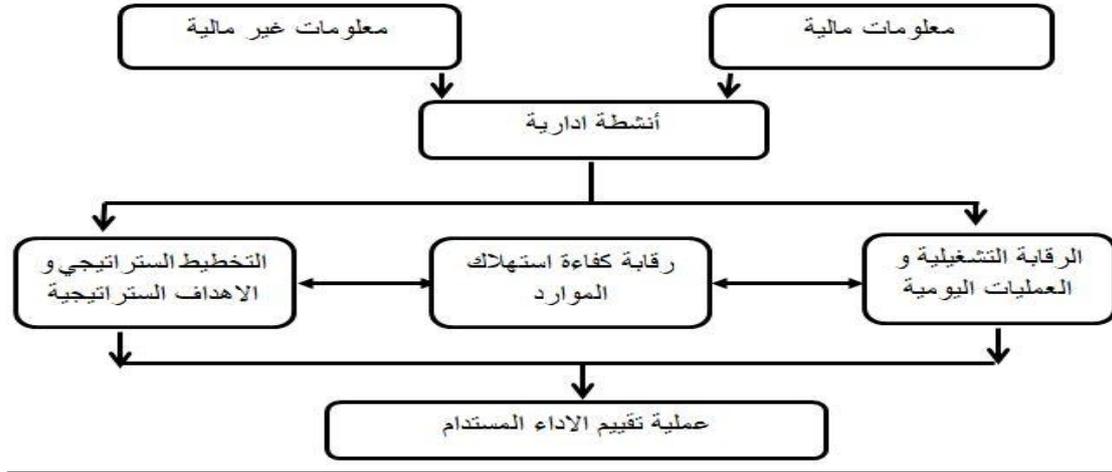
تعترف الأدبيات المحاسبية بزيغ ادعاءات "القدرة التمثيلية للأرقام المحاسبية" أي فشل هذه الأرقام في تمثيل " الحقيقية". وذلك لأن الأرقام المحاسبية يتم إنشاؤها وفق أسس و معايير تخضع لتقديرات و أحكام شخصية في بعض الاحيان ، وبالتالي لا يمكن أن يكون لها قبول موضوعي على مستوى دولي . تؤدي أوجه القصور في الأرقام المحاسبية إلى إخفاقات تمثيلية وتمكين الوحدات الاقتصادية من إخفاء الحقائق غير السارة وراء الأرقام وإخفاء التلاعب والاحتيايل . و يتجسد ذلك القصور في الأرقام المحاسبية خلال أوقات الأزمات الاقتصادية والمحاسبية المتكررة وانهايارات الوحدات الاقتصادية التي تمثلت في الأزمة المالية العالمية .

(Joannidès & McKernan: 2015 :312)

(Cho & Patten:2013 : 445)

الشكل رقم (2) يعكس كيفية تطوير مصادر المعلومات
تلبية لأحتياجات المحاسبة الادارية الاستراتيجية و متطلبات
الاستدامة من المعلومات :

يحد منه الاعتماد على بديهية وجود انظمة رقابة قوية و
رادة . و تهدف المبادرات الجديدة لتطوير مصادر
المعلومات إلى تحسين جدوى المعلومات من خلال زيادة
توافقها مع الأهداف الاستراتيجية و توجيهها نحو تصويب
القرار الاستراتيجي .



الشكل رقم (2) تطور المعلومات المحاسبية
(Kieso & others : 2018 : 11-12) بتصريف

- المبادئ التوجيهية لإعداد تقارير الاستدامة التي طورتها GRI
- إطار تقرير القيمة الذي طوره برايس ووترهاوس كوبرز PwC

(Eccles & Krzus:2010:83)

في الوقت الذي زادت المعلومات غير المالية كان من الصعب تحديد مفهوم و كيفية استخدام تلك المعلومات لدعم التقارير المالية و تلخصت محاولات تدليل تلك الصعوبة في تصنيف المعلومات غير المالية و حصرها في ثلاث مجاميع و هي كالآتي :

1. الأصول غير الملموسة

تشير الأصول غير الملموسة إلى الأصول غير المادية التي تضيف قيمة للوحدة الاقتصادية ، على عكس الأصول الملموسة مثل المخزون والمنشآت والمعدات، و من أمثلتها رأس المال الفكري و الموارد البشرية و العلامة التجارية و ولاء الزبون و غيرها من الامثلة ، لكن لم يوجد لحد الان إطار مقبول عالميًا للأصول غير الملموسة رغم اقتراح العديد من الأطر افضلها ما قدمته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 2006 لتحديد وتصنيف الأصول غير الملموسة في ستة مجاميع تعود لثلاث تصنيفات كما موضحة في الجدول التالي : (Wyatt, Anne:2008:5) (OECD:2006:6)

و نلاحظ في الشكل اعلاه ان تشغيل المعلومات غير المالية اضافة الى المعلومات المالية ادى الى تفعيل أدوات المحاسبة الاداري تسهيل رسم استراتيجية الوحدة الاقتصادية و تنفيذ الاهداف الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية و تحقيق متطلبات الاستدامة ، و قد وسع تنوع مصادر المعلومات مدى قدرة الوحدة الاقتصادية في تقييم ادائها من وجهات نظر متعددة و مكنت المحاسب الاداري و الادارة من تكيم التوقعات الى اقرب درجة من الدقة مما يؤدي الى تصويب عملية التقييم و توسيع مساحة خيارات التصحيح التي من الممكن طرحها في عملية تقويم الاداء الاستراتيجي ، و بذلك فإن سعة مساحة القاعدة المعلوماتية و شموليتها تؤدي الى تحسين تشغيل أدوات المحاسبة الادارية الاستراتيجية في مكانها الصحيح و الحصول على أفضل النتائج المتوخاة من تشغيل تلك الادوات .

و قد تم اقتراح عدد من الأطر حول كيفية استخدام المعلومات غير المالية لتعزيز أو تدعيم التقارير المالية. ففي 2003 نشر معهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا وويلز (ICAEW) تقريراً يلخص 11 نموذجاً مقترحاً لتقارير الأعمال . و توصل تقرير ICAEW الى حصر هذه المحاولة في ثلاث اطر و هي :

- بطاقة الأداء المتوازن التي طورها كابلن و نورتن

الموارد التكنولوجية	البحث والتطوير والملكية الفكرية ذات الصلة
الموارد البشرية	رأس المال البشري والملكية الفكرية ذات الصلة
موارد الإنتاج	الإعلان والعلامات التجارية – ولاء العملاء – الميزة التنافسية – شهرة المحل

المؤشرات المالية التي تسهم في تقييم عملية خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة و على الأجل الطويل . و من هذا المنطلق تم تضمينها في بطاقة العلامات المتوازنة , فأصبحت ESG جزء من كل منظور من مناظير بطاقة العلامات المتوازنة ، و يساهم ادراج مقاييس ESG على تحديد انعكاسها على الأداء المالي للوحدة الاقتصادية .

(Eccles & Krzus:2010:93)

نستنتج من ذلك أن مؤشرات ESG تقيم مدى كفاءة الإطار الاستراتيجي للوحدة الاقتصادية في تطوير نهج الإدارة نحو القضايا البيئية والاجتماعية والإدارية من خلال مساهمة الأهداف الاستراتيجية في تحقيق عوائد مالية ممتازة على الأجل القصير و زيادة الفرص الاستثمارية طويلة الأجل , مما يساعد الوحدات الاقتصادية على خلق القيمة و اخذ خطوات واثقة نحو تحقيق الاستدامة .

ثالثا : التقارير المتكاملة

يمثل إعداد التقارير المتكاملة إطار عمل جديد للإبلاغ , جاء كرد فعل على عدم اشباع حاجات المستخدمين بنماذج الإبلاغ المؤسسي الحالي , فهو يقترح دمج المعلومات المالية وغير المالية في تقرير واحد. ويتضمن أفكارًا جديدة حول إعداد التقارير التي يمكن أن تغير مشهد إعداد التقارير المؤسسية ، وتحسين قدرة المستثمرين على تقييم التوقعات المستقبلية وتقديم حلول للتغلب على الانتقادات المتكررة لنماذج إعداد التقارير المحاسبية التقليدية.

