

## دور الخارطة الاستراتيجية في تعزيز بطاقة العلامات المتوازنة بأستخدام البرنامج الاحصائي DEMATEL

أ.د بثينة راشد الكعبي

الجامعة المستنصرية

الباحثة ريم محسن خضير

جامعة النهرين

[rmuhasen@yahoo.com](mailto:rmuhasen@yahoo.com)

### المستخلص

يهدف البحث الى أستعراض التطور التاريخي لبطاقة العلامات المتوازنة و التي كانت متمثلة في ظهور بطاقة العلامات المتوازنة كمجموعة من المؤشرات المالية و غير المالية و من ثم تطوير المؤشرات من خلال أشتقاقها من الاهداف الاستراتيجية و من ثم المرحلة الثالثة المتمثلة بأشتقاق الخارطة الاستراتيجية في ضوء فلسفة بطاقة العلامات المتوازنة و التي مثلت أداة ناجحة للتخطيط الاستراتيجي . و بموجب استحداث هذه الاداة سيتم تسهيل خلق تكامل بين عملية التخطيط و عملية تقييم الاداء ، و سينتج عن ذلك التقليل و بشكل ملحوظ من الحاجة الى أعادة النظر في تقويم عمليتي التخطيط و التنفيذ في الوحدات الاقتصادية . و لغرض تعزيز دور الخارطة في تدعيم عمل بطاقة العلامات المتوازنة سيتم توظيف برنامج للتحليل الاحصائي يسمى DEMATEL و الذي سيحدد نقاط القوة و الضعف في الخارطة الاستراتيجية و بطاقة العلامات المتوازنة في آن واحد .

الكلمات المفتاحية : الخارطة الاستراتيجية ، بطاقة العلامات المتوازنة ، البرنامج الاحصائي DEMATEL

extract

The research aims to review the historical development of the balanced scorecard, which was represented in the emergence of the balanced scorecard as a set of financial and non-financial indicators, and then developing the indicators by deriving them from the strategic goals and then the third stage represented by deriving the strategic map in light of The balanced score card philosophy, which represented a successful tool for strategic planning. According to the development of this tool, it will be facilitated to create an integration between the planning process and the performance evaluation process, and this will result in significantly reducing the need to reconsider the evaluation of the planning and implementation processes in economic units. In order to enhance the role of the map in strengthening the work of the balanced score card, a statistical analysis program called DEMATEL will be employed, which will identify the strengths and weaknesses of the strategic map and the balanced score card at the same time.

Keywords: strategic map, balanced score card, DEMATEL statistical program

## المقدمة

تعمل المحاسبة الإدارية الإستراتيجية (SMA) على توسيع نطاق عمل المحاسبة الإدارية اذ يكون تركيزها خارجياً (السوق التنافسية) لتشمل البيانات المالية وغير المالية للمساهمة في توفير المعلومات لتنفيذ استراتيجيات الوحدة الاقتصادية و دعم قرارات الإدارة. أذ أن المحاسبة الإدارية الاستراتيجية هي الاستخدام الإداري لتقنيات SMA ، إلى جانب تقنيات المحاسبة الإدارية التقليدية. فكان الاهتمام متركزاً من ١٨٥٠ - ١٩٨٠ على مقاييس الاداء المالية و المحاسبية كالارباح و تراكمها بأعتبار أنها تمثل انعكاساً لنمو الاعمال و توسعها مما يؤكد نجاح الادارة . و أحد أهم هذه التقنيات هي بطاقة العلامات المتوازنة التي تحدد مدى قدرة الوحدات الاقتصادية على تطوير إمكاناتها مع الزبائن والعمليات والعاملين لتحقيق النمو والربحية الآن

وفي المستقبل بموجب المقاييس المالية تميل إلى أن تكون مؤشرات أنية أو تاريخية تفصح عن الأثر المالي للقرارات التي اتخذت في الفترتين الحالية والسابقة. بينما المقاييس غير المالية في نماذج BSC الثلاثة الأخرى هي المؤشرات الرئيسية ، التي ينبغي أن تؤدي التحسينات فيها إلى أداء مالي أفضل في المستقبل ، أذ أن الانخفاضات في المؤشرات غير المالية تنعكس سلباً على الأداء المالي في المستقبل. و قد قاد النجاح الذي حققته بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم الاداء التشغيلي و تقييم أثاره المستقبلية على الوحدة الاقتصادية المختصين الى توسيع افاق جديدة في تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة و توظيف البطاقة في تقييم مدى تحقق الاهداف الاستراتيجية من خلال تطوير هذه البطاقة خلال عدة مراحل او أجيال اهمها كان الجيل الرابع المتمثل بالخارطة الاستراتيجية المبنية وفق فلسفة بطاقة العلامات المتوازنة و استخدامها كأداة تخطيط استراتيجي بعد عام ٢٠٠١.

### المحور الاول : منهجية البحث

#### أولاً : مشكلة البحث :

تعد بطاقة العلامات المتوازنة أداة تقييم أداء استراتيجي مفيدة إذا ما تم اشتقاق مؤشراتها من الاهداف الاستراتيجية ، و لكن تبقى مشكلة الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي بصورة عامة وتقييم تنفيذ ذلك التخطيط بموجب بطاقة العلامات المتوازنة و محاولة تقويمه ، و هنا تظهر الكثير من الانحرافات و التي ستتسبب في عدم الثقة في التخطيط ، و يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات التالية :

أ. هل يمكن الاستفادة من الخارطة الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي وبناء بطاقة العلامات المتوازنة ؟

ب. هل يمكن تفعيل عمل الخارطة بموجب البرنامج الاحصائي DEMATEL ؟

#### ثانياً: أهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق الاهداف التالية :

١. بيان مفهوم و تعريف (الخارطة الاستراتيجية و بطاقة العلامات المتوازنة ) و الجذور الفلسفية للعلاقة بينهما ، و المعلومات التي توفرها عن أداء الوحدة الاقتصادية .

٢. تنفيذ البرنامج الاحصائي DEMATEL لتعزيز عمل الخارطة الاستراتيجية و بطاقة العلامات المتوازنة .

### ثالثاً: فرضية البحث

١. أستخدم الخارطة الاستراتيجية كأداة فعالة للتخطيط الاستراتيجي.
٢. أستخدم البرنامج الاحصائي DEMATEL لتعزيز عمل الخارطة الاستراتيجية و بطاقة العلامات المتوازنة .

### رابعاً: أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث من أهمية الدور الذي تؤديه المحاسبة الادارية و توجيه أنظار الإدارة نحو الأمور المهمة و تحسين التخطيط الاستراتيجي ، أذ ان تحديد الخارطة الاستراتيجية يمثل تغذية راجعة للتأكد من صحة عملية التخطيط و سلامة تطبيق تلك الخطط و تحسين مسار التنفيذ لمعالجة القصور و بيان أسبابه و تقادي تلك الاسباب مستقبلاً.

### خامساً : منهج البحث

أعتمد البحث على المنهج الاستنباطي في الجانب النظري والمنهج الاستقرائي في الجانب العملي من خلال

١. تحليل التقارير الادارية للشركة عينة البحث.
٢. اجراء المقابلات مع المدراء و المسؤولين في الشركة عينة البحث .
٣. تصميم إطار مقترح مكون من الخارطة الاستراتيجية و بطاقة العلامات المتوازنة و نموذج DEMATEL الاحصائي .

### سادساً: مجتمع البحث و عينته :

يتألف مجتمع البحث من شركات القطاع المختلط العراقية أما عينة البحث هي شركة Q card للدفع المسبق. أذ تعد هذه الشركة من الشركات القليلة في البئة العراقية التي تعمل في مجال التعامل النقدي الالكتروني إضافة الى المستوى المتطور لهذه الشركة على الصعيد الاداري و تبني الادارة الافقية ، كذلك الصعيد التكنولوجي و ما تتسم به هذه الشركة من اعتماد كامل على أجهزة الحاسوب و المراسلات الالكترونية لأنجاز الاعمال لدرجة الاستغناء عن أستخدم الورق إلا للضرورة فقط .

### سابعاً: الحدود المكانية و الزمانية

١. الحدود الزمانية : التقارير الادارية و المالية لسنة ٢٠١٨ و ٢٠١٩ و التي تمثل آخر التقارير التي تم المصادقة عليها و إعلانها في حدود فترة الدراسة .
٢. الحدود المكانية : الشركة عينة البحث .

### ثامناً: متغيرات البحث و نموذج البحث

١. المتغير المستقل : بطاقة العلامات المتوازنة .
٢. المتغير الوسيط : البرنامج الاحصائي DEMATEL.
٣. المتغير التابع : الخارطة الاستراتيجية .

### المحور الثاني : الجانب النظري

#### أولاً: بطاقة العلامات المتوازنة :

بحث المحاسبون عن الكيفية التي تمكنهم من الارتقاء بطرق تقييم الاداء من خلال تطوير معايير و مقاييس أكثر دقة و شمولية ، فكان الاهتمام متركزاً من ١٨٥٠ - ١٩٨٠ على مقاييس الاداء المالية و المحاسبية كالارباح و تراكمها باعتبار أنها تمثل انعكاساً لنمو الاعمال و توسعها مما يؤكد نجاح الادارة ، و بعد الثورة الصناعية أنصب الاهتمام على أساليب محاسبية أكثر حداثة أهمها نسب التحليل المالي مثل نسبة العائد على الاستثمار ROI و العائد على رأس المال ROE و نسب التحليل المرتبطة بالموازنات التشغيلية و النقدية . و لكن ما كان يؤخذ على تلك المؤشرات انها لم تحدد مدى مساهمة الادارة بما يعرف بخلق القيمة لحملة الاسهم ، و ادى ذلك الى تطوير بيئة مالية جديدة من خلال أصفاء الطابع الاقتصادي على المؤشرات المحاسبية مثل مؤشر العائد الاجمالي للسهم TSR و مؤشر عائد التدفق النقدي للسهم CFORI و مؤشر القيمة السوقية المضافة MVA و المؤشر الاهم القيمة الاقتصادية المضافة EVA .

( Botchkarev & Andru : 2011: 187)

بعدها بدأ التخلي عن فكرة تقييم الاداء على اساس الاداء المالي و مقارنة التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة ، إذ أن أداء الوحدات الاقتصادية أشمل و أكثر تعقيداً من ذلك ، و لكي يكون التقييم شامل و

منصف لأداء الوحدات الاقتصادية ينبغي قياس و تقييم أداء الاقسام الموجودة في الوحدة الاقتصادية و ليس فقط القسم المالي، و أذ أن أقسام الوحدة ساهمت و بشكل متكامل في أداء في الوحدة الاقتصادية .

