

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث (ل. م. د)

في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة

تحت عنوان:

بطاقة الأداء المتوازن كتوجه حديث لتفعيل الإفصاح عن رأس المال الفكري  
ودعم الأداء المستدام في المؤسسات  
-دراسة حالة-

تحت إشراف الأستاذة:

أ.د. شكري معمر سعاد

من إعداد الطالب:

باش عبد الرحمان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2025/02/12

أمام اللجنة المكونة من السادة:

اللقب والإسم	الدرجة العلمية	الصفة	المؤسسة الأصلية
يحيوي أحمد	أستاذ محاضر قسم -أ-	رئيسا	جامعة البويرة
شكري معمر سعاد	أستاذ	مشرفا ومقررا	جامعة البويرة
بوسعين تسعديت	أستاذ	عضوا ممتحنا	جامعة البويرة
رحيم سعيد	أستاذ محاضر قسم -أ-	عضوا ممتحنا	جامعة البويرة
بعلة طاهر	أستاذ محاضر قسم -أ-	عضوا ممتحنا	المركز الجامعي تيبازة
حملة عز الدين	أستاذ محاضر قسم -أ-	عضوا ممتحنا	جامعة البليدة 2

2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان

بفضل المولى عز وجل وبتوفيق منه تمكنا من إنجاز وتقديم هذا العمل فالحمد

والشكر لله.

كما لا يفوتنا أن ننوه بالذين كان لهم الفضل سواء من قريب أو من بعيد،

وبالامتنان على ما قدموه لنا من المعونة والمساعدة والنصح والمشورة مما كان له

الوقع الحسن على قلوبنا والحرارة الكبيرة التي غدت إرادتنا للخروج بهذا العمل

فلهم جميعا نقدم كلمة شكر وتقدير وعرفان خاصة الأستاذة المحترمة:

"أ.د: شكري معمر سعاد"

عبد الرحمان باش

# الإهداء

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما وحفظهما؛

إلى كل الأهل والأقارب والأحباب والأصدقاء دون ذكر الأسماء؛

إلى أساتذتي وكل من علمني حرفاً؛

إلى كل طالب علم؛

أهدي هذا العمل.

عبد الرحمن باش



الملخص

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على بطاقة الأداء المتوازن كأحد أهم الأدوات الإدارية الحديثة المستخدمة في تقييم الأداء، وإظهار أهمية دمج أبعاد الاستدامة ضمن أبعادها الاقتصادية لتعزيز الأداء المستدام في المؤسسة، وكذا تبيان أهمية مكونات رأس المال الفكري في خلق الثروة والتميز للمؤسسات الاقتصادية، وكذا كيفية الإفصاح عنها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الاسمنت بسور الغزلان، من خلال تصميم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة بشركة الإسمنت سور الغزلان بالتركيز على الاستدامة البيئية والاجتماعية ومراعاة الجوانب والأبعاد البيئية والاجتماعية في تقييم الأداء المستدام للمؤسسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظام متكامل وأسلوب إداري حديث لقياس وتقييم الأداء في المؤسسة، كما تساهم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تقييم الأداء المستدام للمؤسسات كونها تعتمد على كل من المؤشرات المالية وغير المالية، ما يساعد على تحديد الأداء الشامل لها وتحديد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، كما أن أبعادها الاقتصادية ساهمت في الإفصاح عن رأس المال الفكري في شركة الاسمنت بسور الغزلان.

**الكلمات المفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن، الأداء المستدام، الإفصاح المحاسبي، رأس المال الفكري.

### Summary:

This study aims to highlight the balanced scorecard as one of the most important modern management tools used for performance evaluation, and to demonstrate the importance of integrating sustainability dimensions within its economic dimensions to enhance sustainable performance in organizations. It also illustrates the significance of intellectual capital components in creating wealth and excellence for economic institutions, as well as how to disclose them using the balanced scorecard at the cement company in Sour El-Ghozlane, by designing a proposed model for a sustainable balanced scorecard that focuses on environmental and social sustainability and considers the environmental and social aspects in evaluating the sustainable performance of the organization.

The study concludes that the balanced scorecard represents an integrated system and a modern management approach for measuring and evaluating performance within the organization. The sustainable balanced scorecard also contributes to assessing the sustainable performance of organizations as it relies on both financial and non-financial indicators, helping to identify overall performance and determine the organization's ability to achieve its objectives. Additionally, its economic dimensions have contributed to disclosing intellectual capital at the cement company in Sour El-Ghozlane.

**Keywords:** balanced scorecard, sustainable performance, accounting disclosure, intellectual capital.

**Résumé:**

Cette étude vise à mettre en lumière la carte de performance équilibrée comme l'un des outils de gestion modernes les plus importants utilisés pour l'évaluation de la performance, et à démontrer l'importance d'intégrer les dimensions de durabilité dans ses dimensions économiques pour renforcer la performance durable au sein des organisations. Elle illustre également la signification des composants du capital intellectuel dans la création de richesse et d'excellence pour les institutions économiques, ainsi que la manière de les divulguer à l'aide de la carte de performance équilibrée dans l'entreprise de ciment à Sour El-Ghozlane, en concevant un modèle proposé pour une carte de performance équilibrée durable qui se concentre sur la durabilité environnementale et sociale et prend en compte les aspects et dimensions environnementaux et sociaux dans l'évaluation de la performance durable de l'organisation.

L'étude conclut que la carte de performance équilibrée représente un système intégré et une approche de gestion moderne pour mesurer et évaluer la performance au sein de l'organisation. La carte de performance équilibrée durable contribue également à évaluer la performance durable des organisations, car elle s'appuie sur des indicateurs financiers et non financiers, ce qui aide à identifier la performance globale et à déterminer la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs. De plus, ses dimensions économiques ont contribué à la divulgation du capital intellectuel dans l'entreprise de ciment à Sour El-Ghozlane.