(Villiersa and others :2016:1)

و اتضحت صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة لتقييم قدرة الوحدة الاقتصادية على إنشاء القيمة بشكل مستدام بمرور الوقت بسبب القصور في التقارير الناتجة من اطار الإبلاغ الحالي , و هناك العديد من الحجج التي تؤكد هذا القصور و كما يأتي: (Bhasin:2016:71)

1. تنشر الوحدات الاقتصادية مجموعة متنوعة من التقارير واسعة النطاق. ومع ذلك ، فإن المعلومات المقدمة فيها مفككة ، وتنتجها إدارات مختلفة داخل الوحدة الاقتصادية .
2. تجنب تطوير التقارير عن طريق اجراء تغييرات على معايير الإبلاغ المالي و ذلك لصعوبة تحقيق هذا التطوير و عدم ضمان النتيجة , و خطورة انعكاس ذلك على ضياع جهود مهنية و اكااديمية كبيرة أسست و طورت معايير الإبلاغ المالي .
3. إن الأزمات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (مثل الركود الاقتصادي وتغير المناخ) تخلق الحاجة الى التفكير بشكل مختلف على عدة محاور في أن واحد لمواكبة التطور المتسارع في الاقتصاد العالمي.
4. عدم وجود إطار مفاهيمي وتنظيمي للتقارير غير المالية يحدد قدرة اصحاب المصلحة في فهم هذه التقارير و يجعل من المستحيل مقارنتها بشكل أفقي أو عمودي من قبل مستخدمي تلك التقارير .

و في نفس الوقت حثت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD العديد من الجهود الوطنية والإقليمية لتشجيع الإبلاغ عن الأصول غير الملموسة حتى جاءت الجهود المشتركة بين IASB & FASB لتطوير IFRS و التي حددت وفق معاييرها اسلوب الافصاح المناسب عن الأصول غير الملموسة ضمن افصاحات الوحدات الاقتصادية .

2. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

إن مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) هي عبارة عن مقاييس كمية يتم استخدامها لتقييم كفاءة الأداء و انعكاسه على الأصول الملموسة وغير الملموسة على مدى فترة تاريخية من الزمن. و تعد مؤشرات الأداء الرئيسية تاريخية ولكن الفرق هو أن مؤشر الأداء الرئيسي إذا تم اختياره بشكل صحيح يمكن أن يكون مؤشرًا جيدًا للتقييم الحالي و توقع النتائج المالية المستقبلية.

(Ittner& Larcker:2003:89-91)

معظم مؤشرات الأداء الرئيسية تكون مقاييس غير مالية تتعلق بأشياء مثل جودة المنتج , ودوران الموظفين , معدلات نجاح و تطوير المنتجات الجديدة , والاحتفاظ بالعملاء وما إلى ذلك . و يتم استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية من قبل الإدارة لتنفيذ ومراقبة تنفيذ استراتيجياتها. أذ يمكن وصف العلاقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية والنتائج المالية مثلما ورد في نموذج السبب و النتيجة الذي يعمل على ترجمة استراتيجية الوحدة الاقتصادية إلى مجموعة من المقاييس ذات الصلة كما ورد في بطاقة الأداء المتوازن و التي تؤكد على ضرورة ربط هذه الإجراءات باستراتيجية الوحدة الاقتصادية من خلال ثلاثة مبادئ: (1) العلاقات بين السبب و النتيجة ، (2) الأداء الكفوء و (3) الارتباط بالبيانات المالية . الخطوة الحاسمة في المبادئ السابقة الذكر هي تحديد مؤشرات الأداء التي تصف بشكل متكامل مع استراتيجية الوحدة الاقتصادية و يذهب تقييمها النهائي الى التقارير المالية عن طريق المنظور المالي .

(Kaplan& Norton:2001:93)

و تختلف مؤشرات الاداء الرئيسية حسب نشاط الوحدات الاقتصادية أذ ان مؤشرات الاداء الرئيسية في قطاع الاتصالات تختلف من مؤشرات وحدات الصناعات الدوائية عما هي في وحدات الخدمات الفندقية , و لكنها تتشابه تقريبا للوحدات الاقتصادية في نفس النشاط , و يتم الافصاح عن مؤشرات الاداء الرئيسية في الجزء السردى من التقرير السنوي إضافة الى استراتيجية الوحدة الاقتصادية وخطط التنفيذ والتحليل التنافسي والبيئة الاقتصادية العامة , و كذلك يتم توضيحها في الصفحات الالكترونية الخاصة بالوحدات الاقتصادية , و تعد من المعلومات الداعمة التي تساعد على تفسير النتائج المالية ويمكن أن تقدم بعض التبصر فيما إذا كانت النتائج المالية المستقبلية ستكون أفضل أو أسوأ.

(Reichheld: 2003:46–54)

3. المؤشرات البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG)

تعد المؤشرات البيئية والاجتماعية و مؤشرات الحوكمة أساس تقييم أداء الوحدة الاقتصادية في هذه المجالات و التي يطلق عليها مجتمعة مسمى الاستدامة, و لغرض تحقيق التكامل في تقييم الاداء يتم دمج مؤشرات ESG مع

1. التركيز الاستراتيجي والتوجه المستقبلي: وصف استراتيجية الشركة وعلاقتها بخلق القيمة ورؤوس الأموال.
 2. اتصال المعلومات: يتعلق بالعلاقة المتبادلة بين العوامل التي تؤثر على قدرة الوحدة على خلق القيمة بمرور الوقت. و
 3. علاقات أصحاب المصلحة بما في ذلك وصف أصحاب المصلحة الرئيسيين و كيفية مراعاة مصالح أصحاب المصلحة.
 4. الأهمية النسبية : تتعلق بعدد الإفصاحات حول الأمور التي تؤثر بقدرة الوحدة على إنشاء القيمة.
 5. الإيجاز: يتعلق بالشكل المختصر للتقرير.
 6. الموثوقية والاكتمال: توازن التقرير ، و عدم أحتوائه على اي أخطاء مادية.
 7. الاتساق وقابلية المقارنة: تتعلق باتساق المعلومات وقابليتها للمقارنة داخل التقرير.
- أما اهم ما يحتويه التقرير المتكامل أو ما يسمى عناصر محتوى التقرير المتكامل :
1. نظرة عامة على المنظمة والبيئة الخارجية: وصف المنظمة والبيئة الخارجية (مثل المنافسة).
 2. الحوكمة: وصف هيكل الحوكمة وعلاقته بخلق القيمة.
 3. نموذج الأعمال: وصف نموذج الأعمال مع المدخلات والمخرجات ورؤوس الأموال.
 4. المخاطر والفرص: وصف المخاطر والفرص ونظام تخفيف المخاطر.
 5. الاستراتيجية وتخصيص الموارد : و تعني بذلك تحديد اهداف الوحدة الاقتصادية و كيفية تحقيقها.
 6. الأداء المالي : ميزانية الشركة .
 7. التطلعات Outlook : هي التحديات والشكوك التي تواجهها الوحدة في متابعة استراتيجيتها ، وما هي الآثار المحتملة لنموذج عملها وأدائها في المستقبل .
 8. أساس الأعداد والعرض : الأمور التي يجب تضمينها في التقرير المتكامل وكيفية تحديدها .
 9. إرشادات إعداد التقارير العامة : تتعلق بمسائل إعداد عناصر المحتوى المختلفة .

الجانب العملي

تتمثل عينة البحث بأحدى الشركات المختلطة في السوق العراقية و هي شركة البطاقة الذكية للدفع المسبق Qcard أذ تم اعتماد اسلوبه :

- تحليل تقارير الادارة و التقارير المالية لسنتي 2018 و 2019 .
- المقابلات مع رؤساء الاقسام في الشركة عينة البحث

و من خلال ما تم ذكره اعلاه تأكدت الحاجة الى المعلومات اللازمة لتقييم قدرة الوحدة الاقتصادية على خلق القيمة على نحو مستدام ، و لا يمكن الوصول لهذه المعلومات من خلال نموذج الإبلاغ السائد. كما ان كلما توفير معلومات أكثر استشرافية وتفصيلية (من المعلومات الحالية التي تحويها التقارير المالية المعدة من قبل الوحدات الاقتصادية) تساعد على عمل الأسواق بكفاءة أكبر. لذلك نحتاج الوحدات الاقتصادية لشرح أهدافها لخلق القيمة من منظور جديد يتناول كل من الأصول غير الملموسة وغير الملموسة وتحدد القيمة المضافة من منظور اقتصادي واجتماعي وببني أوسع . و الهدف النهائي هو تمكين المستثمرين من اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفعالية وتقريب القيمة السوقية للوحدة الاقتصادية من قيمتها الحقيقية .