Seyedhosseini

( 457: 2011 )

بحلول نهاية القرن العشرين ظهرت الحاجة إلى خلق قيمة من خلال الأصول غير الملموسة و منها ولاء العملاء وعلاقاتهم ، وعمليات تشغيل تتسم بالكفاءة ، الجودة العالية ، ومنتجات وخدمات جديدة ، ومهارات الموظفين وتحفيزهم ، وقواعد البيانات وأنظمة المعلومات ، والأهم من ذلك كله ، الثقافة التنظيمية. تزامنا مع هذه الاحتياجات و التغييرات في قياس الموقف التنافسي للوحدة ، و التي اكدت أن المؤشرات المالية غير كافية لقياس وإدارة أداء الوحدة . فظهر التوجه نحو انفاق الموارد في الفترة الحالية لخلق قيمة للوحدة من خلال تعزيز الأصول غير الملموسة عن طريق الإجراءات التالية: Atkinson & Kaplan (18: 2012)

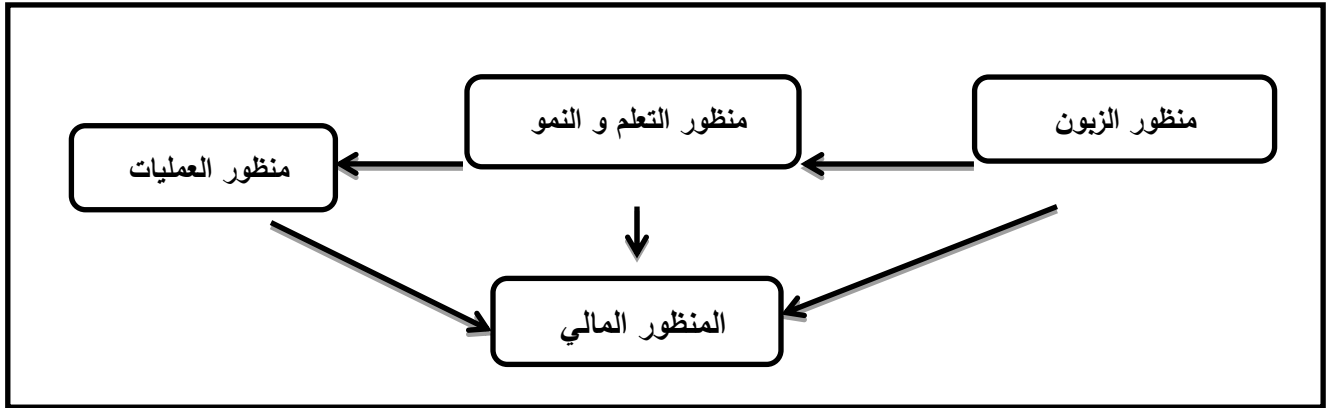
- رفع مستوى مهارات الموظفين و اساليب تحفيزهم ( تدريب و تأهيل ).
  - توسيع البيانات المشتركة حول عمليات الإنتاج ( العمليات الداخلية ).
  - تطوير المنتجات من خلال كوادرات مختصة بالبحث والتطوير ( الابداع و الابتكار ).
  - تحسين جودة وسرعة والتوزيع وخدمات ما بعد البيع.
  - تعزيز العلاقات الموثوقة مع الزبائن المربحين والموردين منخفضي التكلفة.
- و هنا يكمن التحدي في إيجاد المزيج الصحيح من المؤشرات المالية وغير المالية لقياس أداء هذه المهام المتعددة و عليه تم اقتراح عدة أطر لقياس الأداء المتكامل منها برامج إدارة الجودة الوطنية والدولية مثل برنامج Malcolm Baldrige National Quality Program للتميز في الأداء ، ونموذج the European Foundation for Quality Management EFQM و بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) وهي الأكثر اعتماداً على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم . أذ توفر بطاقة العلامات المتوازنة إطاراً مستمر في قياس النتائج المالية ، و يكملها بتقييم الاداء غير المالي في ظل تحقيق استراتيجية الوحدة الاقتصادية أمتدادا الى خلق القيمة الاجتماعية .

(Malcolm Baldrige Excellence Program : 2010 : [www.nist.gov/baldrige](http://www.nist.gov/baldrige))

و في بداية التسعينات ،و بالتحديد في 1992 تم تقديم BSC لأول مرة من قبل Kaplan and Norton بأنها " أداة تتكون من مجموعة من مقاييس الأداء، تمكن الوحدة الاقتصادية من ترجمة استراتيجيتها إلى أربع منظورات تضم مجموعة من مقاييس الأداء و كما يلي : (Kaplan & Norton: 2001 : 92)

- مقاييس الاداء المالي: ما يحتويه من مقاييس مالية تقيس الأداء المالي للوحدة الاقتصادية
  - مقاييس اداء العمليات الداخلية: يركز على مدى جودة الإدارة في إدارة و تطوير العمليات الداخلية
  - مقاييس الاداء المتعلق بالزبون: يركز على الزبائن و يقيس مستوى رضاهم
  - مقاييس الاداء المتعلق بالتعلم و النمو: يركز على تحديد مدى تطور الوحدة الاقتصادية ومواردها البشرية ومدى إبداعهم من أجل إرضاء الزبائن و من ثم زيادة قيمة الوحدة الاقتصادية .
- و الشكل رقم ١ يمثل بطاقة العلامات المتوازنة بأبسط أشكالها :

الشكل رقم (٣-٢) تقويم الاداء الاستراتيجي



المصدر : من أعداد الباحث

لقد قاد النجاح الذي حققته بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم الاداء التشغيلي و تقييم أثاره المستقبلية على الوحدة الاقتصادية ، المختصين الى توسيع افاق جديدة في تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة و توظيف البطاقة في تقييم مدى تحقق الاهداف.

فبعد عام ١٩٩٦ لم تعد بطاقة العلامات المتوازنة أداة إدارية لتصنيف المقاييس و مؤشرات الاداء إلى أربعة مناظير فقط . بل تطورت لتكون مرتبطة بـ استراتيجية الوحدة الاقتصادية وأن يتم اشتقاق المقاييس من الأهداف الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية و ترابطها مع بعضها البعض .

(Rompho : 2015 : 56 )

أذ تم اقتراح إطار من الأبحاث التي أجراها Kaplan and Norton في عام ١٩٩٦ ، أنه ينبغي على الوحدة الاقتصادية أن تولي اهتماما لكل من الأداء المالي وغير المالي عبر أربعة مناظير: المالي ، والزبون ، والعمليات الداخلية ، و التعلم والنمو، إضافة الى ذلك يحتوي كل منظور من المناظير الاربعة في بطاقة العلامات المتوازنة على أربعة مكونات رئيسية : (Kaplan& others :2010: 116)

- الهدف الاستراتيجي : وهو النتيجة التي تتوقع الادارة تحقيقها من هذا المنظور إذا تم تنفيذ الاستراتيجية بنجاح و يترجم الى مقاييس أداء.
- المقاييس كل هدف : بعد تحديد الاهداف الاستراتيجية يتم اقتراح مقاييس مشتقة من نفس الهدف تعمل على القياس ضمن المنظور الواحد او اكثر من منظور لتحديد مدى تحقق الهدف.
- القيمة المستهدفة : هي القيمة العددية التي تم تحديدها لكل مقياس 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 مثلت هذه المرحلة الخطوة الأقرب لتنضيج الخارطة الاستراتيجية كأداة من ادوات الإدارة الاستراتيجية . أذ أن الاعتماد على بطاقة العلامات المتوازنة في عملية التخطيط و تنفيذ الاستراتيجيات و ليس فقط تقييم لأداء الوحدة الاقتصادية ، بل تحديد الاهداف الاستراتيجية و من ثم تصنيفها على اساس المناظير ، و بعد ذلك تحديد مجموعة مؤشرات دلالة لتقييم كل هدف ، و وجد ان هناك مؤشر يقيس تنفيذ اكثر من هدف في الوقت نفسه ، و قد تكون الاهداف في مناظير مختلفة و ليس نفس المنظور ، الامر الذي مهد لظهور فكرة الخارطة الاستراتيجية كنموذج يحدد علاقات السبب و النتيجة بين المناظير الاربعة .

ثانياً: الخارطة الاستراتيجية :

في هذه المرحلة التي بدأت بعد عام ٢٠٠٠ أصبحت خلالها وظيفة بطاقة العلامات المتوازنة كيفية رسم الاستراتيجيات و تحديد الاهداف الاستراتيجية بالاعتماد على نفس تصنيف المناظير الاربعة للبطاقة و من ثم قياس تحقق تلك الأهداف من وجهات نظر متعددة. و بهذا اصبحت بطاقة العلامات المتوازنة أداة أو نهجا أكثر شمولاً لكيفية تحسين و إدارة الاستراتيجية. وفي تطور مثير للاهتمام ، أصبحت التغذية الراجعة المتخذة لتصويب الاهداف الاستراتيجية أقل صعوبة ، و ذلك لأن تخطيط الاهداف وفق المناظير الاربعة يولد اتفاق حول 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 .