**Mots-clés:** carte de performance équilibrée, performance durable, divulgation comptable, capital intellectuel.

## فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	البسملة
-	شكر وعرفان
-	إهداء
III - II	الملخص
V	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
XIV	فهرس الأشكال
XVI	فهرس الملاحق
XVIII	قائمة الاختصارات والمفاهيم
أ - ش	مقدمة
02	<b>الفصل الأول: التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن.</b>
02	<b>تمهيد</b>
03	<b>المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن.</b>
03	المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
12	المطلب الثاني: محددات بناء بطاقة الأداء المتوازن.
17	المطلب الثالث: محاور بطاقة الأداء المتوازن.
21	المطلب الرابع: مراحل تصميم بطاقة الأداء المتوازن.
30	<b>المبحث الثاني: آليات تحقيق بطاقة أداء متوازن مستدامة</b>
30	المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة
36	المطلب الثاني: الاستدامة كأساس لتحقيق الأداء المتوازن المستدام
42	المطلب الثالث: آليات دمج البعدين الاجتماعي والبيئي في بطاقة الأداء المتوازن.
44	المطلب الرابع: متطلبات وخطوات بناء بطاقة أداء متوازن مستدام.
47	<b>المبحث الثالث: توجه بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لقياس الأداء المستدام في المؤسسات</b>
47	المطلب الأول: مفهوم الأداء المستدام
55	المطلب الثاني: محددات تحقيق الأداء المستدام في المؤسسات

58	المطلب الثالث: نماذج ومؤشرات قياس الأداء المستدام.
75	المطلب الرابع: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة كنموذج لقياس الأداء المستدام.
80	الخلاصة
82	<b>الفصل الثاني: الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن.</b>
82	تمهيد
83	المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري
83	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري.
87	المطلب الثاني: أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة.
97	المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري.
102	المطلب الرابع: متطلبات وأسس بناء رأس المال الفكري.
109	المبحث الثاني: رأس المال الفكري من منظور محاسبي
109	المطلب الأول: التوجه نحو الاعتراف برأس المال الفكري
116	المطلب الثاني: نماذج قياس رأس المال الفكري.
127	المطلب الثالث: الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري.
132	المطلب الرابع: محددات وطرق الإفصاح عن رأس المال الفكري.
135	المبحث الثالث: توجه بطاقة الأداء المتوازن نحو الإفصاح عن رأس المال الفكري.
135	المطلب الأول: رأس المال الفكري كأحد مداخل تحسين الأداء المستدام.
144	المطلب الثاني: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس رأس المال الفكري.
148	المطلب الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الإفصاح عن رأس المال الفكري.
151	المطلب الرابع: مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن المستدامة للقياس والإفصاح عن رأس المال الفكري.
158	الخلاصة
160	<b>الفصل الثالث: الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت</b>
160	تمهيد
161	المبحث الأول: بطاقة فنية لشركة الإسمنت
161	المطلب الأول: تقديم شركة الإسمنت بسور الغزلان
162	المطلب الثاني: نشاط شركة الإسمنت سور الغزلان.

166	المطلب الثالث: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت سور الغزلان.
170	المبحث الثاني: الإفصاح عن مكونات رأس المال الفكري في شركة الإسمنت وفقا لمنظور بطاقة الأداء المتوازن
170	المطلب الأول: الإفصاح عن رأس المال البشري وفقا لمحور التعلم والنمو.
173	المطلب الثاني: الإفصاح عن رأس المال الهيكلي وفقا لمحور العمليات الداخلية.
179	المطلب الثالث: الإفصاح عن رأس المال الزبوني وفقا لمحور الزبائن.
187	المبحث الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المستدام بشركة الإسمنت
187	المطلب الأول: مكونات الأداء المستدام في شركة الإسمنت بسور الغزلان.
194	المطلب الثاني: تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في شركة الإسمنت بسور الغزلان.
223	المطلب الثالث: تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بشركة الإسمنت سور الغزلان.
230	الخلاصة
232	الخاتمة
238	قائمة المصادر والمراجع
250	الملاحق

## فهرس الجداول



فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
10	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	الجدول رقم (01)
25	الأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء	الجدول رقم (02)
26	مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء	الجدول رقم (03)
34	مقارنة بين بطاقة الأداء المتوازن المستدامة وبطاقة الأداء المتوازن التقليدية	الجدول رقم (04)
68	مؤشرات مناسبة لكل المؤسسات	الجدول رقم (05)
69	مؤشرات مناسبة لمؤسسات معينة	الجدول رقم (06)
70	مقاييس مؤشرات الأداء البيئي	الجدول رقم (07)
97	تصنيف مكونات رأس المال الفكري وفقا لوجهات نظر الباحثين والمختصين في المجال	الجدول رقم (08)
154	مؤشرات الأداء المناسبة للبعد البيئي والاجتماعي	الجدول رقم (09)
171	تطور رأس المال البشري لشركة الإسمنت بسور الغزلان خلال السنوات 2023-2018	الجدول رقم (10)
172	تطور تكوين رأس المال البشري لشركة الإسمنت خلال السنوات 2018-2022	الجدول رقم (11)
175	تطور معدل تحسين الإنتاجية خلال السنوات 2018 - 2022 بشركة الإسمنت سور الغزلان	الجدول رقم (12)
175	تطور نسبة الإنتاج خلال السنوات 2018 - 2023 بشركة الإسمنت سور الغزلان	الجدول رقم (13)
176	تطور معدل إنتاجية العامل خلال السنوات 2018 - 2023 بشركة الإسمنت سور الغزلان	الجدول رقم (14)
177	تطور عدد الوحدات المعالجة من إنتاج مادة الإسمنت خلال السنوات 2018 - 2023 بشركة الإسمنت سور الغزلان	الجدول رقم (15)
178	تطور معدل دوران المخزون من مادة الإسمنت خلال السنوات 2018 - 2023 بشركة الإسمنت سور الغزلان	الجدول رقم (16)
178	نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة خلال السنوات 2018 - 2022	الجدول رقم (17)