بعد فترة سريعة من التطوير التنظيمي ونمو العضوية والترويج ، نشرت اللجنة الدولية للإبلاغ المتكامل IIRC مفهومها للتقارير المتكاملة كإطار <IR> الدولي في ديسمبر 2013. و تضمن الإطار مفهوم التقارير المتكاملة و أهميتها و المبادئ التي توجهها و أهم العناصر التي تتضمنها , و كما يأتي : ملخص لما جاء عن الاطار من IIRC

(IR) <The International 2013 IIRC>

(Flower:2015) Framework, www.iirc.org

إطار التقارير المتكاملة هو اطار مبني على المبادئ و الهدف منه هو خلق مستوى مقبول من التشابه بين محتويات تقارير الوحدات الاقتصادية , مع منحها المرونة الكافية في اعداد التقارير و تم تعريف التقرير المتكامل على انه عملية تصف بإيجاز الكيفية التي تؤدي بها استراتيجية الوحدة الاقتصادية ، والحوكمة ، والأداء ، والفرص لخلق القيمة بمرور الوقت. وهذا يتيح عمليات اتخاذ قرارات أكثر استنارة و يؤدي إلى تقدم اقتصاد عالمي أكثر استدامة . في الواقع ، تهدف التقارير المتكاملة إلى:

- تحسين جودة المعلومات المتاحة لمقدمي رأس المال المالي للتمكن من تخصيص رأس المال بكفاءة وإنتاجية أكبر.
- تعزيز نهج أكثر اتساقاً وفعالية لإعداد تقارير الوحدات الاقتصادية والذي يعتمد على نطاق التقارير المختلفة وينقل مجموعة كاملة من العوامل التي تؤثر مادياً بقدرة الوحدة على خلق القيمة.
- تعزيز المساءلة لقاعدة عريضة من رؤوس الأموال (المالية والمصنعة والفكرية والبشرية والاجتماعية والعلاقة والطبيعية) وتعزيز فهم الترابط بينها.
- دعم التفكير المتكامل وصنع القرار والإجراءات التي تركز على خلق القيمة على المدى القصير والمتوسط والطويل.

أما أهم المبادئ التوجيهية فكانت كالآتي :

ت	الاسم	العنوان الوظيفي	التحصيل العلمي	سنوات الخدمة
1	سكوت مندن	مدير تنفيذي	ماجستير	4 سنة
2	علي حازم حميد	مدير مبيعات	ماجستير	4سنوات و 5 أشهر
3	واسط جبار كاظم	مدير قسم العلاقات الحكومية	بكلوريوس	9سنوات و 7 أشهر
4	نبيل أبراهيم عبد الهادي	مدير تكنولوجيا المعلومات	بكلوريوس	17 سنة و خمسة أشهر
5	أحمد كاظم محمد	مدير القسم التجاري	بكلوريوس	14 سنة و 7 أشهر

6	علي حسين منعم	مدير العمليات	بكلوريوس	9 سنوات
7	ابراهيم عبد الحسين عبد الهادي	نائب المدير المفوض	ماجستير	18 سنة و شهرين
8	حيدر عبد الامير داخل	مدير الحسابات	بكلوريوس	4سنة و 8 أشهر

أولاً : بطاقة العلامات المتوازنة

المنظور المالي	
0.841	1Fنسبة النمو في إيرادات العمولة 18 – 19
0.244	2F نسبة النمو في إيراد المبيعات 19-18
0.03	3F نسبة الاستثمارات الطويلة الى رأس المال العامل
0.50	4F نسبة فوائد الاستثمارات للأيرادات الأخرى
10%	5F وقت التدريب لكل موظف متدرب نسبة الى ساعات العمل الشهرية
12%	6 F عدد المدربين نسبة الى عدد المتدربين
0.23	7Fنسبة الانخفاض في استخدام القرطاسية
0.017	8F عدد المتدربين على التقنيات الحديثة الى عدد الموظفين الكلي

منظور الزبون	
0.30	1Cنسبة النمو ببطاقات الدفع الحالية Qcard
0.26	2C نسبة النمو ببطاقات الدفع الجديدة master
3.97	3C نسبة النمو بالتبرعات للغير 18- 19
0.001	4C نسبة الانخفاض بالقرامات 18-19
3.5%	5C تخفيض اسعار بطاقة الدفع الالكتروني
0.4	6Cنسبة الأنخفاض بمبيعات جهاز P.O.S بعد التحسين
200%	7Cنسبة النمو في عدد المصارف من 18الى 19
0.25	8 C نسبة الزيادة في بطاقات الدفع المصدرة كهدية مجانية

منظور العمليات	
0.73	1P نسبة النمو في عدد المنافذ
0.31	2P نسبة النمو في مبيعات ورق جهاز P.O.S
0.35	3Pنسبة خدمات ابحاث و استشارات الى المستلزمات الخدمية الكلية
0.52	4P نسبة النمو في اشتراكات و أنتمانات خارجية
0.24	5P نسبة الانخفاض في الاعطال في أجهزة الPOS
0.21	6P نسبة الانخفاض بالحاجة الى ساعات اضافية
0.09	7P نسبة الأنخفاض في استخدام (الكاز)
3	8Pنسبة الارتفاع في استخدام الزيوت و الشحوم

منظور التعلم و النمو	
35%	1L نسبة الارباح الموزعة على الموظفين
32.5%	2L حصة الموظفين من المزايا العينية
0.17	3 L نسبة النمو في شراء الكتب التعليمية
0.04	4Lنسبة السفر و الايفاد لأغراض الدراسة الى مصاريف الايفاد الكلية
0.05	5L نسبة الموظفين الذين تم دعمهم للوفاة و الزواج الى العدد الكلي
0.12	6Lحصة الشركة من الضمان الاجتماعي للموظفين
3.57	7L نسبة النمو في استخدام الانترنت
0.98	8L نسبة الاتتمانات و الاشتراكات الالكترونية الى الكلية
0.75	9L نسبة نمو الخدمات القانونية و خدمات التدقيق
0.53	10L نسبة النمو في عدد الفرق
0.6	11L الارتفاع بنسبة المياه و الكهرباء الدفوعة للدولة
6	12Lالجهات التي تمد عينة البحث بالشرعية

- الموقع الإلكتروني www.qicard.net
- البريد الإلكتروني info@qi.iq
- النشاط الرئيسي للشركة : إصدار وتوزيع البطاقة الذكية وبطاقات الانتماء الدولية بأشكالها المختلفة وتسويق خدماتها المتنوعة .

ثانيا : هيكل و إجراءات الحوكمة للشركة :

يتضمن هذا الجانب معلومات عن حوكمة الشركات و كما يلي :

- الشكل التنظيمي للإدارة هي أن يكون شريك القطاع الخاص
- و المدير المفوض للشركة عينة البحث و يكون ممثل و مستشارين من كل مصرف :

الى هنا نكون قد قد لخصنا المعلومات غير المالية و قد ساهمت بطاقة العلامات المتوازنة في توجيه عملية البحث عن المعلومات غير المالية التي ينبغي أدرجها في التقرير المتكامل , و تم ترميز كل مؤشر حسب المصطلح الانكليزي له لتسهيل التعرف على مكانه في نموذج التقرير المتكامل .

ثانيا: أعداد التقرير المتكامل

التقرير المتكامل لشركة Q card 2018 - 2019

أولا : نظرة عامة على المنظمة والبيئة الخارجية

- أسم الشركة : الشركة العاملة للبطاقة الذكية International smart card
- عنوان الشركة :العراق , بغداد , الكرادة , محلة 901 , زقاق 9 , بناية 8
- الشكل القانوني للشركة : قطاع مختلط
- موقع الشركة الإلكتروني :

ت	اسماء الهيئة العامة	الجهة التابعة له	القطاع
١	بهاء عبد الحسين عبد الهادي	شركة المنظومة العراقية للدفع الإلكتروني	خاص
٢	لمياء البيبر توفيق	ممثّل مصرف الرافدين	عام
٣	علي عبدالمهدي العبايجي	ممثّل مصرف الرشيد	عام
	المجموع		

للتطبيقات الشاملة لكافة القطاعات، وتجهيز ونصب وبيع الخدمات لمختلف منظومات الاتصالات، وتجهيز وتأجير وإستئجار مختلف المنظومات وأنواع الحاسبات والطابعات وأجهزة البيع الآلي (P.O.S) وأجهزة الصرف الآلي وأجهزة استمرار القدرة الكهربائية (UPS) والبرمجيات ومستلزمات التشغيل والمواد الاحتياطية وما يرتبط بذلك ضمن مهام ونشاط الشركة.