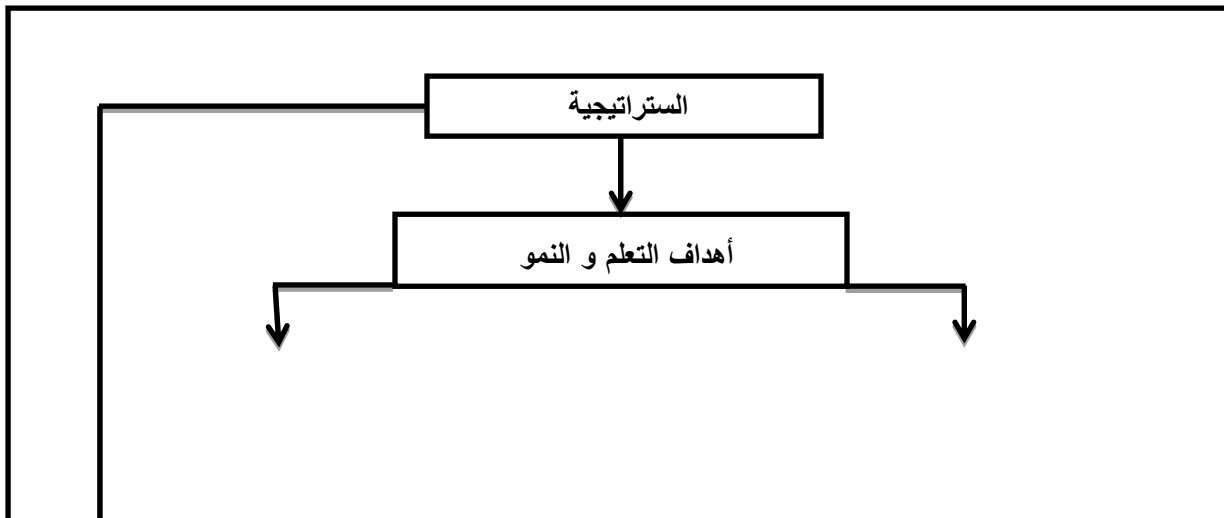
( Harihayati : 2018 : 3 )

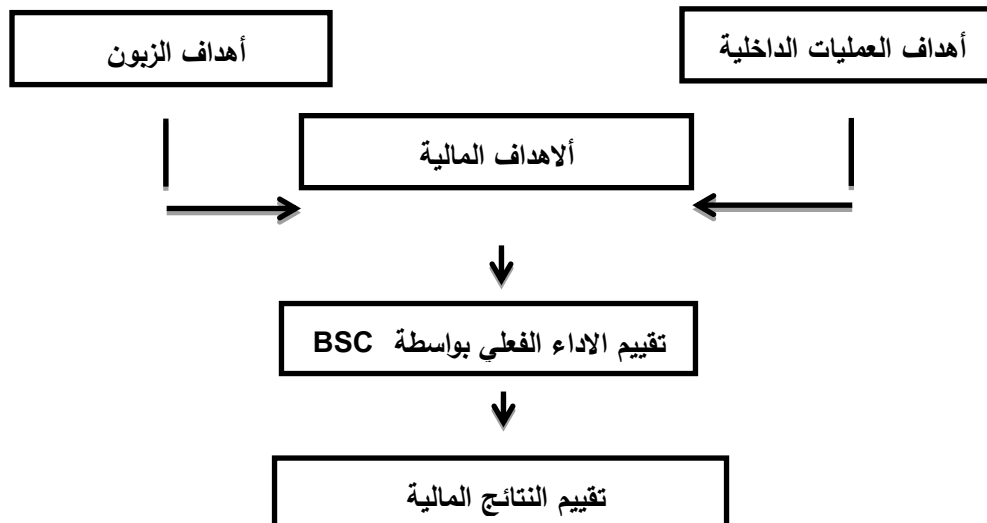
عند تحديد الأهداف في المناظير الأربعة ، سيكون من البديهي تحديد الربط بين الاهداف التي تشترك في مؤشرات و مقاييس متماثلة ، إذ يمكن للوحدة الاقتصادية توضيح الاستراتيجية الخاصة بكيفية تحسين قدرات الموظفين ومهاراتهم في وظائف معينة ، إلى جانب استراتيجية تبني تكنولوجيا جديدة ، مما يؤدي الى تحسين عملية داخلية مهمة ، ستعمل العملية المحسنة على تعزيز القيمة المقدّمة للزبائن المستهدفين ، مما ينعكس على زيادة رضا الزبائن والاحتفاظ بهم والنمو في أعمال الوحدة الاقتصادية . و كل ما سبق سيؤدي إلى زيادة الإيرادات وفي نهاية المطاف الى ارتفاع قيمة حملة الأسهم . و هذا الترابط في وصف الاستراتيجيات من خلال الربط بين الأهداف عن طريق العلاقات بين السبب والنتيجة سيكون مخطط يسمى الخارطة الاستراتيجية .

(Kaplan and Norton:2004:10)

و الشكل رقم ٢ يوضح مثالاً لعلاقات السبب و النتيجة في الخارطة الاستراتيجية :

الشكل رقم (٢) علاقات السبب و النتيجة في الخارطة الاستراتيجية





~~المصدر : من اعداد الباحث~~

الخارطة الاستراتيجية هي الأداة 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 الاستراتيجية ، 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 استراتيجية الوحدة الاقتصادية فأذا بدأت من منظور التعلم والنمو ، مما سيكون له تأثير مباشر على العمليات الداخلية للوحدة الاقتصادية ويؤدي إلى رضا الزبائن.

(244 : 2014 )

**أولاً : خوارزمية Dematel**

يعتبر نموذج اتخاذ القرار التجريبي والتقييم Decision making trial and evaluation laboratory (DEMATEL) طريقة فعالة لتحديد سلسلة تأثيرات في نظام معقد. يتعامل مع تقييم العلاقات المترابطة بين العوامل الحرجة من خلال نموذج هيكل بصري. على مدى العقد الأخير ، تم إجراء عدد كبير من الدراسات بالاعتماد على تطبيق DEMATEL لتحليل العديد من المتغيرات المختلفة في المجالات البحثية المختلفة .

تم تطوير تقنية نموذج اتخاذ القرار والتقييم (DEMATEL) لأول مرة من قبل مركز جنيف للأبحاث و معهد باتيل بهدف تصوير هيكل العلاقات السببية المعقدة من خلال المصفوفات أو الرسومات البيانية كنوع من النمذجة الهيكلية ، فهو نموذج فعال في تحليل تأثير العلاقات السببية بين مكونات النظام. أذ يمكن ل DEMATEL أن يحدد الترابط بين العوامل و المساعدة في تطوير خريطة لتقويم العلاقات النسبية بين مكونات النظام، ويمكن استخدامها للتحقيق و حل المشكلات المعقدة والمتشابكة. و لم يقتصر النموذج على العلاقات السببية المتبادلة عبر المصفوفات بل يقوم بتحديد العامل الحرج ضمن أي نظام معقد بمساعدة مخطط علاقة التأثير. نظراً لما تمتع به نموذج DEMATEL من مزايا وقدرات فقد تلقى قدراً كبيراً من الاهتمام في العقد الماضي والعديد من الباحثين طبقوه للحل المشاكل المعقدة في مختلف المجالات. فضلاً عن ذلك، تم تطوير DEMATEL لاتخاذ قرارات أفضل تحت بيانات مختلفة في العديد من أنظمة العالم الواقعي الذي عادة ما يتضمن معلومات غير دقيقة وغير مؤكدة.

### المحور الثالث : الجانب العملي :

#### **أولاً : خطوات بناء الخارطة الاستراتيجية للشركة عينة البحث**

بعد التعرف على الشركة عينة البحث من خلال ما تم طرحه بداية المبحث ، و بالاعتماد على تحليل التقارير الادارية و المالية و المقابلات التي تم أجراؤها مع مستويات ادارية مختلفة في الشركة عينة البحث سيتم رسم خارطة استراتيجية للشركة وفقاً للخطوات التي تم توضيحها في الجانب النظري و كما يأتي :

#### **١. الخطوة ١: تحديد الاهداف الجوهرية overriding objectives**

هذه الخطوة تعد حاسمة ، لأنها تربط الخارطة الاستراتيجية برسالة و رؤية الوحدة الاقتصادية . ينبغي التفريق في هذه الخطوة بين الهدف الجوهرية الذي قامت عليه الوحدة الاقتصادية من الاساس و الاهداف المشتقة من الاستراتيجيات ، أذ ينبغي أن يكون الهدف الجوهرية هدف اقتصادي بصيغة مالية و بعد زمني ، و بالاعتماد على تحليل تقارير الادارة نجد أن الهدف الاستراتيجي للشركة عينة البحث هو ( تحويل العملة الورقية الى العملة الرقمية تمهيداً للمشاركة الفاعلة في تحقيق التنمية الاقتصادية في العراق من خلال تشجيع استثمار راس المال الوطني المختلط في مجال الدفع الإلكتروني باعتباره جانباً جوهرياً من جوانب الاقتصاد الوطني و أفق استثماري جديد يرتقي بالبيئة الاقتصادية العراقية لتوازي الاقتصاديات العالمية)، أما ترجمة ذلك الهدف بصيغة مالية و بعد زمني ستكون (زيادة العائد على رأس المال المستخدم بنسبة ٨٪ خلال ثلاث سنوات).

## ٢. الخطوة ٢: اختيار عرض القيمة Choose the Value Proposition

والخطوة الثانية تبدأ بتحديد أي من الاستراتيجيات الرئيسية الثلاثة ( قيادة السوق - التمايز - التركيز ) التي يتم تبنيها من قبل الشركة عينة البحث و التي ستهدف بكل الاحوال الى تقديم قيمة مضافة للوحدة الاقتصادية و للزبون ، و ذلك لا يلغي إمكانية الاستفادة من بعض أمتيازات الاستراتيجيتين التي لم يتم هيمنتها و لكن بمستويات اقل من الاستراتيجية المعتمدة ، و كل استراتيجية ستكون لها طريقة لعرض خاصة بها القيمة ، و كذلك كل استراتيجية سيتم عكسها بصورة معينة تظهر أمام الزبون عن الوحدة الاقتصادية . و بالاعتماد على ما ورد في الجدول الوارد في الخطوة الثانية من خطوات تطبيق الخارطة بالجانب النظري و تحليل تقارير الادارة للشركة عينة البحث تم التوصل الى ما يأتي :

١. الاستراتيجية الرئيسية التي تم تبنيها من قبل الشركة عينة البحث هي **استراتيجية التمايز** و ذلك أستنادا للتفسيرات أدناه :

- لا يكون التسعير محور تركيز الوحدة و إنما يكون بمستواه الاعتيادي دون بذل جهود استثنائية كما في استراتيجية قيادة الكلفة .
- التركيز الرئيسي يتمحور في التمايز عن طريق تقديم سمات و مواصفات فريدة في المنتج أو الخدمة المقدمة و التي تكون كافية لجذب شريحة من الزبائن قادرة على تمييز قيمة تلك المواصفات ، و يكون التركيز الرئيسي للوحدة في البحث و التطوير لتحديد ما يمكن إضافته من مواصفات .
- بالاستناد الى التفسير السابق نجد أن الوحدة الاقتصادية تعتمد في كسب الزبائن على السمات و المواصفات الفريدة التي تقدمها في المنتج أو الخدمة و التي عن طريقها تكتسب الوحدة زبائن ذوو ولاء مستمر ، و لا يكون تركيزها الاساسي في جذب فئة معينة من الزبائن أو التركيز على بحوث التسويق كما في استراتيجية التركيز .

٢. بالاعتماد على التحليل السابق نجد أن تبني استراتيجية التمايز التي تنتهي بنكوتين صورة **الحصول على أفضل منتج أو خدمة** من قبل الزبون نتيجة السمات و الامتيازات الاضافية التي قدمتها الوحدة الاقتصادية للزبون ضمن المنتج أو الخدمة .