	بشركة الإسمنت سور الغزلان	
183	تطور نسبة عدد الزبائن لشركة الإسمنت سور الغزلان خلال السنوات 2018 – 2023	الجدول رقم (18)
184	معدل نمو حجم المبيعات (بالكمية) لشركة الإسمنت سور الغزلان خلال السنوات 2018 – 2023	الجدول رقم (19)
185	تطور نسبة الحصة السوقية لشركة الإسمنت سور الغزلان خلال السنوات 2018 – 2023	الجدول رقم (20)
189	المنظورات والأبعاد المكونة للأداء المستدام لشركة الإسمنت بسور الغزلان	الجدول رقم (21)
190	الأهداف الاستراتيجية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام لشركة الإسمنت سور الغزلان	الجدول رقم (22)
193	المبادرات الخاصة بأبعاد الأداء الشامل المستدام لشركة الإسمنت سور الغزلان	الجدول رقم (23)
195	تحليل SWOT لشركة الإسمنت بسور الغزلان	الجدول رقم (24)
196	أهم الفرص والتهديدات الخارجية المحيطة لشركة الإسمنت بسور الغزلان حسب تحليل SWOT	الجدول رقم (25)
199	تطور معدل العائد على الاستثمار لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018 – 2023	الجدول رقم (26)
200	تطور معدل المردودية المالية بمؤسسة صناعة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018 – 2023	الجدول رقم (27)
201	تطور معدل الربحية الصافية (هامش الربح) لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018 – 2023	الجدول رقم (28)
202	تطور معدل دوران الأصول لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018 – 2023	الجدول رقم (29)
203	تطور مؤشرات البعد المالي لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018 – 2023	الجدول رقم (30)
204	تطور معدل نمو رقم الأعمال لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018 – 2023	الجدول رقم (31)
205	تطور عدد الزبائن (العملاء) لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018 – 2023	الجدول رقم (32)
206	تطور نسبة الحصة السوقية لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018 – 2023	الجدول رقم (33)

	2023	
206	ملخص تطور مؤشرات أداء بعد العملاء بشركة الإسمنت سور الغزلان خلال الفترة 2023-2018	الجدول رقم (34)
207	تطور معدل إنتاجية العامل لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023	الجدول رقم (35)
208	تطور معدل الطاقة الإنتاجية المستغلة لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023	الجدول رقم (36)
209	تطور حصة الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023	الجدول رقم (37)
210	ملخص تطور مؤشرات أداء بعد العمليات الداخلية لشركة الإسمنت بسور الغزلان خلال الفترة 2018-2023	الجدول رقم (38)
210	تطور معدل التأطير بشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023	الجدول رقم (39)
211	تطور معدل التكوين لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023	الجدول رقم (40)
212	تطور تكاليف التكوين لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023	الجدول رقم (41)
213	تطور معدل الغياب لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023	الجدول رقم (42)
214	ملخص تطور مؤشرات أداء بعد التعلم والنمو لشركة الإسمنت بسور الغزلان خلال الفترة 2018-2023	الجدول رقم (43)
214	تطور معدل استهلاك الكهرباء لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023	الجدول رقم (44)
216	تطور معدل استهلاك الغاز لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023	الجدول رقم (45)
217	تطور معدل استهلاك المياه لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023	الجدول رقم (46)
218	تطور معدل انبعاث الغبار لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023	الجدول رقم (47)
218	ملخص تطور مؤشرات البعد البيئي لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023	الجدول رقم (48)
219	تطور حجم الميزانية الاجتماعية لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023	الجدول رقم (49)

220	تطور حجم الميزانية المجتمعية بشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023	الجدول رقم (50)
221	تطور مصاريف المستخدمين بشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023	الجدول رقم (51)
222	تطور معدل تكرار حوادث العمل بشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023	الجدول رقم (52)
222	حوصلة لتطور مؤشرات البعد الاجتماعي لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023	الجدول رقم (53)
224	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة لشركة الإسمنت بسور الغزلان لسنة 2023	الجدول رقم (54)

## فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
05	أول بطاقة أداء متوازن بشركة Analog Devices	الشكل رقم (01)
07	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	الشكل رقم (02)
19	العلاقة السببية بين أبعاد (محاور) BSC	الشكل رقم (03)
32	النموذج أو الشكل العام لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة	الشكل رقم (04)
39	مصفوفة استدامة المؤسسات	الشكل رقم (05)
50	الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية	الشكل رقم (06)
52	أبعاد الأداء المستدام	الشكل رقم (07)
78	نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة	الشكل رقم (08)
91	نموذج تعظيم القيمة	الشكل رقم (09)
93	منهجية بناء الاستراتيجية التنافسية للمنظمة في إطار رأس المال الفكري	الشكل رقم (10)
95	دور المورد البشري في بناء المنظمة المتعلمة	الشكل رقم (11)
99	مكونات رأس المال البشري	الشكل رقم (12)
100	مكونات رأس المال الهيكلي	الشكل رقم (13)
101	مكونات رأس مال العلاقات	الشكل رقم (14)
108	آليات بناء رأس المال الفكري	الشكل رقم (15)
118	نموذج شركة Skandia	الشكل رقم (16)
122	نموذج شركة Ramboll لقياس رأس المال الفكري	الشكل رقم (17)
147	علاقة بطاقة الأداء المتوازن بمكونات رأس المال الفكري	الشكل رقم (18)
166	الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت بسور الغزلان	الشكل رقم (19)