توظيف كل أو جزء من أموال المستفيدين في خدمات البطاقات الذكية وحسب الطلب في الإستثمارات بما فيها تأسيس صناديق الإستثمار أو المساهمة في رؤوس أموالها وفق آلية وإجراءات تضعها الشركة وخاضعة لتعليمات وموافقة البنك المركزي العراقي .

تطوير الشراكات مع المصارف الحكومية و الأهلية مع بقاء مصرفي الرشيد والرافدين الشريكين الاساسيين في رأس المال . اذ حققت الشركة نسبة نمو في عدد المصارف التي تتعاون معها 200% خلال السنة (C7).

تبني خطوات تطويرية كبيرة في تحسين خدمات بطاقات الدفع المسبق Qcard و سياسة تسعيرها , اذ أن تخفيض اسعار بطاقة الدفع الإلكتروني بمقدار 3.5% (C5) أدى التي تحقيق نمو في نسبة إيرادات العمولة 8.4 (IF 1) التي تمثل المورد الرئيسي للدخل في الشركة . و كذلك تحقيق نمو في مبيعات بطاقات Qcard بنسبة (C1) 30% .

تبني الشركة أسلوب هيكلية إدارية متطور و هو أسلوب الفرق التشغيلية , و التخلي عن الاقسام و المستويات الادارية المتسلسلة . فأصبحت الشركة تحوي على المدير المفوض و نائب المدير المفوض و عدة فرق لكل فريق قائد و التعامل بروح التعاون و إلغاء الفروقات

الجهات التي تدعم شرعية الشركة هي 6 جهات تتمثل ب (12L):

- دائرة تسجيل الشركات
- لوائح و قوانين البنك المركزي
- دائرة الامتثال بالبنك المركزي
- ديوان الرقابة المالية
- دائرة الضريبة
- ربط نظام الحوافز بتحقيق الارباح و ذلك بمنح الموظفين منح الموظفين نسبة 35% من الارباح (9L)
- نسبة النمو في الخدمات التدقيقية و القانونية 75% نتيجة ألتزام الشركة بانتهاء الاعمال المتعلقة بمكتب ديوان الرقابة المالية , و إنهاء قضايا قانونية مع اطراف خارجية (12L).

- يوجد قسم تدقيق داخلي و لديه برنامج تدقيقي موثق
- يتمثل التدقيق الخارجي بديوان الرقابة المالية الاتحادي و يوجد مكتب دائم له داخل مقر الشركة
- الشركة تطبق النظام المحاسبي الموحد الخاص بالشركات لسنة ٢٠١١ و تلتزم بالقواعد المحاسبية الصادرة عن مجلس المعايير المحاسبية و الرقابية في جمهورية العراق.

ثالثا : نموذج الاعمال و رؤوس الاموال

1. نموذج الاعمال :

- الشركة العالمية للبطاقة الذكية احدى الشركات الرائدة في استخدامات البطاقة الذكية عن طريق تقنية البايومتريك و لها حضور واسع الانتشار في جميع جمهورية العراق.
- نشاط الشركة هو إصدار وتوزيع البطاقة الذكية وبطاقات الانتماء الدولية بأشكالها المختلفة وتسويق خدماتها المتنوعة وتجهيز ونصب البرامجيات

المقرر اصدار بطاقة كي اليهم بمسح بصماتهم العشرة (SCAN) وصورة الوجه مع كافة المستمسكات والبيانات والمعلومات المتعلقة بتلك التطبيقات واحد الادوات المتطورة التي ادخلت في هذا النظام تمثلت بالتعامل مع بصمة العين.

الادارية . و تستمر الشركة في أستحداث الفرق و تنويع مهامها أذ بلغت نسبة النمو في عدد الفرق %53 (10L) , و تعمل الشركة الان بواقع 48 فريق رئيسية و فرعية . أنعكس اسلوب العمل الجديد على انخفاض الحاجة الي ساعات إضافية بنسبة (21%) (L6).
 • تحديث نظام ادارة (QI ENROLLMENT SYSTEM) والخاص بتعريف الاشخاص

2. رأس المال المالي

رأس المال المدفوع	10000000000 دينار
رأس المال المدفوع محلل كما يلي:	
• مساهمة القطاع العام %30	مناصفة بين :
- مصرف الرافدين %15	15000000000
- مصرف الرشيد %15	15000000000
• مساهمة القطاع الخاص %70	
- المنظومة العراقية للدفع الالكتروني	70000000000
مجموع رأس المال %100	100000000000
لدى الشركة وديعة ثابتة في مصرف البحر المتوسط برقم الحساب المصرفي 82500300/443 بمبلغ يعادل مليوني دولار و حسب سعر الصرف و و مثلت هذه الوديعة نسبة 3% من رأس المال العامل (3F) . أما فائدة هذه الوديعة مثلت 50% من مجموع الإيرادات الأخرى لسنة 2019 (4F).	

3. رأس المال التصنيعي :

أراضي	مباني	ألات و معدات	وسائط نقل	عدد و قوالب	أثاث و أجهزة
3560989390	2990309680	7252997283	709848111	74785418	3231109283

4. رأس المال الفكري :

العلامة التجارية للشركة	Q card
عدد المستشارين	6
حصول الشركة على العضوية الرئيسية في احد المؤسسات للبطاقات العالمية (CardMaster)	
فوز شركة "كي كارڤ" على الجائزة الذهبية عن افضل تصميم اعلاني ضمن الحفل السنوي لشركة Pikasso في سنة 2017	
فوز كي كارڤ في سنة 2017 بجائزة (تميز الخدمات الذكية في إدارة الأزمات والكوارث) مقدمة من معهد الشرق الاوسط للتميز ضمن المؤتمر الثالث والعشرون للحكومة والمدن الذكية في دول مجلس التعاون الخليجي في دبي.	

5. رأس المال البشري :

العدد الكلي للموظفين	993
نسبة الموظفين الذكور	64%
نسبة الموظفين الاناث	36%
نسبة الموظفين خارج مركز الشركة	33%
عدد المتدربين على التقنيات الحديثة الى عدد الموظفين الكلي ((F8)	0.17%
نسبة السفر و الايفاد لأغراض الدراسة الى مصاريف الايفاد الكلية(4L)	0.4%
وقت التدريب لكل موظف متدرب نسبة الى ساعات العمل الشهرية (5F)	10%
عدد المدربين نسبة الى عدد المتدربين (6F)	12%
نسبة خدمات ابحاث و استشارات الى المستلزمات الخدمية الكلية (3P)	53%
نسبة النمو في اشتراكات و أنتماءات خارجية (4P) لتطوير الملاكات الادارية و الفنية	52%
حصة الموظفين من المزايا العينية(2L)	32.5%
نسبة النمو في شراء الكتب التعليمية(3L)	17%

6. رأس المال الاجتماعي

0.1%	نسبة الانخفاض بالغمات (C4)
3.97 مرة	نسبة النمو بالتبرعات للغير (3C)
5%	نسبة الموظفين الذين تم دعمهم في حالات الوفاة و الزواج الى العدد الكلي (5L)
12%	حصة الشركة من الضمان الاجتماعي للموظفين (6L)
25%	نسبة الزيادة في بطاقات الدفع المصدرة كهدية مجانية (8C)
6%	الارتفاع بنسبة المياه و الكهرباء الدفوعة للدولة (11L)
40%	نسبة الانخفاض بمبيعات جهاز P.O.S بعد التحسين (6C)
تسليف أو إقراض المشمولين بالبطاقة الذكية حصراً بالقروض الصغيرة والتي لا تزيد عن (مليون دينار) قابلة للزيادة في ضوء الموارد المالية المتوفرة لدى الشركة وتنظيم عمليات التسليف وإجراءات الاسترداد وفق آلية وإجراءات تضعها الشركة وخاضعة لموافقة البنك المركزي العراقي.	
المساهمة في تطوير (هيئة التقاعد الوطنية) ورفدها بأحدث التطبيقات الخاصة بأحتساب ودفع الرواتب وحفظ الوثائق بعد ان تم تحليل ودراسة واقع اعمال واجراءات تلك الهيئة، و اعداد وتأهيل كوادرهم الخاصة بذلك داخل وخارج العراق .	