و تعد هذه الخطوة ضرورية جدا و ذلك لأن معظم الوحدات الاقتصادية تعد الخارطة الاستراتيجية بأربعة مناظير بدون الاشارة بشكل صريح لعرض القيمة أعتقادا من الوحدات أن اختيار الاستراتيجيات سيكون واضح

للقراء ضمن المناظير و قد يكون هذا صحيحًا ، و لكن الأفضل تضمين عرض القيمة مباشرة على الخارطة. يؤدي عرض القيمة إلى توجيه الوحدة الاقتصادية نحو الاستراتيجيات المالية الأكثر ملاءمة ، وهي الخطوة التالية . الشكل التالي يوضح كيفية ترجمة الهدف الاستراتيجية الى صيغة مالية و بعد زمني :

| الهدف الاستراتيجي :                                                |                      |  |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------|--|
| - تحقيق نسبة ٨ % كعائد على الاستثمار خلال سنوات                    |                      |  |
| - توسيع منافذ التوزيع لتصل ٩٠٠٠ _ زيادة القيمة المضافة لتصل الى ٨% |                      |  |
| - زيادة عدد البطاقات الى ١٨٠٠٠٠٠                                   |                      |  |
| ماذا نريد أن                                                       | المنظور المالي       |  |
| ننجز                                                               | منظور الزبون         |  |
| كيف سننجز                                                          | منظور العمليات       |  |
|                                                                    | منظور التعلم و النمو |  |

### ٣. الخطوة ٣: اختيار الاستراتيجيات المالية

بعد تحديد عرض القيمة ، تقوم الوحدات الاقتصادية بإضفاء الطابع الرسمي على خططها بتحديد الاستراتيجيات المالية. يمكن تصنيف الاستراتيجيات المالية إلى ثلاثة مجالات رئيسية:

(نمو الإيرادات - الإنتاجية - الاستفادة من الأصول)

ينبغي أن تولي الوحدة الاقتصادية قدرًا من الاهتمام لكل من هذه الاستراتيجيات ، مع أن اختيار عرض القيمة في الخطوة ٢ يساعد على تحديد أي من الاستراتيجيات الثلاثة سيتم اعتماده بناءً على اختيار عرض القيمة ، و بالرجوع الى الجدول المذكور في الخطوة الثالثة من خطوات تطبيق الخارطة الاستراتيجية في الجانب النظري يتم التوصل لأنواع الاستراتيجيات المالية التي تتبعها الوحدات بعد تبنيها التمايز كاستراتيجية رئيسية :

١. في مجال تحقيق نمو الإيرادات يتم التركيز على تحديد اسعار معينة لخدمات الدفع المسبقة مع إمكانية إضافة خدمات إضافية أو إصدار بطاقات ذات امتيازات إضافية و تحديد اجور مقابل تلك الامتيازات .

٢. في مجال الانتاجية يتم تبني سياسات كلفوية تعتمد على تحديد تكاليف كلية بحدود واضحة مع مرونة في زيادة تلك التكاليف في مجال الانفاق على البحث و التطوير . إضافة الى تحقيق وفورات في الموارد المالية عن طريق الاستفادة من التكنولوجيا و حماية البيئة .
٣. أما في مجال الاستفادة من الأصول فحسب الاستراتيجية الرئيسية سيكون الاستفادة من الاصول في مجالات استثمارية محدودة و عدم التوسع على حساب النشاط الاستثماري الاساسي .

| الهدف الاستراتيجي :                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                  |                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق نسبة ٨% كعائد على الاستثمار خلال سنوات</li> <li>- توسيع منافذ التوزيع لتصل ٩٠٠٠ _ زيادة القيمة المضافة لتصل</li> <li>- زيادة عدد البطاقات الى ١٨٠٠٠٠٠</li> </ul> |                                                                                                                                                                                  |                   |
| المنظور المالي                                                                                                                                                                                                  | <p>هدف ١ : تحقيق نمو الايرادات</p> <p>هدف ٢ : التوسع استغلال الأصول</p> <p>هدف ٣ : تطوير هيكل للتكاليف</p> <p>هدف ٤ : تحقيق وفورات مالية من توظيف التكنولوجيا و حماية البيئة</p> | ماذا نريد أن ننجز |
| منظور الزبون                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                  | كيف سننجز         |
| منظور العمليات                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                  |                   |
| منظور التعلم و النمو                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                  |                   |

و الى هنا نستنتج ان الاستراتيجيات المالية هي خطوة مهمة في عملية رسم الخارطة الاستراتيجية. من خلال موازنة الاستراتيجيات المالية مع عرض القيمة ، يمكن للوحدات الاقتصادية أن تضع نفسها في مكانها لتقرر بشكل صحيح ما الذي يرغب العملاء في دفع ثمنه. الخطوة التالية هي تحديد الاستراتيجيات المتعلقة بالزبون.

#### ٤. الخطوة ٤: اختيار استراتيجيات الزبون

بعد تحديد الاهداف الاستراتيجية التي تحقق الاستراتيجيات المالية ، ينبغي على الوحدات الاقتصادية إضفاء الطابع الرسمي على خططها و استراتيجياتها للفوز بالسوق . يمكن تصنيف استراتيجيات الزبون إلى ثلاثة مجالات رئيسية:

( الاحتفاظ بالعملاء وإضافتهم - زيادة الإيرادات لكل زبون - وخفض التكلفة لكل زبون)

و يعود اختيار عرض القيمة يحدد مرة أخرى المكان الذي يجب أن تركز فيه الوحدة الاقتصادية جهودها ونشاطها ، ويشير الجدول إلى أنواع الاستراتيجيات التي تركز على الزبون التي تميل الشركات إلى اتباعها بناءً على عرض القيمة المحدد وفق استراتيجية التمايز و التي ستتحقق كآلاتي :

١. في مجال الاحتفاظ بالزبائن الحاليين و زيادة عددهم ستعمل الشركة عينة البحث بتوظيف تقنيات حديثة و مستوى تكنولوجي عالي يشجع الزبائن الحاليين على التعامل مع الشركة و كسب زبائن جدد. إضافة الى التوسع بمنح تراخيص لمنافذ جديدة .

٢. في مجال تعظيم عوائد كل زبون ، ستعمل الشركة على تحقيق تلك الاستراتيجية بأضافة مميزات جديدة كبطاقات دفع استثنائية أو توفير خدمات دفع دولي و تأمين التعامل بالعملات الاجنبية . إضافة الى التعاقد مع شركات عالمية ذات خبرة في مجالات تطويرية عديدة .

٣. في مجال تخفيض تكاليف كل زبون ، فأن الشركة عينة البحث قائمة من الأساس على فكرة تقليل تكاليف التعاملات المالية لذلك أن معظم أنشطة الشركة تعمل على تقليل تكاليف اتمام التعاملات المالية بالانتقال بين المدن أو الدول و الاكتفاء بالاستفادة من الخدمات التي تقدمها الشركة .

٤. و من الممكن الاستفادة بشكل ثانوي من استراتيجية التركيز عن طريق استهداف فئة معينة و تقديم خدمات خاصة لهم مثل فئة اقتصادية معينة كرجال الاعمال أو المنظمات الاقتصادية .

| الهدف الاستراتيجي :                                         |                                                                                                                                                |                |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| - تحقيق نسبة ٨% كعائد على الاستثمار خلال سنوات              |                                                                                                                                                |                |
| - توسيع منافذ التوزيع لتصل ٩٠٠٠ _ زيادة القيمة المضافة لتصل |                                                                                                                                                |                |
| - زيادة عدد البطاقات الى ١٨٠٠٠٠٠                            |                                                                                                                                                |                |
| ماذا نريد أن ننجز                                           | هدف ١ : تحقيق نمو الإيرادات<br>هدف ٢ : التوسع استغلال الأصول<br>هدف ٣ : تطوير هيكل للتكاليف<br>هدف ٤ : تحقيق وفورات مالية من توظيف التكنولوجيا | المنظور المالي |

|                      |                                                                                                                                                                                             |           |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|                      | و حماية البيئة                                                                                                                                                                              |           |
| منظور الزبون         | هدف ١: الاحتفاظ بمستخدمي البطاقة الذكية الحاليين<br>و السعي لزيادة عددهم<br>هدف ٢: تعظيم عوائد كل زبون<br>هدف ٣: تخفيض تكاليف كل زبون<br>هدف ٤: توسيع التعاون مع المصارف الحكومية و الأهلية |           |
| منظور العمليات       |                                                                                                                                                                                             | كيف سننجز |
| منظور التعلم و النمو |                                                                                                                                                                                             |           |

و في كل الاحوال عند التخطيط ينبغي تحقيق التوازن بين الإنفاق والأرباح و تم إبراز هذه العناصر على الخارطة باعتبارها عوامل غير مستقلة ، ولكنها جزء من استراتيجية التمايز الرئيسية التي ستشكل مع استراتيجيات عرض القيمة و الاستراتيجيات المالية قصة متسقة لتطوير استراتيجيات مهمة حول عرض القيمة المركزية - مما يؤدي إلى تحقيق الاهداف الرئيسية.

#### ٥. الخطوة ٥: التنفيذ من خلال استراتيجيات منظور العمليات الداخلية

بعد وضع الاستراتيجيات المالية و استراتيجيات الزبون ، بعد ذلك تضع الوحدات الاقتصادية الإجراءات المهمة التي ستحقق الخطط و الاستراتيجيات للفوز بحصة سوقية ، و هنا سيتغير التركيز من "ماذا نفعل لأنجاز الهدف " إلى " كيف نخطط لتحقيقه ". أذ ستقوم الوحدة الاقتصادية بتنفيذ القصة التي تم تطويرها في الخطوات الاربعة السابقة . يمثل منظور العمليات الداخلية أساس اختيار وتنفيذ الأنشطة الاقتصادية الصحيحة لجذب الزبائن المطلوبين والاستراتيجيات المالية التي تعتقد الوحدة الاقتصادية أنها ستؤدي إلى تحقيق الهدف الجوهري للوحدة الاقتصادية ، و في مجال العمليات الداخلية نجد ثلاث محاور استراتيجية يتم التركيز عليها بالاعتماد على الاستراتيجية الرئيسية المتبناة ، و المجالات الثلاثة هي :

( العمليات - الابتكار - إدارة الزبون )

و حسب ما ورد في المبحث الثالث من الفصل الثاني في الجانب النظري نجد أن الشركة عينة البحث ستحقق الحدود الدنيا في مجال العمليات و سيكون مجال تفوقها الرئيسي هو الابتكار و توظيف التقنيات الحديثة في انجاز عمليات الشركة ، لكن سنجد ايضا هناك مساعي واضحة في تحقيق تفوق في مجال إدارة الزبون كنوع من التبنى الثانوي لسياسة التركيز .فتبني استراتيجية التمايز يركز على العمليات التي تحفز الابتكارات التكنولوجية و التسويقية الحديثة ، أذ أن اقتراح التمايز هو تقديم أحدث التقنيات أو التصميم أو الخدمات إلى السوق. و هنا يأتي دور العمليات الداخلية التي تحفز الأفكار الجديدة ، مع استمرار العمل بشكل فعال لتشجيع الزبائن على دفع مبلغ أعلى مقابل المنتجات والخدمات الرائدة .