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
250	الميزانية "أصول" لشركة الإسمنت بسور الغزلان لسنة 2017/2018	الملحق رقم 01
251	الميزانية "خصوم" لشركة الإسمنت بسور الغزلان لسنة 2017/2018	الملحق رقم 02
252	حسابات النتائج "حسب الطبيعة" لشركة الإسمنت بسور الغزلان لسنة 2017/2018	الملحق رقم 03
253	الميزانية "أصول" لشركة الإسمنت بسور الغزلان لسنة 2019/2020	الملحق رقم 04
254	الميزانية "خصوم" لشركة الإسمنت بسور الغزلان لسنة 2019/2020	الملحق رقم 05
255	حسابات النتائج "حسب الطبيعة" لشركة الإسمنت بسور الغزلان لسنة 2019/2020	الملحق رقم 06
256	الميزانية "أصول" لشركة الإسمنت بسور الغزلان لسنة 2022/2021	الملحق رقم 07
257	الميزانية "خصوم" لشركة الإسمنت بسور الغزلان لسنة 2022/2021	الملحق رقم 08
258	حسابات النتائج "حسب الطبيعة" لشركة الإسمنت بسور الغزلان لسنة 2022/2021	الملحق رقم 09
259	الميزانية "أصول" لشركة الإسمنت بسور الغزلان لسنة 2023/2022	الملحق رقم 10
260	الميزانية "خصوم" لشركة الإسمنت بسور الغزلان لسنة 2023/2022	الملحق رقم 11
261	حسابات النتائج "حسب الطبيعة" لشركة الإسمنت بسور الغزلان لسنة 2023/2022	الملحق رقم 12
262	كشف تقييمي لتطور نشاط المبيعات خلال السنوات السبع الماضية 2023/2017 بشركة الإسمنت سور الغزلان	الملحق رقم 13
263	نموذج استبيان رضا العملاء لشركة الإسمنت بسور الغزلان	الملحق رقم 14
264	نموذج شكوى العملاء لشركة الإسمنت بسور الغزلان	الملحق رقم 15
265	نموذج لبطاقة التقييم السنوي للكفاءات الخاص بالإطارات بشركة الإسمنت	الملحق رقم 16
268	نموذج لبطاقة التقييم السنوي للكفاءات الخاص بالموظفين الموجهين والتنفيذيين بشركة الإسمنت سور الغزلان	الملحق رقم 17



## قائمة الاختصارات والمفاهيم

قائمة الاختصارات والمفاهيم

الاختصار	المعنى باللغة العربية
<b>BSC</b>	بطاقة الأداء المتوازن
<b>IC</b>	رأس المال الفكري
<b>SBSC</b>	بطاقة الأداء المتوازن المستدامة
<b>ERCC</b>	المؤسسة الجهوية للإسمنت وسط
<b>GICA</b>	المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
<b>SPA</b>	شركة المساهمة (شركة ذات أسهم)
<b>SNMC</b>	الشركة الوطنية لمواد البناء
<b>CREAD</b>	مركز الأبحاث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية
<b>ISO</b>	سلسلة المواصفات القياسية الدولية
<b>SC.SEG</b>	شركة الإسمنت بسور الغزلان
<b>MS</b>	الخرائط الاستراتيجية
<b>IFC</b>	منظمة التمويل العالمية
<b>OCDE</b>	منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية
<b>SA</b>	سلسلة معايير المحاسبة الاجتماعية
<b>EFQM</b>	نموذج الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة
<b>TBL</b>	نموذج الأداء الثلاثي
<b>Golden Rules</b>	القواعد الذهبية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن
<b>EPI</b>	مؤشر الأداء البيئي
<b>ECI</b>	مؤشر الحالة البيئية
<b>KPIs</b>	مؤشرات الأداء الرئيسية

مقدمة

## 1- تمهيد:

ساهمت التطورات الحديثة في الاقتصاد العالمي في زيادة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، ما أدى بهذه الأخيرة إلى البحث عن الأساليب التي تساهم في تحسين أدائها واستدامة أعمالها، حيث أصبح التحول الرقمي لهذه المؤسسات حتمية ملحة لمواكبة الانتشار السريع لتكنولوجيا المعلومات وما نتج عنها من ظهور اقتصاد المعرفة القائم على المعرفة الفنية والإبداع والذكاء لخلق القيمة والتميز للمؤسسات باعتبار المعرفة هي المحرك الرئيسي للتطور الاقتصادي من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والابتكار والرقمنة، وحتى تضمن هذه المؤسسات الاندماج في الاقتصاد القائم على المعرفة لا بد من توفرها على مصادر تلك المعرفة والتي تتجسد في رأس المال الفكري، فهذا الأخير هو القادر على خلق الثروة والابتكار للمؤسسات ما يساهم في تحقيق الاستدامة لنشاطاتها كونه وسيلة استراتيجية تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وضمان استدامة أدائها.

ومع الأهمية التي يتميز بها رأس المال الفكري في خلق الثروة للمؤسسات إلا أن العديد من المؤسسات لا توليه الاهتمام اللازم وخاصة في الاقتصاديات النامية، فهي لا تزال ترى أن رأس المال هو المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي وتطور المؤسسات، وحتى تواكب هذه المؤسسات التحول الرقمي للاقتصاد العالمي فيجب عليها إنتاج المعرفة والتي تعتبر الأصول غير الملموسة "المعنوية" أهم مكوناتها لتحقيق التميز في أدائها واستدامة أعمالها، وهو ما يجسده رأس المال الفكري المتمثل بالمعارف والقدرات الذهنية للموارد البشرية التي يصعب تقليدها من طرف المؤسسات الأخرى، ويتم تنظيمها على شكل معلومات ضمن رأس المال الهيكلي لها، وصولاً إلى تنظيم شبكة معلوماتها مع عملائها لضمان ولائهم وبالتالي الحفاظ على حصصهم السوقية.