7. رأس المال الطبيعي

3.57 مرة	نسبة النمو في استخدام الانترنت و الاعتماد على التعاملات الالكترونية
3	نسبة الارتفاع في استخدام الزيوت و الشحوم التي تقلل الانبعاثات
9%	نسبة الأنخفاض في استخدام (الكاز)
98%	نسبة الانتماءات و الاشتراكات الالكترونية الى الانتماءات و الاشتراكات الكلية
23%	نسبة الانخفاض في استخدام القرطاسية نتيجية الاعتماد على المراسلات الالكترونية

رابعا : أفصاحات المخاطر والفرص

يمكن تلخيص المخاطر التي تواجهها الشركة بما يلي :

خامسا : الاستراتيجية و تخصيص الموارد :

يمكن تلخيص استراتيجية الشركة الرئيسية بالفقرات التالية:

1. حادثة الخدمات التي تقدمها الشركة و مواجهة صعوبات في بداية عملها لأنواع شرائح مختلفة في البيئة العراقية لتقبل التعامل مع العملة بشكل رقمي و السعي للتخلي عن العملة الورقية بشكل تدريجي .
 2. حساسية و خطورة عمل الشركة و ضخامة تعاملاتها المالية و المسؤولية الكبيرة التي تتحملها في الحفاظ على أموال المواطنين .
 3. تحديد حالات أزواج الرواتب و التصدي لها من خلال نظام البايومتريك و الذي يعتمد على بصمات الاصابع و بصمة العين أحيانا .
 4. المنافسة الشديدة الي تواجهها الشركة كونها الشركة الرائدة في هذا النشاط و دخول الكثير من الشركات و المصارف لتقديم نفس الخدمات , الامر الذي يحتاج أن تواجهه الشركة بخطط و برامج تطويرية للحفاظ على الصدارة في مجال التعامل النقدي الالكتروني .
 5. ارتباط عمل الشركة الوثيق بالتيار الكهربائي و خدمة الانترنت و التي تواجه تعثرات في العراق يفرض على الشركة اخذ احتياطات و بدائل عديدة و غالبا ما تكون مكلفة .
 6. أسعار الصرف غير المستقرة و ارتباط العملة العراقية بالدولار و وجود فروق بين سعر صرف البنك المركزي الذي تخضع الشركة لتعليماته و سعر الصرف في البورصات المحلية , و عدم استقرار سعر الصرف ينعكس على الحوالات و التعاملات التي تقوم بها الشركة بالعملة الاجنبية .
1. القضاء على الكتلة النقدية الورقية و التحول الى الاعتماد الكامل بالتعاملات النقدية على العملة الرقمية .
 2. توفير فرص عمل للطاقات الشابة و السعي لأستقطاب الخريجين الاوائل في الجامعات العراقية و تأهيلهم بالمهارات و الخبرات التي تؤهلهم ليكونوا عناصر فاعلة و كفوءة في سوق العمل .
 3. تنويع الخدمات المقدمة الى الزبائن و الاهتمام بتزامن تعزيز الجودة و تخفيض الكلفة مما يحقق رضا الزبون , وتوظيف التكنولوجيا واستثمارها في التعرف على الحاجات المشتركة بينهم وبين الجمهور بما يحقق المميزات والمحافظة عليها بتعزيز الثقة .
 4. تطوير رأس المال البشري من خلال شراكات مع كبريات الشركات العالمية المتخصصة في مجال تطوير الموارد البشرية للوصول الى كوادر باعلى مستوى من المهارات المهنية تحقق أهداف الشركة و رؤيتها .
 5. تطوير مؤسسات الدولة التي وطنت رواتبها مع الشركة من خلال تطوير ملاكاتهم و تزويدهم بدعم تقني من برامج محوسبة و دورات تأهيلية للكوادر المحاسبية للتعامل مع هذه التقنيات الحديثة .
 6. تقديم الدعم للأقتصاد الوطني من خلال تقييد السلف و القروض الصغيرة الميسرة لفئات مهمة في المجتمع مثل أصحاب المشاريع الصغيرة و المتقاعدين .
 7. تقديم الدعم الاجتماعي و القيام بدور فاعل في المسؤولية الاجتماعية من خلال التبرعات لفئات متضررة من الشعب مثل المهجرين

سادسا : الاداء الفعلي للشركة
1. الميزانية العمومية

الميزانية العامة كما في 2019/12/31

المبلغ	أسم الحساب
	<u>الموجودات</u>
	<u>الموجودات الثابتة</u>
17820039165	الموجودات الثابتة (بالقيمة الدفترية)
4121930471	النققات الايرادية المؤجلة
6773905835	مشروعات تحت التنفيذ
271218084	قروض ممنوحة طويلة الاجل
2380000000	استثمارات مالية طويلة الاجل
31367093555	مجموع الموجودات الثابتة
	<u>الموجودات المتداولة</u>
3051742648	المخزون (بالكفة)
194871730237	المديون
27351859680	النقود
225275332565	مجموع الموجودات المتداولة
256642426120	مجموع الموجودات
1546350000	الحسابات النظامية المتقابلة
	<u>مصادر التمويل</u>
	<u>مصادر التمويل طويلة الاجل</u>
10000000000	رأس المال المدفوع (الأسمي)
174450601252	الاحتياطيات
184450601252	مجموع مصادر التمويل طويلة الاجل
	<u>مصادر التمويل قصيرة الاجل</u>
72191824868	الدائون
256642426120	مجموع مصادر التمويل
1546350000	الحسابات النظامية المتقابلة

73% (1p) , أما السبب الثاني كان النمو ببطاقات الدفع الجديدة master خلال السنة بنسبة 26% (2C). و أنعكس ذلك على زيادة مبيعات ورق جهاز P.O.S بنسبة 31% (2p) . و من ضمن خطوات الخطة هي تطوير جهاز P.O.S و أستبداله بالجهاز الاسود الذي يعد أفضل كفاءة و أقل أعطال بنسبة 24% .
3. قامت الشركة بتوقيع اتفاقيات مع جهات مختلفة منذ تأسيسها في سنة ٢٠٠٧ لغرض توسيع قاعدة عمل الشركة وتقديم خدماته لمؤسسات الدولة والمواطنين ومن هذه الشركات:

2. احزرت اعمال التسويق والبيع بخدمات بطاقة كي ومباركتها من قبل المعنيين بادارة شؤون المحافظات عن اتخاذ ما يقارب احد عشر مجلس محافظة إعتدما بطاقة كي كارد في جميع الدوائر الحكومية العاملة فيها لتمكين الدوائر والجمهور الحصول على خدمات البطاقة وبشكل تدريجي. كما قامت الشركة خلال السنة بتنفيذ خطة تطويرية في تنويع البطاقات و تخفيض أسعارها و فتح افق التعاون مع مصارف جديدة , أذ أرتفع نسبة النمو في ايراد المبيعات 2.4% (2F) بسبب زيادة عدد المنافذ بنسبة

تخصصها	اسم الشركة	ت
شركة متخصصة في تجهيز أجهزة POS ومواد احتياطية خاصة بتلك الأجهزة واستشارات	Ingenico	1
ابحاث واستشارات في تكنولوجيا البيومتريية	Innovatrics	2
شركة ابحاث واستشارات.	Markez	3
ابحاث واستشارات لتصميم البرامج الالكترونية	Canny Quest	4
تطبيقات النظام للمنتجات في معالجة البيانات وهو نظام إداري خاص بالحسابات والموارد البشرية والمخازن والمبيعات والتوزيع	SAP	5
الشركة العالمية الرائدة في مجال تكنولوجيا حلول الدفع	Master Card	6

7	S2M	شركة مختصة ببرامج الدفع الالكتروني
8	TSYS	شركة مختصة ببرامج الدفع الالكتروني
9	LinkedIn	شركة دعائية وتواصل اجتماعي
10	ZOHO	شركة برامج إدارية
11	Cyber code	شركة مختصة بتكنولوجيا المعلومات والشبكات
12	UL	شركة ابحاث واستشارات
13	Menta	شركة مختصة ببطاقات الدفع الالكتروني
14	Amazon	شركة برامج سحابية
15	Network	شركة شبكات وربط الكتروني
16	Global Knowledge	شركة مختصة بتدريب على الانظمة
17	Forty two	شركة مختصة برسائل الرفع الالكتروني
18	Derma log	شركة مختصة بالاجهزة الالكترونية
19	Xperit	شركة مختصة بتكنولوجيا المعلومات والشبكات
20	Egabi Solutions	شركة مختصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات
21	Alnabaa	شركة حاسبات وشبكات واجهزة الكترونية
22	Mostar	شركة مختصة ببرامج السوفت وير حماية وبرامج مايكروسوفت
23	شركة العالم للطباعة والاعلان	شركة متخصصة بالطباعة والدعاية والاعلان
24	جنة العراق للخدمات الامنية	شركة لتقديم الخدمات الامنية لحراسة الشركة
25	قناة دجلة الفضائية	لتقديم الدعاية والاعلان
26	رابط الارض لخدمات الانترنت	تقديم خدمات الانترنت

الموضوعية في احتساب نتائج تقييم المؤشرات وفق تأثيرات العلاقات السببية بينها و بين الاهداف التي تم اشتقاق المؤشرات منها .