| الهدف الاستراتيجي :                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                 |                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق نسبة ٨% كعائد على الاستثمار خلال سنوات</li> <li>- توسيع منافذ التوزيع لتصل ٩٠٠٠ _زيادة القيمة المضافة لتصل</li> <li>- زيادة عدد البطاقات الى ١٨٠٠٠٠٠</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                 |                |
| ماذا نريد أن ننجز                                                                                                                                                                                              | <p>هدف ١ : تحقيق نمو الإيرادات</p> <p>هدف ٢ : التوسع استغلال الأصول</p> <p>هدف ٣ : تطوير هيكل للتكاليف</p> <p>هدف ٤ : تحقيق وفورات مالية من توظيف التكنولوجيا و حماية البيئة</p>                                | المنظور المالي |
|                                                                                                                                                                                                                | <p>هدف ١ : الاحتفاظ بمستخدمي البطاقة الذكية الحاليين و السعي لزيادة عددهم</p> <p>هدف ٢ : تعظيم عوائد كل زبون</p> <p>هدف ٣ : تخفيض تكاليف كل زبون</p> <p>هدف ٤ : توسيع التعاون مع المصارف الحكومية و الأهلية</p> | منظور الزبون   |
| كيف سننجز                                                                                                                                                                                                      | <p>هدف ١:التوسع بمنح تراخيص لمنافذ جديدة</p> <p>هدف ٢:تطوير اساليب الدفع الالكتروني</p> <p>هدف ٣: تحسين مستوى العمليات</p> <p>هدف ٤ : تحسين العمليات في إطار دعم البيئة</p>                                     | منظور العمليات |
|                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                 | منظور التعلم و |

|       |  |  |
|-------|--|--|
| النمو |  |  |
|-------|--|--|

من الضروري التأكيد على أن استراتيجيات العمليات الداخلية تحتاج لتنفيذها تطوير المميزات الفريدة التي تميزها ، و برامج التوظيف والتدريب التي تحتاجها للتفوق في السوق التنافسية. يؤدي ذلك الى تمهيد الطريق للخطوة السادسة : تخطيط منظور التعلم والنمو ،الذي يمثل الخطوة النهائية من خطة بناء الحارطة الاستراتيجية.

#### ٦. الخطوة ٦: تخطيط استراتيجيات التعلم والنمو

بعد وضع الاستراتيجيات المالية و استراتيجيات العملاء ، ووضع خطة التنفيذ ، تظهر هنا فجوة في المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المختارة. في الخطوة الاخيرة لرسم الخارطة الاستراتيجية يتعلق منظور التعلم والنمو بتحديد وسد الفجوات التي يمكن أن تحد من قدرة الوحدة الاقتصادية على تنفيذ العمليات الرئيسية المحددة في منظور العمليات الداخلية .

و حسب ما ورد في الجانب النظري نجد ان منظور التعلم و النمو يقسم الى ثلاثة أبعاد بشري و التنظيمي و المعلوماتي ، لذا سيتم تقسيم الاهداف التي تخص هذا المنظور وفق الابعاد الثلاثة و كما يأتي :

| الهدف الاستراتيجي :                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                   |                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق نسبة ٨ % كعائد على الاستثمار خلال سنوات</li> <li>- توسيع منافذ التوزيع لتصل ٩٠٠٠ _ زيادة القيمة المضافة لتصل</li> <li>- زيادة عدد البطاقات الى ١٨٠٠٠٠٠</li> </ul> |                                                                                                                                                                                   |                                 |
| المنظور المالي                                                                                                                                                                                                   | <p>هدف ١ : تحقيق نمو الإيرادات</p> <p>هدف ٢ : التوسع باستغلال الأصول</p> <p>هدف ٣ : تطوير هيكل للتكاليف</p> <p>هدف ٤ : تحقيق وفورات مالية من توظيف التكنولوجيا و حماية البيئة</p> | <p>ماذا نريد</p> <p>أن ننجز</p> |
| منظور الزبون                                                                                                                                                                                                     | <p>هدف ١ : الاحتفاظ بمستخدمي البطاقة الذكية الحاليين و السعي لزيادة عددهم</p> <p>هدف ٢ : تعظيم عوائد كل زبون</p> <p>هدف ٣ : تخفيض تكاليف كل زبون</p>                              |                                 |

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                      |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
|              | هدف ٤:توسيع التعاون مع المصارف الحكومية و الأهلية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                      |
| كيف<br>سننجز | هدف ١:التوسع بمنح تراخيص لمنافذ جديدة<br>هدف ٢:تطوير اساليب الدفع الالكتروني<br>هدف ٣: تحسين مستوى العمليات<br>هدف ٤: تحسين العمليات في إطار دعم البيئة                                                                                                                                                                                                                                                               | منظور العمليات       |
|              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• البعد البشري :</li> <li>- تطوير الكوادر الفنية و الادارية و رفع مستوى الابداع</li> <li>• البعد المعلوماتي :</li> <li>- تطوير المستوى التكنولوجي و تعزيز الراجيات الحديثة و تغليب التكنولوجيا على العمل اليدوي</li> <li>• البعد التنظيمي :</li> <li>- تطوير اساليب العمل و ابتكار اسلوب عمل الفريق الواحد</li> <li>- تعزيز و توسيع أفق العمل بدعم الجهات التشريعية</li> </ul> | منظور التعلم و النمو |

- رأس المال البشري هو القيمة الاقتصادية التي تستمدّها الوحدة الاقتصادية من (أ) تطبيق المعرفة (ب) التعاون (ج) الأفراد ذوو العلاقة ، ويمكن للوحدات الاقتصادية تحقيق أهدافها من خلال موازنة مهارات رأس المال البشري مع مقترحات القيمة المهيمنة لستراتيجية التمايز المتبناة. ويشمل ذلك جذب الأنواع المناسبة من المهارات والاحتفاظ بها ، وتوفير الفرص المناسبة لتطوير الدراية الفنية اللازمة لتنفيذ استراتيجيات محددة.
- رأس المال المعلوماتي يرتبط بكيفية استخدام الوحدة الاقتصادية لنظم المعلومات وقواعد البيانات والملفات والبنية التحتية لاكتساب ميزة تنافسية وتنفيذ الاستراتيجية. فإن الأنظمة التي تحكم العمليات التشغيلية ستكون مهمة بدرجة كبيرة لتطوير العمليات في الشركة عينة البحث و التي تتبنى استراتيجية التمايز.
- رأس المال التنظيمي هو قدرة الوحدة الاقتصادية على ربط أهداف الموظفين بأهداف الوحدة الاقتصادية. الوحدات الاقتصادية التي تتمتع بمستويات عالية من رأس المال التنظيمي ،أذ تمتلك قنوات الاتصال

المفتوحة ، والرؤى المشتركة ، والثقة في القيادة ، والروابط المشتركة - مما يؤدي عادةً إلى زيادة الاحتفاظ بالموظفين والأداء المتفوق. تعتمد القيادة على التواصل و العمل الجماعي.

و بهذا تكتمل هيكله الخارطة الاستراتيجية الخاصة بالشركة عينة البحث بتتبع الطريق لعرض القيمة و ذلك بتحديد الهدف الجوهرى للشركة عينة البحث ، و تحديد الاستراتيجية التي رأت فيها الشركة عينة البحث طريقا لتحقيق أهدافها الفرعية التي تم توزيعها حسب المناظير المناسبة لها ضمن الخارطة الاستراتيجية ، و كل ذلك تم انجازه بعد تحليل تقارير الادارة و التقارير المالية للشركة عينة البحث و تكوين لجنة خبراء من داخل الشركة لدعم الجانب العملي من البحث و ضمان استفادة الشركة من نتائج هذا البحث . و سيتم الانتقال للخطوة القادمة و هي تحديد مؤشرين لكل هدف ضمن الخارطة الاستراتيجية ، و تلك المؤشرات بمجموعها ستكون بطاقة العلامات المتوازنة

#### ثانيا : بناء بطاقة العلامات المتوازنة للشركة عينة البحث

بعد تصميم الخارطة الاستراتيجية للشركة عينة البحث استنادا الى تحليل التقارير المالية و الادارية و تقرير ديوان الرقابة المالية و المقابلات التي تم اجرائها مع مستويات ادارية مختلفة ، و تحديد الاهداف التشغيلية المشتقة من استراتيجية الشركة و أهدافها الاستراتيجية ، سيتم الانتقال الى الخطوة التالية المتضمنة تحديد مؤشر أو أكثر لكل هدف تم تحديده ضمن الخارطة في المبحث السابق . و المؤشرات التي ستتكون منها بطاقة العلامات المتوازنة تم تحديدها بالتعاون مع لجنة الخبراء المكونة من نائب المدير المفوض و رؤساء الفرق في الشركة و التي تم اجراء مقابلات مع السادة المدرجة أسمائهم أدناه و مناقشتهم في تفاصيل التقارير المالية و تقارير الادارة و بلغ عدد المقابلات تسع مقابلات بواقع مقابلة مع كل قسم عدا مدير الحسابات الذي تم اجراء مقابلتين معه أضافة الى عدة استفسارات هاتفية ، و الجدول الاتي يوضح بالتفصيل أعضاء هذه اللجنة :

| ت | الاسم                          | العنوان الوظيفي            | التحصيل العلمي | سنوات الخدمة       |
|---|--------------------------------|----------------------------|----------------|--------------------|
| ١ | سكوت مندن                      | مدير تنفيذي                | ماجستير        | ٤ سنة              |
| ٢ | علي حازم حميد                  | مدير مبيعات                | ماجستير        | ٤ سنوات و ٥ أشهر   |
| ٣ | واسط جبار كاظم                 | مدير قسم العلاقات الحكومية | بكلوريوس       | ٩ سنوات و ٧ أشهر   |
| ٤ | نبيل أبراهيم عبد الهادي        | مدير تكنولوجيا المعلومات   | بكلوريوس       | ١٧ سنة و خمسة أشهر |
| ٥ | أحمد كاظم محمد                 | مدير القسم التجاري         | بكلوريوس       | ١٤ سنة و ٧ أشهر    |
| ٦ | علي حسين منعم                  | مدير العمليات              | بكلوريوس       | ٩ سنوات            |
| ٧ | ابراهيم عبدالحسين<br>عبدالهادي | نائب المدير المفوض         | ماجستير        | ١٨ سنة و شهرين     |
| ٨ | حيدر عبد الامير داخل           | مدير الحسابات              | بكلوريوس       | ٤ سنة و ٨ أشهر     |