وباعتبار العنصر البشري هو أساس تكوين الأصول الفكرية نظراً لدوره في خلق المعرفة والابتكار الذي يحقق التميز للمؤسسات بتحقيق رضا وولاء الزبائن، فإنه يطرح إشكالية قياس والإفصاح عن تلك الأصول الفكرية وخاصة رأس المال البشري الذي يواجه مشكلة الاعتراف به كمورد مالي في بعض المؤسسات، لذا توجد اختلافات وجهات النظر بين الباحثين في هذا المجال في كيفية قياسه والإفصاح عنه محاسباً رغم كونه يمثل مورداً استراتيجياً للمؤسسة يحقق الثروة والتميز لها ويضمن تحقيقها لأداء مستدام، خاصة وأن التوجه الرقمي للمؤسسات الحديثة صاحبه تحدياً آخر وهو كيفية ضمان جودة وموثوقية المعلومات المالية وتوصيلها لمستخدمي القوائم المالية، وكل ذلك يتوقف على أداء المؤسسة وكيفية تقييمه لضمان استدامته، خاصة وأن الطرق التقليدية تركز على الأداء المالي فقط باعتباره مصدراً لنمو إيرادات المؤسسة واستمرارية نشاطها وإهمالها للجوانب غير المالية، فاستعمال مؤشرات

قياس الأداء المالي تعكس وضعية أداء المؤسسة في الماضي ولا تقدم أي صورة عن وضعية المؤسسة في المستقبل وبالتالي عدم قدرتها على ربط أهدافها الاستراتيجية مع مستوى الأداء الفعلي، وهو ما زاد من حاجة هذه المؤسسات لإيجاد أساس منهجي متكامل يربط بين المقاييس المالية وغير المالية في تقييم أدائها الشامل، وتمثل ذلك في بطاقة الأداء المتوازن كونها تقوم بترجمة استراتيجية المؤسسة لمجموعة من الأهداف والمقاييس المالية وغير المالية لتقييم الأداء من منظور استراتيجي.

ونظرا للمكانة التي يتميز بها رأس المال الفكري في الاقتصاديات الحديثة وضع المؤسسة أمام تحديات كبيرة لكيفية إدارته والإفصاح عنه وتضمينه في الرؤية الاستراتيجية لها، كون ذلك يؤدي إلى تقديم معلومات تتصف بالملائمة والمصدقية تساعد على ترشيد قرارات مستخدمي القوائم المالية، وبالتالي تعمل على خلق قيمة للمؤسسة وزيادة حصتها السوقية، وبما أن المحاسبة التقليدية لا توفر كل المعلومات اللازمة عن رأس المال الفكري وبالتالي عدم الإفصاح الكامل حول هذه الأصول المعنوية فإن ذلك أدى إلى وجود فجوة بين القيمة السوقية للمؤسسة وقيمتها الدفترية، وعليه فقد كان التوجه نحو بطاقة الأداء المتوازن للإفصاح عن مكونات رأس المال الفكري كأسلوب إداري حديث لتعزيز أدائها المستدام، والتركيز والاهتمام بالجوانب والمؤشرات غير المالية إضافة إلى المؤشرات المالية في قياس وتقييم الأداء.

إضافة إلى كون الأداء المستدام في المؤسسات يتحقق عن طريق الاستثمار في رأسمالها الفكري والإفصاح عن مختلف العناصر المكونة له لتعزيز الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأداء الكلي للمؤسسة، وهذا في إطار سعيها نحو الاستدامة والتزاما منها بشروط وضوابط ومتطلبات التنمية المستدامة وتحقيق الأداء الشامل المستدام لها بمختلف أبعاده، وإدراج الاستدامة المجتمعية (البيئية والاجتماعية) كمنظور ومحور رئيسي إضافي للمحور أو المنظور الاقتصادي لبطاقة الأداء المتوازن.

## 2-الإشكالية:

رغم أن رأس المال الفكري يعتبر عنصر أساسي لتمييز المؤسسات واستدامة أعمالها وخاصة العنصر البشري الذي يصعب تقليده من طرف المؤسسات الأخرى، إلا أن نقص المعلومات اللازمة حوله يشكل عائقا بالنسبة لكل من المؤسسات ومستعملي القوائم المالية، الأمر الذي يتطلب قياسه والإفصاح عنه لتقييم الأداء المستدام

باستعمال الأساليب الحديثة لعل أهمها بطاقة الأداء المتوازن، وبناء على ما سبق ذكره يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الإفصاح عن رأس المال الفكري وتدعيم الأداء المستدام لشركة الإسمنت بسور الغزلان؟

### 3- الأسئلة الفرعية:

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتمثل بطاقة الأداء المتوازن المستدامة؟
- ما هي المؤشرات التي تعتمد عليها بطاقة الأداء المتوازن للإفصاح عن رأس المال الفكري؟
- ما هو واقع الإفصاح عن مكونات رأس المال الفكري بشركة الإسمنت بسور الغزلان؟
- ما هي مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة التي تعتمد عليها شركة الإسمنت بسور الغزلان لتعزيز أدائها؟

### 4- الفرضيات:

من أجل معالجة إشكالية الدراسة والتساؤلات المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** بطاقة الأداء المتوازن المستدامة تمثل أسلوب إداري لترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف بدمج أبعاد الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؛
- **الفرضية الثانية:** تتمثل المؤشرات التي تعتمد عليها بطاقة الأداء المتوازن للإفصاح عن رأس المال الفكري في كل من بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو والعملاء؛
- **الفرضية الثالثة:** تلتزم شركة الإسمنت بسور الغزلان بالإفصاح عن مكونات رأس المال الفكري من خلال مخطط سنوي لتكوين الموارد البشرية، مع تقييم هياكلها التنظيمية وفقاً لمجموعة من المؤشرات، وتقييم تطور عدد الزبائن؛
- **الفرضية الرابعة:** تتمثل مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي تعتمد عليها شركة الإسمنت بسور الغزلان لتعزيز أدائها في كل من المؤشرات الاقتصادية والمجتمعية.