و بهذا تم اثبات الفرضيات الفرعية الثلاثة و ما ينتج عن ذلك من اثبات الفرضية الرئيسية للبحث و هي :

(يمكن استعمال المعلومات غير المالية ذات الاهمية النسبية المحددة عن طريق توظيف الخارطة الاستراتيجية و بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة لغرض أعداد التقارير المتكاملة)

التقرير المتكامل لشركة Q card 2018 - 2019

أولاً : نظرة عامة على المنظمة والبيئة الخارجية

- أسم الشركة : الشركة العاملة للبطاقة الذكية International smart card
- عنوان الشركة :العراق , بغداد , الكرادة , محلة 901 , زقاق 9 , بناية 8
- الشكل القانوني للشركة : قطاع مختلط
- موقع الشركة الالكتروني :
- الموقع الالكتروني www.qicard.net
- البريد الالكتروني info@qi.iq
- النشاط الرئيسي للشركة : إصدار وتوزيع البطاقة الذكية و بطاقات الانتماء الدولية بأشكالها المختلفة وتسويق خدماتها المتنوعة .

سابعاً : التطلعات المستقبلية

يمكن ذكر بعض التطلعات المستقبلية للشركة و التي منها :

1. تأمين ونشر اعداد كبيرة من اجهزة نقاط البيع (POS) في عموم العراق, و تطبيق منظومة متكاملة لجميع المعاملات اليومية في كافة القطاعات حيث يمكن تطبيقها في مختلف المناطق الحضرية والناحية في العراق.
2. القضاء على أزواج الرواتب و اعتماد بصمة العين كادق وسائل أثبات الهوية و اكثرها اماناً.
3. تنويع الخدمات التي تقدمها الشركة و زيادة سرعة التنفيذ و اعتماد التكنولوجيا الحديثة باعلى مستوياتها .
4. فتح فروع و مكاتب دولية لتسهيل امتداد التعامل و تيسير التعاملات النقدية للعراقيين داخل و خارج القطر.

ثامناً: أساس الأعداد و العرض

تم اعتماد تلخيص التقارير المالية و الادارية الصادرة من الفرق المختلفة في الشركة , إضافة الى اجراء مقابلات تفصيلية من رؤساء الفرق و تقديمهم حواشي تفسيرية لكل ما ورد في التقارير , إضافة الى اعتماد نتائج النموذج الاحصائي في تحديد الاهمية النسبية .
الى هنا تم تحقيق أثبات الفرضية الفرعية الثالثة :
(يمكن استعمال المعلومات غير المالية المحددة وفق ادوات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في اعداد التقارير المتكاملة)
أذ تم الاعتماد على الاهمية النسبية التي تحددت وفق الخارطة الاستراتيجية و بطاقة العلامات المتوازنة و التي تحددت بنموذج أحصائي للوصول الى أعلى درجة من

- ثانياً : هيكل و إجراءات الحوكمة للشركة :**
- يتضمن هذا الجانب معلومات عن حوكمة الشركات و كما يلي :
 - الشكل التنظيمي للإدارة هي أن يكون شريك القطاع الخاص ه
 - و المدير المفوض للشركة عينة البحث و يكون ممثل و مستشارين من كل مصرف :

ت	اسماء الهيئة العامة	الجهة التابعة له	القطاع
١	بهاء عبد الحسين عبد الهادي	شركة المنظومة العراقية للدفع الالكتروني	خاص
٢	لمياء البير توفيق	ممثل مصرف الرافدين	عام
٣	علي عبدالمهدي العبايجي	ممثل مصرف الرشيد	عام
	المجموع		

- الجهات التي تدعم شرعية الشركة هي 6 جهات تتمثل ب (12L):
 - دائرة تسجيل الشركات
 - لوائح و قوانين البنك المركزي
 - دائرة الامتثال بالبنك المركزي
 - ديوان الرقابة المالية
 - دائرة الضريبة
 - ربط نظام الحوافز بتحقيق الارباح بمنح الموظفين منح الموظفين نسبة 35% من الارباح (9L)
 - نسبة النمو في الخدمات التدقيقية و القانونية 75% نتيجة التزام الشركة بانهاء الاعمال المتعلقة بمكتب ديوان الرقابة المالية , و انتهاء قضايا قانونية مع اطراف خارجية (12L).
 - يوجد قسم تدقيق داخلي و لديه برنامج تدقيقي موثق
 - يتمثل التدقيق الخارجي بديوان الرقابة المالية الاتحادي و يوجد مكتب دائم له داخل مقر الشركة
 - الشركة تطبق النظام المحاسبي الموحد الخاص بالشركات لسنة ٢٠١١ و تلتزم بالقواعد المحاسبية الصادرة عن مجلس المعايير المحاسبية و الرقابية في جمهورية العراق.
- ثالثاً : نموذج الاعمال و رؤوس الاموال**
- نموذج الاعمال :**
- الشركة العالمية للطاقة الذكية احدى الشركات الرائدة في استخدامات البطاقة الذكية عن طريق تقنية البايومتريك و لها حضور واسع الانتشار في جميع جمهورية العراق.
 - تطوير الشراكات مع المصارف الحكومية و الاهلية مع بقاء مصرفي الرشيد و الرافدين الشريكين الاساسيين في

رأس المال المالي

رأس المال المدفوع		10000000000 دينار
رأس المال المدفوع محلل كما يلي:		
● مساهمة القطاع العام 30%		
- مصرف الرافدين 15%	15000000000	
- مصرف الرشيد 15%	15000000000	
● مساهمة القطاع الخاص 70%		
- المنظومة العراقية للدفع الالكتروني	7000000000	
مجموع رأس المال 100%	10000000000	
لدى الشركة وديعة ثابتة في مصرف البحر المتوسط برقم الحساب المصرفي 82500300/443 بمبلغ يعادل مليوني دولار و حسب سعر الصرف و و مثلت هذه الوديعة نسبة 3% من رأس المال العامل (3F) . أما فائدة هذه الوديعة مثلت 50% من مجموع الإيرادات الأخرى لسنة 2019 (4F).		

رأس المال التصنيعي :

أراضي	مباني	آلات و معدات	وسائط نقل	عدد و قوالب	أثاث و أجهزة
3560989390	2990309680	7252997283	709848111	74785418	3231109283

رأس المال الفكري :

العلامة التجارية للشركة	Q card
عدد المستشارين	6
حصول الشركة على العضوية الرئيسية في احد المؤسسات للبطاقات العالمية (CardMaster)	
فوز شركة "كي كارد" على الجائزة الذهبية عن افضل تصميم اعلاني ضمن الحفل السنوي لشركة Pikasso في سنة 2017	
فوز كي كارد في سنة 2017 بجائزة (تميز الخدمات الذكية في إدارة الأزمات والكوارث) مقدمة من معهد الشرق الاوسط للتميز ضمن المؤتمر الثالث والعشرون للحكومة والمدن الذكية في دول مجلس التعاون الخليجي في دبي.	