بمساعدة السادة أعضاء اللجنة اعلاه تم تحديد المؤشرات التي تقيّم مدى تحقيق الاهداف المحددة مسبقاً في الخارطة الاستراتيجية و كما يأتي :

| المنظور المالي                           |                                                                    |       |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------|
| هدف ١ : تحقيق نمو الايرادات              | مؤشر ١: F1 نسبة النمو في إيرادات العمولة ١٨ - ١٩                   | ٠,٨٤١ |
|                                          | مؤشر ٢: F2 نسبة النمو في ايراد المبيعات ١٨ - ١٩                    | ٠,٢٤٤ |
| هدف ٢: التوسع باستغلال الأصول            | مؤشر ١: F3 نسبة الاستثمارات الطويلة الى رأس المال العامل           | ٠,٠٣  |
|                                          | مؤشر ٢: F4 نسبة فوائد الاستثمارات للأيرادات الاخرى                 | ٠,٥٠  |
| هدف ٣: تطوير هيكل للتكاليف (برنامج SAP ) | مؤشر ١: F5 وقت التدريب لكل موظف متدرب نسبة الى ساعات العمل الشهرية | ١٠%   |
|                                          | مؤشر ٢: F6 عدد المدربين نسبة الى عدد المتدربين                     | ١٢%   |
| هدف ٤: تحقيق وفورات مالية                | مؤشر ١: F7 نسبة الانخفاض في استخدام القرطاسية                      | ٠,٢٣  |

|       |                                                                         |                                        |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| ٠,٠١٧ | مؤشر ٢: F8 عدد المتدربين على التقنيات الحديثة الى<br>عدد الموظفين الكلي | من توظيف التكنولوجيا و حماية<br>البيئة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|

| منظور الزبون  |                                                                                                                          |                                                                             |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| ٠,٣٠<br>٠,٢٦  | مؤشر ١: C1 نسبة النمو ببطاقات الدفع الحالية Qcard<br>مؤشر ٢: C2 نسبة النمو ببطاقات الدفع الجديدة<br>master               | هدف ١: الاحتفاظ بمستخدمي<br>البطاقة الذكية الحاليين و<br>السعي لزيادة عددهم |
| ٣,٩٧<br>0.001 | مؤشر ١: C3 نسبة النمو بالتبرعات للغير ١٨ - ١٩<br>مؤشر ٢: C4 نسبة الانخفاض بالغرامات ١٨ - ١٩                              | هدف ٢: تعظيم عوائد كل زبون                                                  |
| ٣,٥%<br>٠,٤   | مؤشر ١: C5 تخفيض اسعار بطاقة الدفع الالكتروني<br>مؤشر ٢: C6 نسبة الانخفاض بمبيعات جهاز P.O.S<br>بعد التحسين              | هدف ٣: تخفيض تكاليف كل<br>زبون                                              |
| ٢٠٠%<br>٠,٢٥  | مؤشر ١: C7 نسبة النمو في عدد المصارف من ١٨ الى<br>١٩<br>مؤشر ٢: C8 نسبة الزيادة في بطاقات الدفع المصدرة<br>كهديّة مجانية | هدف ٤: توسيع التعاون مع<br>المصارف الحكومية و الأهلية                       |

| منظور العمليات |                                                                                           |                                           |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| ٠,٧٣<br>0.31   | مؤشر ١: P1 نسبة النمو في عدد المنافذ<br>مؤشر ٢: P2 نسبة النمو في مبيعات ورق جهاز<br>P.O.S | هدف ١: التوسع بمنح تراخيص<br>لمنافذ جديدة |
| ٠,٣٥           | مؤشر ١: P3 نسبة خدمات ابحاث و استشارات الى<br>المستلزمات الخدمية الكلية                   | هدف ٢: تطوير اساليب الدفع<br>الالكتروني   |

|              |                                                                                                          |                                          |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| ٠,٥٢         | مؤشر ٢: P4 نسبة النمو في اشتراكات و أنتماءات خارجية                                                      |                                          |
| ٠,٢٤<br>٠,٢١ | مؤشر ١: P5 نسبة الانخفاض في الاعطال في أجهزة ال POS<br>مؤشر ٢: P6 نسبة الانخفاض بالحاجة الى ساعات اضافية | هدف ٣: تحسين مستوى العمليات              |
| ٠,٠٩<br>٣    | مؤشر ١: P7 نسبة الأنخفاض في استخدام (الكاز)<br>مؤشر ٢: P8 نسبة الارتفاع في استخدام الزيوت و الشحوم       | هدف ٤: تحسين العمليات في أطار دعم البيئة |

| منظور التعلم و النمو                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٣٥%<br>٣٢,٥%<br>٠,١٧<br>٠,٠٤<br>٠,٠٥<br>٠,١٢ | مؤشر ١: L1 نسبة الارباح الموزعة على الموظفين<br>مؤشر ٢: L2 حصة الموظفين من المزايا العينية<br>مؤشر ٣: 3<br>مؤشر ٢: L4 نسبة السفر و الايفاد لأغراض الدراسة الى مصاريف الايفاد الكلية<br>مؤشر ١: L5 نسبة الموظفين الذين تم دعمهم للوفاة و الزواج الى العدد الكلي<br>مؤشر ٢: L6 حصة الشركة من الضمان الاجتماعي للموظفين | <ul style="list-style-type: none"> <li>• البعد البشري :</li> <li>هدف ١: تطوير الكوادر الفنية و الادارية</li> <li>هدف ٢: رفع مستوى الابداع</li> <li>هدف ٣: توفير فرص عمل و دعم الموظفين</li> </ul> |
| ٣,٥٧<br>٠,٩٨                                 | مؤشر ١: L7 نسبة النمو في استخدام الانترنت<br>مؤشر ٢: L8 نسبة الانتماءات و الاشتراكات الالكترونية                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• البعد المعلوماتي :</li> <li>هدف ٤: تطوير المستوى التكنولوجي و تعزيز الramجيات</li> </ul>                                                                 |

| الحديثة و تغليب التكنولوجيا<br>على العمل اليدوي                                                                                                                                                                         | الى الكلية                                                                                                                                                                                                                        |                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• البعد التنظيمي :</li> </ul> <p>هدف ٥: تعزيز الصبغة التشريعية على اساليب العمل و ابتكار اسلوب عمل الفريق الواحد</p> <p>هدف ٦: تعزيز و توسيع أفق العمل بدعم الجهات التشريعية</p> | <p>مؤشر ١: L9 نسبة نمو الخدمات القانونية و خدمات التدقيق</p> <p>مؤشر ٢: L10 نسبة النمو في عدد الفرق</p> <p>مؤشر ١: L11 الارتفاع بنسبة المياه و الكهرباء الدفوعة للدولة</p> <p>مؤشر ٢: L12 الجهات التي تمد عينة البحث بالشرعية</p> | <p>٠,٧٥</p> <p>٠,٥٣</p> <p>٠,٦</p> <p>٦</p> |

سيتم توظيف هذا المبحث للتعرف على النموذج الرياضي الذي تم تبنيه لتحديد الاهمية النسبية للمؤشرات التي تكونت منها بطاقة العلامات المتوازنة ، و يتم تحيد الاهمية النسبية رياضيا وفق نموذج **Dematel** بالاعتماد على فكرة علاقات السبب و النتيجة أو العلاقات السببية بين الاهداف التي سيتم تأثيرها للمؤشرات ، و أعطاء أوزان نسبية لهذه العلاقات و على اساس أوزان هذه العلاقات يتم تحديد قدرة المؤشر على التأثير و على التاثر ، و أخيرا يتم تلخيص أنعكاس تلك العلاقات السببية بين مناظير بطاقة العلامات المتوازنة بصورة شاملة .

### ثالثا: خوارزمية Dematel

يمكن تلخيص خطوات المسار البحثي وفق طريقة Dematel كما يأتي:

#### ١. بناء مصفوفة التأثيرات الأولية Z:

يتم بناء مصفوفة التأثيرات بالاعتماد العوامل المدروسة (المؤشر ، المنظور)، وتحدد ابعاد تلك المصفوفة وفق عدد العوامل المشمولة، بحيث تمثل عناصر القطر الرئيسي للمصفوفة معدلات نسب التغير لتلك العوامل، بينما تمثل بقية عناصر المصفوفة معدلات نسب التغير المشتركة بين عامل و آخر، ويتم حساب نسبة التأثير المشترك بين عامل و آخر يتم من خلال العلاقة الاتية

$$Z_{ij} = \frac{z_i}{z_i + z_j} , \quad i, j = 1, 2, \dots, n$$

## ٢. حساب مصفوفة المقياس A:

يتم حساب مصفوفة المقياس A باستخدام اعداد صحيحة يتراوح من ٠ إلى 4، وقيم المقياس تلك تشير الى مدى تأثير كل عامل على العوامل الاخرى، فاذا كانت قيمة نسبة التغير تتراوح بين (اكبر من ٠ واقل من الرُبع الاول) فان قيمة المقياس تساوي ١، واذا كانت قيمة نسبة التغير تتراوح بين (اكبر من الرُبع الاول واقل من الرُبع الثاني) فان قيمة المقياس تساوي ٢، في حين اذا كانت قيمة نسبة التغير تتراوح بين (اكبر من الرُبع الثاني واقل من الرُبع الثالث) فان قيمة المقياس تساوي ٣، واذا كانت قيمة نسبة التغير تتراوح بين (اكبر من الرُبع الثالث واقل من الرُبع الرابع) فان قيمة المقياس تساوي ٤، وان عناصر القطر الرئيسي للمصفوفة A تساوي صفر.

## ٣. صياغة مصفوفة التأثير المباشر الأولي

يتم إنشاء مصفوفة التأثير المباشر X وتحويلها الى الصيغة القياسية بالاعتماد على المعادلة الاتية:

$$X = \left( \frac{A}{\max \sum_{i=1}^n a_{ij}} \right), \quad i, j = 1, 2, \dots, n$$

## ٤. اشتقاق مصفوفة العلاقات الكلية T:

يتم اشتقاق مصفوفة العلاقات الكلية T بالاعتماد على الخطوات السابقة أعلاه و أستنادا الى قيمة X في الخطوة رقم ٣ ، ومن خلال العلاقة الاتية:

$$T = X (I - X)^{-1}$$

اذ ان I تمثل مصفوفة الوحدة بالابعاد (n\*n).