## 5-أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتطرق إلى أهم المواضيع الحديثة في المجال الاقتصادي، ألا وهي كيفية الإفصاح عن رأس المال الفكري وتحقيق الأداء المستدام للمؤسسات وفقا لمنظور بطاقة الأداء المتوازن، فهذه الأخيرة تعتبر من أهم الأساليب الاستراتيجية الحديثة لتقويم الأداء الشامل في المؤسسة، وذلك وفقا لمجموعة من الأبعاد الاقتصادية من بعد مالي والنمو والتعلم وكذا بعدي العمليات الداخلية والعملاء، إضافة إلى الأهمية التي يحظى بها رأس المال الفكري كأحد الأصول غير الملموسة في خلق الثروة للمؤسسة وتحقيقها للتميز والاستمرارية وتعزيز تنافسيتها، وخاصة رأس المال البشري باعتباره المنتج الرئيسي للمعرفة والابتكار في المؤسسات الذي يصعب تقليده، فهو بذلك يمثل الثروة الحقيقية للمؤسسة التي لا تنضب.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في الدور الذي تؤديه أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تحقيق الأداء الشامل والمستدام للمؤسسات، من خلال التركيز على مجموعة من المقاييس غير المالية إضافة للمقاييس المالية التقليدية في تقويم أداء المؤسسة والتنبؤ بقدرتها على الاستمرارية في النشاط مستقبلا، والإفصاح عن مكونات رأس المال الفكري لتقليص الفجوة بين القيمة السوقية للمؤسسة وقيمتها الدفترية، نظرا لعجز الإفصاح المحاسبي التقليدي في سد هذه الفجوة وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة كونه يعتد على الجوانب المالية فقط لتقييم الأداء المالي للمؤسسة مع إهمال العناصر غير الملموسة التي تحقق التميز للمؤسسة الاقتصادية مقارنة بمثيلاتها وتضمن تحقيق أداء شامل ومستدام، وذلك بالتركيز على إحدى المؤسسات الجزائرية الاستراتيجية في مجال الإسمنت التي عرفت منافسة خلال السنوات الأخيرة، لمعرفة مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الإفصاح عن رأسمالها الفكري وتعزيز أدائها المستدام.

## 6-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على بطاقة الأداء المتوازن كأحد أهم الأدوات الإدارية الحديثة المستخدمة في تقويم الأداء؛
- إظهار أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ودورها في ترجمة رسالة واستراتيجية المؤسسة إلى أهداف؛
- تبيان كيفية تصميم بطاقة الأداء المتوازن للتأكد من مدى مواءمة أدائها بشكل عام مع أهدافها الاستراتيجية؛

- إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مدى نجاح المؤسسة في قياس أهدافها؛
- إظهار كيفية دمج أبعاد الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء المستدام للمؤسسات؛
- التعرف على مؤشرات قياس الأداء المستدام للمؤسسات؛
- التعرف على مكونات رأس المال الفكري ودورها كعنصر غير ملموسة في خلق الثروة للمؤسسات؛
- التعرف على النماذج المقترحة لقياس مكونات رأس المال الفكري؛
- إظهار محددات الإفصاح عن رأس المال الفكري وفقا لمنظور بطاقة الأداء المتوازن؛
- تبيان كيفية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسات؛
- التعرف على واقع رأس المال الفكري بالإضافة إلى مستويات ومكونات الأداء المستدام في المؤسسة في شركة الإسمنت بسور الغزلان؛
- إظهار مكانة بطاقة الأداء المتوازن في الإفصاح عن مكونات رأس المال الفكري في شركة الإسمنت بسور الغزلان؛
- تصميم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة بشركة الإسمنت سور الغزلان بالتركيز على الاستدامة البيئية والاجتماعية ومراعاة الجوانب والأبعاد البيئية والاجتماعية في تقييم الأداء المستدام للمؤسسة.

## 7- مبررات اختيار موضوع الدراسة:

- يعود اختيار هذه الدراسة لمجموعة من المبررات تتلخص في العناصر التالية:
- هذا الموضوع له علاقة بتخصص الباحث؛
  - حداثة الموضوع سواء من حيث التطرق لبطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحقيق الأداء المستدام بإدخال أبعاد التنمية المستدامة المجتمعية إلى الأبعاد الاقتصادية، أو فيما يخص رأس المال الفكري وكيفية الإفصاح عنه باستخدام تلك البطاقة؛
  - الرغبة الشخصية في إظهار دور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في الإفصاح عن مكونات رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام؛
  - محاولة البحث في محددات الإفصاح عن رأس المال الفكري وفق الأساليب الحديثة ومن أهمها بطاقة الأداء المتوازن؛



- محاولة تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة في إحدى الشركات الجزائرية ممثلة في شركة الإسمنت بسور الغزلان.

## 8- حدود الدراسة:

تلخصت حدود الدراسة في جانبين من حيث المكان والزمان، وذلك وفقا لما يلي:

➤ **الحدود المكانية:** نظرا لارتباط موضوع الدراسة بالاستدامة فقد تقرر إجراء دراسة ميدانية للأطروحة بإحدى المؤسسات الاقتصادية المهمة بمجال الاستدامة والناشطة في مجال صناعة الإسمنت بالجزائر وبالتحديد في ولاية البويرة، والمتمثلة في شركة الإسمنت بسور الغزلان، حيث وقع الاختيار على هذه المؤسسة لما لنشاط صناعة الإسمنت من تأثير كبير وبلغ على البيئة والمجتمع ككل، ولكون موضوع الاستدامة مرتبط بالأبعاد البيئية والمجتمعية فمثل هذه المؤسسات لها تحدي والتزام بيئي ومجتمعي كبير وتسعى إلى تحسين أدائها البيئي لتحقيق الأداء المستدام، وهو ما يناسب دراستنا هذه التي ركزت على مساهمة وتوجه بطاقة الأداء المتوازن نحو تفعيل الإفصاح عن رأس المال الفكري ودعم الأداء المستدام في المؤسسات.