رأس المال البشري :

العدد الكلي للموظفين	993
نسبة الموظفين الذكور	64%
نسبة الموظفين الاناث	36%
نسبة الموظفين خارج مركز الشركة	33%
عدد المتدربين على التقنيات الحديثة الى عدد الموظفين الكلي ((F8)	0.17%
نسبة السفر و الايفاد لأغراض الدراسة الى مصاريف الايفاد الكلية(4L)	0.4%
وقت التدريب لكل موظف متدرب نسبة الى ساعات العمل الشهرية (5F)	10%
عدد المدربين نسبة الى عدد المتدربين (6F)	12%
نسبة خدمات ابحاث و استشارات الى المستلزمات الخدمية الكلية (3P)	53%
نسبة النمو في اشتراكات و أنتماءات خارجية (4P) لتطوير الملاكات الادارية و الفنية	52%
حصة الموظفين من المزايا العينية(2L)	32.5%
نسبة النمو في شراء الكتب التعليمية(3L)	17%

رأس المال الاجتماعي

نسبة الانخفاض بالغرامات (C4)	0.1%
نسبة النمو بالتبرعات للغير (3C)	3.97 مرة
نسبة الموظفين الذين تم دعمهم في حالات الوفاة و الزواج الى العدد الكلي (5L)	5%
حصة الشركة من الضمان الاجتماعي للموظفين (6L)	12%
نسبة الزيادة في بطاقات الدفع المصدرة كهدية مجانية (8C)	25%
الارتفاع بنسبة المياه و الكهرباء الدفوعة للدولة (11L)	6%
نسبة الانخفاض بمبيعات جهاز P.O.S بعد التحسين (6C)	40%
تسليف أو إقراض المشمولين بالبطاقة الذكية حصراً بالقروض الصغيرة والتي لاتزيد عن (مليون دينار) قابلة للزيادة في ضوء الموارد المالية المتوفرة لدى الشركة وتنظيم عمليات التسليف وإجراءات الاسترداد وفق آلية وإجراءات تضعها الشركة وخاضعة لموافقة البنك المركزي العراقي.	
المساهمة في تطوير (هيئة التقاعد الوطنية) ورفدها بأحدث التطبيقات الخاصة بأحتساب ودفع الرواتب وحفظ الوثائق بعد ان تم تحليل ودراسة واقع اعمال واجراءات تلك الهيئة، و اعداد وتأهيل كوادرهم الخاصة بذلك داخل وخارج العراق .	

رأس المال الطبيعي

نسبة النمو في استخدام الانترنت و الاعتماد على التعاملات الالكترونية	3.57 مرة
نسبة الارتفاع في استخدام الزيوت و الشحوم التي تقلل الانبعاثات	3 مرة
نسبة الانخفاض في استخدام (الكاز)	9%
نسبة الانتماءات و الاشتراكات الالكترونية الى الانتماءات و الاشتراكات الكلية	98%
نسبة الانخفاض في استخدام القرطاسية نتيجة الاعتماد على المراسلات الالكترونية	23%

رابعاً : أفصاحات المخاطر والفرص

يمكن تلخيص المخاطر التي تواجهها الشركة بما يلي :

1. حداثة الخدمات التي تقدمها الشركة و مواجهة صعوبات في بداية عملها لأنواع شرائح مختلفة في البيئة العراقية لتقبل التعامل مع العملة بشكل رقمي و السعي للتخلي عن العملة الورقية بشكل تدريجي .
2. حساسية و خطورة عمل الشركة و ضخامة تعاملاتها المالية و المسؤولية الكبيرة التي تتحملها في الحفاظ على أموال المواطنين .
3. تحديد حالات أزواج الرواتب و التصدي لها من خلال نظام البايومتريك و الذي يعتمد على بصمات الاصابع و بصمة العين أحياناً .
4. المنافسة الشديدة الي تواجهها الشركة كونها الشركة الرائدة في هذا النشاط و دخول الكثير من الشركات و المصارف لتقديم نفس الخدمات , الامر الذي يحتاج أن تواجهه الشركة بخطط و برامج تطويرية للحفاظ على الصدارة في مجال التعامل النقدي الالكتروني .
5. ارتباط عمل الشركة الوثيق بالتيار الكهربائي و خدمة الانترنت و التي تواجه تعثرات في العراق يفرض على الشركة اخذ احتياطات و بدائل عديدة و غالباً ما تكون مكلفة .
6. أسعار الصرف غير المستقرة و ارتباط العملة العراقية بالدولار و وجود فروق بين سعر صرف البنك المركزي الذي تخضع الشركة لتعليماته و سعر الصرف في البورصات المحلية , و عدم استقرار سعر الصرف ينعكس على الحوالات و التعاملات التي تقوم بها الشركة بالعملة الاجنبية

خامساً : الاستراتيجية و تخصيص الموارد :

يمكن تلخيص استراتيجية الشركة الرئيسية بالفقرات التالية :

1. القضاء على الكتلة النقدية الورقية و التحول الى الاعتماد الكامل بالتعاملات النقدية على العملة الرقمية .
2. توفير فرص عمل للطاقات الشابة و السعي لاستقطاب الخريجين الاوائل في الجامعات العراقية و تأهيلهم بالمهارات و الخبرات التي تؤهلهم ليكونوا عناصر فاعلة و كفوءة في سوق العمل .
3. تنويع الخدمات المقدمة الى الزبائن و الاهتمام بتزامن تعزيز الجودة و تخفيض الكلفة مما يحقق رضا الزبون , و توظيف التكنولوجيا واستثمارها في التعرف على الحاجات المشتركة بينهم و بين الجمهور بما يحقق المميزات و المحافظة عليها بتعزيز الثقة .
4. تطوير رأس المال البشري من خلال شراكات مع كبريات الشركات العالمية المتخصصة في مجال تطوير الموارد البشرية للوصول الى كوادر باعلى مستوى من المهارات المهنية تحقق أهداف الشركة و رؤيتها .
5. تطوير مؤسسات الدولة التي وطنت رواتبها مع الشركة من خلال تطوير ملاكاتهم و تزويدهم بدعم تقني من برامج محوسبة و دورات تأهيلية للكوادر المحاسبية للتعامل مع هذه التقنيات الحديثة .
6. تقديم الدعم للاقتصاد الوطني من خلال تقييد السلف و القروض الصغيرة الميسرة لفئات مهمة في المجتمع مثل أصحاب المشاريع الصغيرة و المتقاعدين .
7. تقديم الدعم الاجتماعي و القيام بدور فاعل في المسؤولية الاجتماعية من خلال التبرعات لفئات متضررة من الشعب مثل المهجرين

سادساً : الاداء الفعلي للشركة

4. الميزانية العمومية

الميزانية العامة كما في 2019/12/31

المبلغ	أسم الحساب
	الموجودات
	الموجودات الثابتة
17820039165	الموجودات الثابتة (بالقيمة الدفترية)
4121930471	النفقات الايرادية المؤجلة
6773905835	مشروعات تحت التنفيذ
271218084	قروض ممنوحة طويلة الاجل
2380000000	استثمارات مالية طويلة الاجل
31367093555	مجموع الموجودات الثابتة
	الموجودات المتداولة
3051742648	المخزون (بالكلفة)
194871730237	المدينون
27351859680	النقود
225275332565	مجموع الموجودات المتداولة
256642426120	مجموع الموجودات
1546350000	الحسابات النظامية المتقابلة
	مصادر التمويل
	مصادر التمويل طويلة الاجل
10000000000	رأس المال المدفوع (الاسمي)

174450601252	الاحتياطيات
184450601252	مجموع مصادر التمويل طويلة الاجل
	مصادر التمويل قصيرة الاجل
72191824868	الدائنون
256642426120	مجموع مصادر التمويل
1546350000	الحسابات النظامية المتقابلة

الاستنتاجات و التوصيات

الاستنتاجات

1. تأكدت الحاجة الى المعلومات اللازمة لتقييم قدرة الوحدة الاقتصادية على خلق القيمة على نحو مستدام ، و لا يمكن الوصول لهذه المعلومات من خلال نموذج الإبلاغ السائد. كما ان كلما توفير معلومات أكثر استشرافية وتفصيلية (من المعلومات الحالية التي تحويها التقارير المالية المعدة من قبل الوحدات الاقتصادية) .
2. العديد من التحديات واجهت و ما زالت تواجه التقارير المتكاملة في مختلف الاقتصاديات العالمية مثل عدم حاجة بعض الوحدات الاقتصادية لأعداد هذا النوع من التقارير لأعتمادها على التمويل الذاتي و عدم الرغبة في الحصول على المشروعية و غيرها من الاسباب التقنية و الامكانيات المادية , بعض من هذه التحديات تم معالجتها و البعض الاخر تسهم البحوث العلمية و الجهود المهنية المشتركة في تذليلها.
3. ان تشغيل المعلومات غير المالية اضافة الى المعلومات المالية ادى الى تفعيل أدوات المحاسبة الادارية و تسهيل رسم استراتيجية الوحدة الاقتصادية و تنفيذ الاهداف الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية و تحقيق متطلبات الاستدامة , و قد وسع تنوع مصادر المعلومات مدى قدرة الوحدة الاقتصادية في تقييم ادائها من وجهات نظر متعددة و مكنت المحاسب الاداري و الادارة من تكيم التوقعات الى اقرب درجة من الدقة مما يؤدي الى تصويب عملية التقييم و توسيع مساحة خيارات التصحيح التي من الممكن طرحها في عملية تقويم الاداء الاستراتيجي.