## ٥. تحليل نتائج التأثيرات والعلاقات:

بالاعتماد على مصفوفة العلاقة الكلية  $T$ ، يتم حساب مجموع الصفوف ويرمز له بالرمز  $(R)$ ، ومجموع الأعمدة ويرمز له بالرمز  $(D)$ ، ومن ثم إيجاد المقدارين  $(D+R)$  و  $(D-R)$ ، فالمقدار  $(D+R)$  يوضح درجة (أهمية) العامل، اما المقدار  $(D-R)$  فيظهر (طبيعة التأثير)، فاذا كانت قيمته سالبة فهذا يعني ان العامل يميل الى استقبال التأثير من العوامل الأخرى، اما اذا كانت قيمته موجبة فهذا يدل على ان العامل يرسل التأثير.

## ٦. رسم المخطط السببي للتأثيرات وحساب نقطة العتبة:

في هذه الخطوة يتم رسم مخطط التأثيرات بالاعتماد على تقاطع قيم المقدارين  $(D+R)$  و  $(D-R)$ ، ومن ثم تحديد نقطة العتبة (الحد الفاصل لمعنوية التأثير) وسنرمز لها بالرمز  $(th)$ ، ثم تتم مقارنة كل قيمة من قيم العوامل في مصفوفة التأثيرات الكلية مع نقطة العتبة، فاذا كانت قيمة العامل اكبر من قيمة العتبة فهذا يشير الى قبول تأثير العامل اما اذا كانت قيمة العامل في المصفوفة  $T$  اقل من قيمة العتبة فهذا يعني عدم وجود تأثير للعامل.

٧. تحديد مدى التأثيرات: يمكن تحديد قوة تأثير كل عامل بالاعتماد على قيم الربيعات لبيانات المصفوفة  $T$  وكما هو موضح في الجدول (١) ادناه:

| قيمة العتبة | $T_{ij} \leq th$ | $th \leq T_{ij} \leq Q2$ | $Q2 \leq T_{ij} \leq Q3$ | $Q4 \leq T_{ij} \leq Q4$ |
|-------------|------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| التأثير     | لايوجد تأثير     | تأثير ضعيف               | تأثير متوسط              | تأثير قوي                |
| رمز الدلالة | -                | a                        | b                        | c                        |

تطبيق المسار البحثي لنموذج DEMATEL على المناظير الرئيسية

الخطوة الاولى : بناء مصفوفة التأثيرات الأولية  $Z$

فيما يخص البيانات المدروسة فان مصفوفة التأثيرات الأولية  $Z$  للمناظير ستكون:

$$Z = \begin{bmatrix} 0 & 0.5100 & 0.5655 & 0.4591 \\ 0.4899 & 0 & 0.5431 & 0.4410 \\ 0.4345 & 0.4444 & 0 & 0.3592 \\ 0.5409 & 0.5509 & 0.6053 & 0 \end{bmatrix}$$

#### الخطوة الثانية : حساب مصفوفة المقياس A

ان مصفوفة المقياس A للمناظير حسبما تم توضيحه في المسار البحثي في بداية المبحث لكيفية حساب هذه المصفوفات هي :

$$A = \begin{bmatrix} 0 & 3 & 3 & 2 \\ 2 & 0 & 3 & 1 \\ 1 & 1 & 0 & 1 \\ 2 & 3 & 4 & 0 \end{bmatrix}$$

#### الخطوة الثالثة : صياغة مصفوفة التأثير المباشر الأولي

بتحويل المصفوفة A الى الصيغة القياسية، نحصل على مصفوفة المقياس X القياسية

$$X = \begin{bmatrix} 0 & 0.333 & 0.333 & 0.222 \\ 0.222 & 0 & 0.333 & 0.111 \\ 0.222 & 0.111 & 0 & 0.111 \\ 0.111 & 0.333 & 0.444 & 0 \end{bmatrix}$$

#### الخطوة الرابعة : اشتقاق مصفوفة العلاقات الكلية T

ان مصفوفة التأثيرات الكلية للمناظير T ستكون كالآتي :

$$T = \begin{bmatrix} 0.36913 & 0.71956 & 0.91202 & 0.48554 \\ 0.45710 & 0.34726 & 0.75018 & 0.33462 \\ 0.26682 & 0.31275 & 0.29914 & 0.23839 \\ 0.57521 & 0.74799 & 1.03013 & 0.32539 \end{bmatrix}$$

#### الخطوة الخامسة : تحليل نتائج التأثيرات والعلاقات:

بالاعتماد على مصفوفة العلاقة الكلية  $T$ ، يتم حساب مجموع الصفوف ويرمز له بالرمز  $(R)$ ، ومجموع الأعمدة ويرمز له بالرمز  $(D)$ ، ومن ثم إيجاد المقدارين  $(D+R)$  و  $(D-R)$ ، الجدول (٢) ادناه يمثل قيم كلا من  $(D+R)$  و  $(D-R)$ ، ويتضح من خلاله ان اعلى قيمة لـ  $(D+R)$  بلغت (٣,٨٠٨) وسجلها المنظور التعلم و النمو  $L$ ، يليه منظور الزبون  $C$ ، ثم المنظورين المالي  $F$  و العمليات الداخلية  $P$ ، وهذا يشير الى ان المنظور  $L$  هو المنظور الأكثر تأثيرا على بقية المناظير، وان المنظورين المالي  $F$ ، العمليات الداخلية  $P$  هما الأقل تأثيرا، في حين كانت اعلى قيمة لـ  $(D-R)$  هي لمنظور التعلم و النمو  $L$ ، وان اقل قيمة هي للمنظور المالي  $F$ ، وهذا يعني ان منظور  $L$  التعلم و النمو هو الأقل استلاما للتأثيرات من بقية المناظير، بينما يعتبر المنظور المالي  $F$  هو المنظور الأكثر استلاما للتأثيرات من بقية المناظير

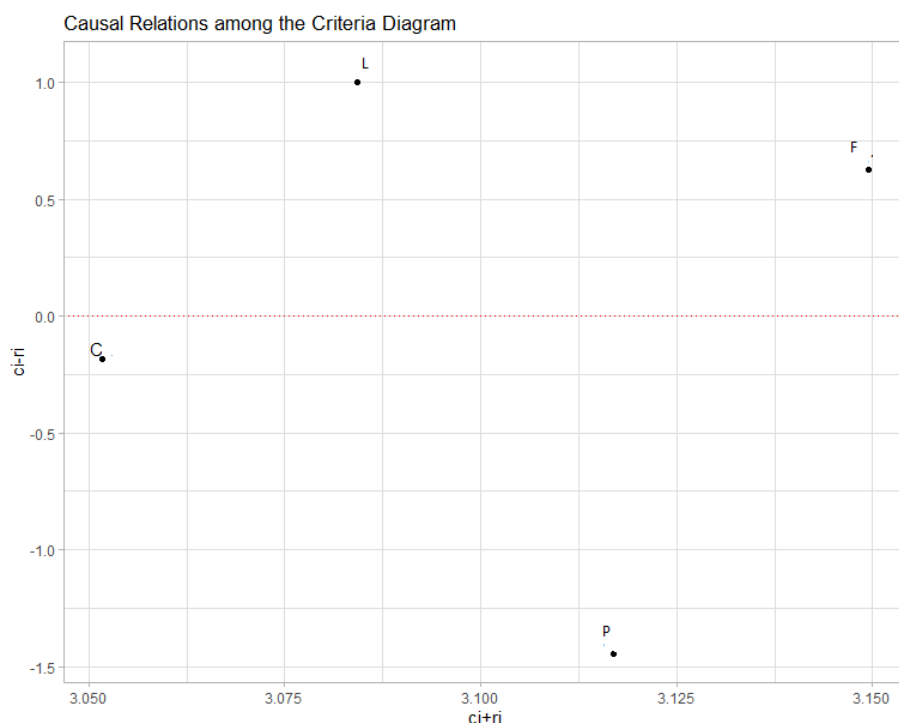
جدول (٢)

| المنظور | D      | R      | D+R    | الترتيب | D-R     | الترتيب |
|---------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|
| F       | 2.4862 | 1.6682 | 4.1545 | 1       | 0.8179  | 2       |
| C       | 1.8891 | 2.1275 | 4.0167 | 4       | -0.2384 | 3       |
| P       | 1.1171 | 2.9914 | 4.1086 | 2       | -1.8743 | 4       |
| L       | 2.6787 | 1.3839 | 4.0626 | 3       | 1.2947  | 1       |

#### الخطوة السادسة : رسم المخطط السببي للتأثيرات وحساب نقطة العتبة

في هذه الخطوة يتم رسم مخطط التأثيرات بالاعتماد على تقاطع قيم المقدارين  $(D+R)$  و  $(D-R)$ ، ومن ثم تحديد نقطة العتبة (الحد الفاصل لمعنوية التأثير) وسنرمز لها بالرمز  $(th)$ ، ثم تتم مقارنة كل قيمة من قيم العوامل في مصفوفة التأثيرات الكلية مع نقطة العتبة، فاذا كانت قيمة العامل اكبر من قيمة العتبة فهذا يشير الى قبول تأثير العامل اما اذا كانت قيمة العامل في المصفوفة  $T$  اقل من قيمة العتبة فهذا يعني عدم وجود تأثير للعامل. السببية لكل مؤشر و حجم تأثيرها و كما يلي :

شكل (١)



الخطوة السابعة : ومن خلال الشكل (١) أعلاه والذي يمثل المخطط السببي لمناظير الظاهرة المدروسة تقاطع كلا من  $(D+R)$  و  $(D-R)$  يتضح ان قيمة العتبة تقع بعد الربع الثاني وقد بلغت قيمتها (0.3876) اما الجدول (٣) يمثل مقياس لقوة تأثير المناظير بالاعتماد على نقطة العتبة والربعيات

جدول (٣)

| مدى التأثير     | تصنيف العلاقة |
|-----------------|---------------|
| 0.3875 – 0.3323 | لايوجد تأثير  |
| 0.5303 – 0.3876 | تأثير ضعيف    |
| 0.9415 – 0.5304 | تأثير متوسط   |
| 2.6788 – 0.9416 | تأثير قوي     |

الجدول (٤) يمثل مدى تأثير كل منظور على المناظير الأخرى، ويتضح من خلاله ان تأثير منظور التعلم و النمو L هو تأثير متوسط على المنظورين C الزبون و المالي F وان تأثيره على منظور العمليات الداخلية P هو تأثير قوي، في حين كان تأثير منظور العمليات P على المنظور المالي F ضعيفا، وان تأثير منظور الزبون C هو تأثير قوي على المنظور المالي F و تأثير ضعيف على منظور العمليات P.