➤ **الحدود الزمانية:** قمنا بدراسة تطور مكونات رأس المال الفكري في شركة الإسمنت بسور الغزلان خلال الفترة الممتدة من 2018-2023، وكذا تصميم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة لسنة 2023.

## 9- منهج الدراسة والأدوات المستعملة في جمع المعلومات:

باعتبار موضوع الدراسة يندرج ضمن البحوث والدراسات الاقتصادية، فسنعتمد على استخدام المنهج الوصفي لتوضيح وبيان مختلف الأمور والجوانب النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة وفهمها والتعمق فيها، مع الاعتماد على أسلوب التحليل في مختلف جوانب الدراسة النظرية لتوضيح هذا الموضوع أكثر، وكذا اعتماده في الجانب التطبيقي لتحليل النتائج المتحصل عليها من عملية قياس مختلف المؤشرات المستعملة في الدراسة من مؤشرات الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بشركة الإسمنت سور الغزلان، وكذا المؤشرات المتعلقة بمكونات رأس المال الفكري لنفس المؤسسة.

وقد اعتمدنا في ذلك على مجموعة الأدوات مثل المسح المكتبي الببليوغرافي لغرض الاستفادة من الكتب المرتبطة بموضوع البحث، وكذا الأنترنت للحصول على المراجع الإلكترونية من خلال المقالات وأطروحات الدكتوراه، إضافة إلى اعتماد أسلوب المقابلات الشخصية مع مختلف الإطارات والمسؤولين بشركة الإسمنت بسور الغزلان بغية الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة حول الجانب التطبيقي للأطروحة.

## 10- الدراسات السابقة:

قبل الخوض في جوانب دراستنا بشقيها النظري والتطبيقي ارتأينا اختيار مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بهذا الموضوع، سواء ببطاقة الأداء المتوازن أو رأس المال الفكري أو الأداء المستدام، وقد تلخصت في كل من الدراسات باللغة العربية أو باللغة الإنجليزية.

## 10-1- الدراسات باللغة العربية:

يمكن ذكر أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع دراستنا في الدراسات الآتية:

- دراسة الخصاونة يحيى (2013) مقال بعنوان: "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرفي-دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية الأردنية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية جامعة بسكرة، المجلد 07، العدد 02.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق البنوك الإسلامية الأردنية لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة، وتم تصميم استبانة خاصة بذلك وتحليل نتائجها لتحقيق هدف هذه الدراسة.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة أنه يوجد أثر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة في تحسين مصفوفة الأداء المصرفي لهذه البنوك الإسلامية الأردنية.

- دراسة بلبال حسناوي (2014/2013) رسالة ماجستير بعنوان: "دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة -دراسة حالة بعض المؤسسات-"، جامعة سطيف 1.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ومدى اهتمام عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية برأس المال الفكري بمختلف مكوناته ومعرفة مستوى الأداء المستدام بهذه المؤسسات، إضافة إلى إبراز الدور الاستراتيجي

لرأس المال الفكري في التحسين المستمر للأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية، وقد اعتمد في ذلك على كل من الاستبيان والمقابلة لجمع المعلومات وتحليلها بواسطة برنامج SPSS

وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها أن الاستثمار في رأس المال الفكري يكسب المؤسسة الكفاءات اللازمة والقادرة على خلق القيمة المضافة وتحسين الإنتاجية، ويعتبر كأهم مورد استراتيجي في مجال المنافسة ويشكل الاهتمام به ميزة تنافسية صعبة التقليد، كما أن لرأس المال الفكري النصيب الأوفر في تحسين الأداء المستدام في العينة المختارة من المؤسسات محل هذه الدراسة خاصة البعد المتعلق بالأداء الاقتصادي التي تولي له هذه المؤسسات الاهتمام بالدرجة الأولى ثم الاجتماعي فالبيئي بدرجة أقل.

- دراسة كواشي مراد رابح، بودودة مريم السعيد (2017) مقال بعنوان: "نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات-"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، جامعة الأردن، المجلد 13، العدد 2.

وهدفَت الدراسة إلى إبراز أهمية تقييم الأداء الشامل للمؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام للاستفادة من أهم مرتكزات ومناظير هذه البطاقة التي تعمل على توجيه ومتابعة الاداء الشامل للمؤسسة، كما سعت هذه الدراسة للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية عن طريق مقارنة الأداء مرجعيا مع أداء المؤسسة الرائدة مما يحقق المنافسة والتميز لهذه المؤسسة محليا إقليميا ودوليا.

وخلصت الدراسة إلى أنه بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة والمقارنة المرجعية على مؤسسة الخزف الصحي بالميلية لتقييم أدائها الشامل تبين استفادة المؤسسة من النموذج من خلال شمولية البطاقة لامتلاكها خمسة محاور، ومن ناحية أخرى مقارنة النتائج الفعلية المحققة من طرف مؤسسة الخزف الصحي بالميلية بالنتائج الفعلية المحققة من قبل المؤسسة الرائدة (المؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات "سيراميغ") لكونها نتائج واقعية ومنطقية، وبهذا جعلت مخرجات البطاقة كمدخلات للمقارنة المرجعية؛

- دراسة مراد كواشي وجمعة شرقي (2017) مقال بعنوان: "دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، المجلد 4، العدد 03.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة رأس المال الفكري بمختلف مكوناته في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة نتائج من أهمها التأكيد على ضرورة الاستثمار في كل مكون من مكونات رأس المال الفكري على حدى لتحسين الأداء الاقتصادي، كما أوصت الدراسة بضرورة إسراع مؤسسة مناجم الفوسفات لإعداد مخطط سنوي للاستثمار في رأس المال الفكري وعدم التركيز على رأسمالها البشري فقط، والعمل على إيجاد طرق مختلفة لتنشيط ودعم رأسمالها الزبوني لتحسين أدائها الاقتصادي.