التوصيات

1. ضرورة توحيد جهود الأكاديميين و المهنيين لرفع مستوى تطبيق أدوات المحاسبة الادارية في الوحدات الاقتصادية , و توظيف تلك الادوات في تمكين الوحدات لتحقيق متطلبات الاستدامة و ما يتبع ذلك من ضرورة تطوير مهارات المحاسب الاداري في أعداد التقارير التي تغذي الادارات بالمعلومات اللازمة لتحقيق تلك المتطلبات .
2. على الوحدات الاقتصادية الاهتمام بتحقيق سعة في مساحة القاعدة المعلوماتية و شموليتها تؤدي الى تحسين تشغيل أدوات المحاسبة الادارية الاستراتيجية في مكانها الصحيح و الحصول على أفضل النتائج المتوخاة من تشغيل تلك الادوات.
3. ينبغي على المنظمات المهنية المحلية أخذ دور فاعل في تأسيس قاعدة تطبيقية سليمة تمهيدا لمساعدة الوحدات الاقتصادية في أعداد تقاريرها المتكاملة من خلال

5. احزرت اعمال التسويق والبيع بخدمات بطاقة كي ومباركتها من قبل المعنيين بادارة شؤون المحافظات عن اتخاذ ما يقارب احد عشر مجلس محافظة إعتدماً بطاقة كي كارد في جميع الدوائر الحكومية العاملة فيها لتمكين الدوائر والجمهور الحصول على خدمات البطاقة وبشكل تدريجي. كما قامت الشركة خلال السنة بتنفيذ خطة تطويرية في تنوع البطاقات و تخفيض أسعارها و فتح افق التعاون مع مصارف جديدة , إذ ارتفع نسبة النمو في ايراد المبيعات 2.4% (2F) بسبب زيادة عدد المنافذ بنسبة 73% (1p) , أما السبب الثاني كان النمو ببطاقات الدفع الجديدة master خلال السنة بنسبة 26% (2C). و أنعكس ذلك على زيادة مبيعات ورق جهاز P.O.S بنسبة 31% (2p) . و من ضمن خطوات الخطة هي تطوير جهاز P.O.S و أستبداله بالجهاز الاسود الذي يعد أفضل كفاءة و أقل أعطال بنسبة 24% .

سابعا : التطلعات المستقبلية

- يمكن ذكر بعض التطلعات المستقبلية للشركة و التي منها :
5. تأمين ونشر اعداد كبيرة من اجهزة نقاط البيع (POS) في عموم العراق, و تطبيق منظومة متكاملة لجميع المعاملات اليومية في كافة القطاعات حيث يمكن تطبيقها في مختلف المناطق الحضرية والنائية في العراق.
 6. القضاء على أزواج الرواتب و اعتماد بصمة العين كادق وسائل أثبات الهوية و اكثرها اماناً.
 7. تنوع الخدمات التي تقدمها الشركة و زيادة سرعة التنفيذ و اعتماد التكنولوجيا الحديثة باعلى مستوياتها .
 8. فتح فروع و مكاتب دولية لتسهيل أمتداد التعامل و تيسير التعاملات النقدية للعراقيين داخل و خارج القطر

ثامنا: أساس الأعداد و العرض

تم اعتماد تلخيص التقارير المالية و الادارية الصادرة من الفرق المختلفة في الشركة , اضافة الى اجراء مقابلات تفصيلية من رؤساء الفرق و تقديمهم حواشي تفسيرية لكل ما ورد في التقارير , اضافة الى اعتماد نتائج النموذج الاحصائي في تحديد الاهمية النسبية و بهذا تم اثبات الفرضيات الفرعية الثلاثة و ما ينتج عن ذلك من اثبات الفرضية الرئيسية للبحث و هي :

(يمكن استعمال المعلومات غير المالية ذات الاهمية النسبية المحددة عن طريق توظيف الخارطة الاستراتيجية و بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة لغرض أعداد التقارير المتكاملة)

- for Corporate Reporting, December 2006, p. 11.
11. Aly, Ibrahim M. Kieso, Donald E. Kimmel, Paul D. Weygandt, Jerry J. (2018) Managerial accounting _ tools for) business decision-making). John Wiley & a. Sons Canad
 12. Cho, C. H., & Patten, D. M. (2013). Green accounting: Reflections from a CSR and environmental disclosure perspective. *Critical Perspectives on Accounting*, volume 24, Issue 6, pp 443–447.
 13. Bougen, P. D., & Young, J. J. (2012). Fair value accounting: Simulacra and simulation. *Critical Perspectives on Accounting*—volume 23 , Issue 4, pp 390 .402
 14. Joannidès Vassili de Lautour ,(2018) Strategic Management Accounting, Beyond the Numbers,second addition. Springer International Publishing AG, part of Springer Nature .
 15. Junior, Oliveira , Helleno , (2018) Sustainability evaluation model for manufacturing systems based on the correlation between triple bottom line dimensions and balanced scorecard perspectives . *Journal of Cleaner Production* volume 190, 84Product .93-ion
 16. Hyung Jong Na, Kun Chang Lee, Seung Uk Choi and Seong Tae Kim (2020) Exploring CEO Messages in Sustainability Management Reports: Applying Sentiment Mining and Sustainability Balanced Scorecard Methods Sustainability; www.mdpi.com/journal/sustainability.
 17. Hansen.Erik G, Schaltegger Stefan , (2018) Sustainability Balanced Scorecards and their Architectures: Irrelevant or Misunderstood? *J –Bus Ethics* 150:937 -017-i.org/10.1007/s10551https://do 952 3531-5.
 18. Lu, M. T., Hsu, C. C., Liou, J. J., & Lo, H. W. (2018). A hybrid MCDM and sustainability balanced scorecard model to establish sustainable performance evaluation for international airports. *Journal of Air Transport .19-Management*, 71, 9

أصدار مجموعة من القواعد المحلية التي تكون نقطة انطلاق لإصدار هذا النوع من التقارير .

المصادر

1. IIRC, 2013, International IR Framework. Available at: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>.
2. Flower, J. (2015), “The international integrated reporting council: a story of failure”, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 27, pp. 17-1
3. Bhasin, M.L. (2016). Voluntary Reporting of Corporate Governance Information in Annual Reports: An Empirical Study of an Asian Country, *International Journal of Management Sciences and Business Research*, Vol-5, Issue 7.pp71-95.
4. de Villiersa Charl, Venterb Elmar. R, Hsiaoa Pei-Chi Kelly (2016). Integrated reporting: background, measurement ,issuesapproches and an agenda for future research . *Accounting and Finance* . © AFAANZ
5. Eccles, R. G. and Krzus, M. (2010), *One Report : Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA.
6. Reichheld, Frederick F. “The One Number You Need to Grow,” *Harvard Business Review*, , volume81, Issue 12, p 54–p 46.
7. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104.
8. Ittner, Christopher, and Larcker, David. “Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement,” *Harvard Business p ,11 Review*, volume. 81, Issue .91-p 89
9. Wyatt, Anne. *What Financial and Non-Financial Information on Intangibles is Value Relevant? A Review of the Evidence*, University of Technology, Sydney, February 2008.
10. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) . *ual Intellect Assets and Value Creation: Implications*

- and Strategy Execution SIXTH EDITION, Pearson Education.
22. T Harihayati, R Lubis, S Atin, U D Widianti Thecompany'sperformance assessment using balanced scorecard IOP Conf. Series: Materials Science and (Engineering 407 (2018. 012067
23. Quezadaa.n , Luis .E, Héctor A. López-Ospinab dohtem A “for designing a strategy map using AHP and linear -programming” L.E. Quezada, H.A. López Ospina / Int. J. Production Economics 158 255–244 (2014) .
19. Maon, F., Lindgreen , A., & Swaen, V. (2010). Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 20–38 .
20. Datar, S. & Rajan, M. (2018). *Hornngren's cost accounting: A managerial emphasis. Sixteenth edition*, Hoboken, New York: Pearson.
21. Atkinson, Anthony A. Kaplan, Robert S. Matsumura, Ella Mae, (2012) *MANAGEMENT ACCOUNTING Making -Information for Decision*