جدول (٤)

| المنظور | F                    | C                    | P                    | L                    |
|---------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| F       | -                    | 0.71956 <sup>b</sup> | 0.91202 <sup>b</sup> | 0.48554 <sup>a</sup> |
| C       | 0.45710 <sup>a</sup> | -                    | 0.75018 <sup>b</sup> | -                    |
| P       | -                    | -                    | -                    | -                    |
| L       | 0.57521 <sup>b</sup> | 0.74799 <sup>b</sup> | 1.03013 <sup>c</sup> | -                    |

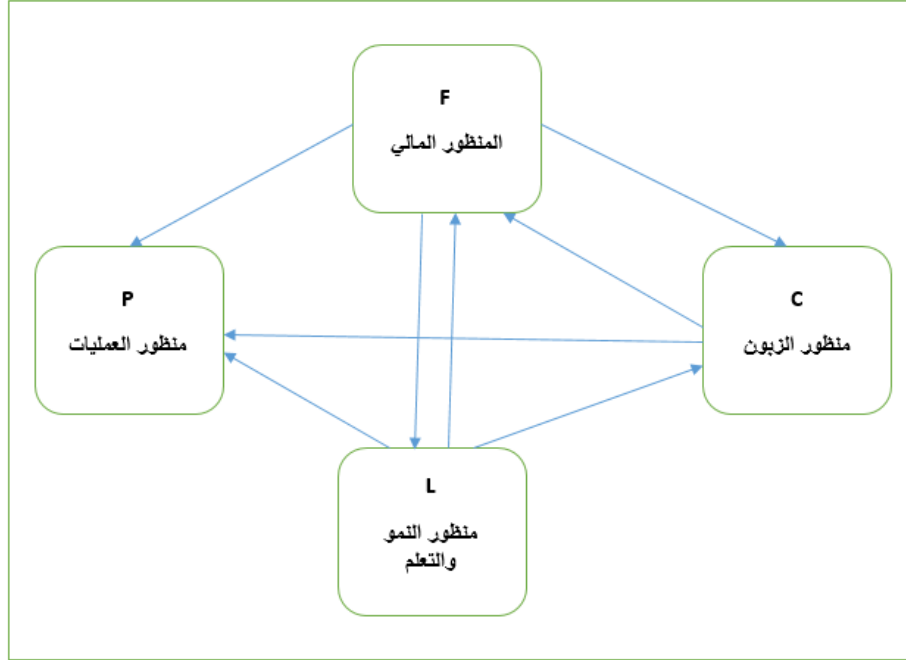
اما الجدول (٥) ادناه فيمثل ملخصا لطبيعة وعدد المناظير التي تؤثر في بعضها البعض ويتبين من خلاله ان منظور التعلم و النمو L يرسل التأثيرات الى المناظير الثلاثة الأخرى ولا يستلم التأثيرات من أي منظور، في حين ان منظور الزبون C يؤثر على المنظورين المالي F و العمليات الداخلية P و يستلم التأثير من منظور التعلم و النمو L و المنظور المالي F ، بينما لا يرسل منظور العمليات الداخلية P تأثيره الى اي منظور ويستلم التأثيرات من المنظور المالي F و منظور الزبون C و منظور التعلم و النمو L، وأخيرا يؤثر المنظور المالي F على المناظير الثلاثة منظور الزبون C و منظور العمليات الداخلية P و منظور التعلم و النمو L، ويستلم التأثيرات من منظور الزبون C و منظور التعلم و النمو L.

جدول (٥)

| المنظور | الارسل                                           |                      | الاستلام                                         |                      |
|---------|--------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------|----------------------|
|         | المنظور                                          | عدد المناظير المؤثرة | المنظور                                          | عدد المناظير المؤثرة |
| F       | C <sup>b</sup> , P <sup>b</sup> , L <sup>a</sup> | 3                    | C <sup>c</sup> , L <sup>b</sup>                  | 2                    |
| C       | F <sup>a</sup> , P <sup>b</sup>                  | 2                    | F <sup>b</sup> , L <sup>b</sup>                  | 2                    |
| P       | -                                                | 0                    | F <sup>b</sup> , C <sup>b</sup> , L <sup>c</sup> | 3                    |
| L       | F <sup>b</sup> , C <sup>b</sup> , P <sup>c</sup> | 3                    | -                                                | 0                    |

الشكل (١)

مخطط يلخص التأثيرات بين المناظير المدروسة



المحور الرابع : الاستنتاجات و التوصيات

الاستنتاجات

١. تعد الخارطة الاستراتيجية - عملية تصور مصممة للتواصل والتحقق من قصة استراتيجية الوحدة الاقتصادية بطريقة يمكن لأصحاب المصلحة متابعتها وفهمها والمساعدة في تحقيقها. يعتمد على فرضية " أن معظم البشر أكثر قدرة على الاستجابة للأشكال المرئية بدلاً من الشفوية أو النصية "، أذ تعمل الخارطة الاستراتيجية على إضفاء الحيوية على سياق الأعمال من خلال توفير الإطار المفاهيمي للتخطيط و التنفيذ الاستراتيجي.

٢. 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 وطئة على المحاسبة الادارية التي تحتاج الى معلومات مختلفة المصادر بتوقيات غالبا ما تكون حرجة لتمكين الإدارة من التخطيط الاستراتيجي و اتخاذ القرارات التشغيلية و

الاستراتيجية ، 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

٣. تعد خطوة تحديد الاهداف الجوهرية حاسمة ، لأنها تربط الخارطة الاستراتيجية برسالة و رؤية الوحدة الاقتصادية . ينبغي التفريق في هذه الخطوة بين الهدف الجوهرى الذي قامت عليه الوحدة الاقتصادية من الاساس و الاهداف المشتقة من الاستراتيجيات ، أذ ينبغي أن يكون الهدف الجوهرى هدف اقتصادى بصيغة مالية وبعُد زمنى.

٤. اثبت نموذج DEMATEL فاعليته في تحديد تاثيرات العلاقات بين المتغيرات و هذا سبب توظيفه كأنسب اداة لقياس أوزان العلاقات السببية بين ا عوامل المؤثرة سواء كانت مناظير رئيسية أو مؤشرات أو حتى الاهداف التي أشتقت منها .

٥. يتلخص المسار البحثي لنموذج DEMATEL بسبع خطوات ، تعد الاربعة الاولى خطوات رياضية و تبدأ النتائج التفسيرية من الخطوة الخامسة التي تظهر فيها نتائج (D+R) و التي تمثل الاهمية النسبية للمتغير ، و (D-R) التي تظهر فيها ميل المتغير الى التأثير ببقية المتغيرات أو التأثير بهم ، اي تحديد شكل العلاقات السببية بين العناصر .

٦. توضح النتائج الاجمالية للمناظير ضمن النموذج الاحصائي بقوة تأثير المنظور المالي و منظور التعلم و النمو ، و قابل ذلك ضعف منظور العمليات و عدم تأثيره على أي منظور و أكتفاءه بالتأثر بالمناظير الثلاثة .

#### التوصيات

١. 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 .

٢. من المهم تعريف الجهات التنفيذية بالإدارات العليا و الوسطى بأن الخطوة الأولى في عمليات تنفيذ الاستراتيجية هي بناء إطار موثوق ومتماسك لوصف الاستراتيجية مكون من (خارطة استراتيجية - تحديد العلاقات السببية + إنشاء بطاقة علامات متوازنة - مؤشرات الأداء )

- وبالتالي تمكين العاملين في الوحدة الاقتصادية من فهم استراتيجية الوحدة الاقتصادية من خلال دراسة الخارطة الاستراتيجية وحدها دون أي تعليق أو توضيح إضافي.
٣. 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.
٤. ضرورة تبني النماذج الاحصائية و الرياضية في البحوث الاكاديمية التي تتناول بطاقة العلامات المتوازنة و الوحدات الاقتصادية التي تستخدم البطاقة في تقييم و تقويم أدائها التشغيلي و الاستراتيجي لما تضيفه من دقة و موضوعية للنتائج و إمكانية تطوير نتائجها بشكل سنوي وفقاً للتغذية الراجعة .
٥. ضرورة التركيز و الاعتماد على منظور التعلم و النمو من قبل إدارة الشركة عينة البحث لأنه يؤثر على المناظير الثلاثة و كذلك الحال بالنسبة للمنظور المالي ، و في نفس الوقت محاولة تطوير أداء الشركة في منظور العمليات من خلال تأثير منظور العمليات بباقي المناظير.
٦. ضرورة تشجيع الحكومة نشاط الدفع الالكتروني و تبني دعمه و نشر تلك الثقافة من خلال المصارف الحكومية و الاهلية و دعم الشركات ذات النشاط المشابهه في مختلف القطاعات لتمكينهم من اخذ دور فاعل في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة في العراق .

المصادر

1. Botchkarev ,Alexei and Peter Andru, 2011 «A Return on Investment as a Metric for Evaluating Information Systems: Taxonomy and Application », Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, Vol. 6, Canada.
2. Seyedhosseini, S.M., Taleghani, A.E., Bakhsha, A. and Partovi, S. (2011). Extracting leanness criteria by employing the concept of Balanced Scorecard, Journal of Expert Systems with Applications 38 .pp. 10454–10461 .
3. Atkinson, Anthony A. Kaplan, Robert S. Matsumura, Ella Mae, (2012) MANAGEMENT ACCOUNTING Information for Decision-Making and Strategy Execution SIXTH EDITION, Pearson Education.
4. Malcolm Baldrige Excellence Program : 2010 : [www.nist.gov/baldrige](http://www.nist.gov/baldrige)
5. Rompho, Nopadol . “ An experiment in the usefulness of a strategy map” . VOL. 16 NO. 2 2015, pp. 55–69, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1368–3047
6. Kaplan, R.S., Norton, D.P. and Rugelsjoen, B. (2010), “Managing alliances with the balanced scorecard”, Harvard Business Review, Vol. 88 No. 1, pp. 114–120 .
7. Harihayati, R Lubis, S Atin, U D Widiанти Thecompany’s performance assessment using balanced scorecard IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 407 (2018) 012067 .
8. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004), Strategy Maps: Converting Intangible Assets In to Tangible Outcomes, Harvard Business School Press, Boston, MA .

9. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004), Strategy Maps: Converting Intangible Assets In to Tangible Outcomes, Harvard Business School Press, Boston, MA .
10. Quezadaa.n , Luis .E, Héctor A. López–Ospinab “ A method for designing a strategy map using AHP and linear programming” L.E. Quezada, H.A. López–Ospina / Int. J. Production Economics 158 (2014) 244–255 .