- دراسة أحلام قراوي (2020) مقال بعنوان: "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة شركة الإسمنت لعين الكبيرة بسطيف-"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 01.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الاداء المستدام من خلال نموذج تم تطبيقه على شركة الإسمنت لعين الكبيرة واستنادا إلى جملة من المعطيات التي وفرتها الشركة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركة تتمتع بكل المقومات التي تسهل تجسيد بطاقة الأداء المتوازن بهدف تحقيق استراتيجيتها وتقييم أدائها الشامل على المدى القصير والطويل.

- دراسة حروزي خالد (2022) أطروحة دكتوراه بعنوان: "مساهمة القياس المحاسبي لرأس المال البشري في تعزيز عملية الإفصاح المحاسبي -دراسة حالة-"، جامعة أكلي محمد أولحاج -البويرة-.

هدفت الدراسة إلى محاولة توفير المعلومات اللازمة عن أحد أهم الموارد التي تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى الاستثمار فيه والمتمثل في رأس المال البشري، ومعرفة كيفية إدارته واستخلاص القيمة منه، وتبيان مساهمة القياس المحاسبي لهذا المورد في تعزيز عملية الإفصاح المحاسبي.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج التي تمحورت حول تأكيد أهمية ودور رأس المال البشري في نجاح وتميز المؤسسات الاقتصادية، كما أن التوجه نحو قياسه وتوفير المعلومات اللازمة عنه من شأنه تعزيز عملية الإفصاح المحاسبي المالي والإداري، وهذا من خلال تقليص فجوة الإفصاح المالي بتقريب قيمة المؤسسة الدفترية من

قيمتها السوقية، وكذا من خلال توفير أساس لدعم وترشيد قرارات متخذي القرارات الداخليين بخصوص هذا المورد والمؤسسة ككل.

- دراسة نصر الدين لصاق (2023/2022) أطروحة دكتوراه بعنوان: "دور بطاقة قياس الأداء المتوازنة في تقييم الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، نموذج مقترح في مؤسسة صناعة الإسمنت بسور الغزلان SC.SEG"، جامعة الجزائر 03.

هدفت الدراسة إلى تطبيق الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام في مؤسسة صناعة الإسمنت بسور الغزلان، من خلال تتبع الخطوات الأساسية لتصميم هذا النظام ودراسة كيفية تأثير كل بعد على الأداء العام فيها من خلال تصميم نموذج مقترح يتضمن البعد البيئي والاجتماعي كوسيلة لتقييم الأداء.

وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسة صناعة الإسمنت بسور الغزلان تولي اهتماما بالغا بالقضايا والمتطلبات البيئية، غير أن أدواتها التقليدية المستخدمة في تقييم الأداء تعتبر غير كافية لتعكس وضعها البيئي وتوضح صورتها الحقيقية في هذا المجال، إلا أنه في حالة استعمال الأساليب والأدوات الحديثة سيتحسن مستوى أدائها البيئي وتقل الآثار السلبية الناتجة عن نشاط المؤسسة.

## 10-2-الدراسات باللغة الأجنبية:

تتمثل الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية ذات العلاقة بدراستنا فيما يلي:

- Study Saeed Fathi, Shekoofeh Farahmand, Mahnaz Khorasani (2013) article titled: **"Impact of Intellectual Capital on Financial Performance"**, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol. 2, No. 1

حيث سعت الدراسة إلى معرفة أثر رأس المال الفكري في الأداء المالي لعينة من المؤسسات المدرجة في بورصة طهران لثلاثة قطاعات صناعية وذلك خلال الفترة ما بين 2001 و2010 وتم استعمال التحليل الوصفية في ذلك.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة نتائج أبرزها وجود علاقة إيجابية بين رأس المال البشري وكفاءة القيمة المضافة في المؤسسات محل الدراسة، بالإضافة إلى أنه لرأس المال الفكري أثر في تطوير الأداء المالي لهذه المؤسسات من خلال مختلف مكوناته.

- Study Abdel-Aziz Ahmad Sharabati and Shawqi Naji Jawad (2020) article titled: **"Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordon"**, IC and business performance, Vol 48, N° 1.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، الهيكلي والزبائي) وأداء قطاع الصناعات الدوائية في الأردن من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين رأس المال الفكري بكل مكوناته وأداء المؤسسات محل الدراسة إضافة إلى اعتبار رأس المال الزبائي أهم عنصر في مكونات رأس المال الفكري في تأثيره على الأداء، ثم رأس المال البشري يليه بدرجة أقل رأس المال الهيكلي.

## 11- مساهمة الدراسة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تبحث في كيفية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في الإفصاح عن مكونات رأس المال الفكري ودعم الأداء المستدام، وذلك من خلال محاولة إظهار مكونات رأس المال الفكري وعلاقتها بخلق الثروة وتحقيق التميز للمؤسسات الاقتصادية من خلال الاستثمار في كل العنصر البشري باعتباره مصدرا هاما للمعرفة والابتكار في المؤسسات يصعب تقليده من طرف المؤسسات الأخرى، ومن ثم تنظيم تلك المعرفة عن طريق الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات وبراءات الاختراع، ما يساهم في دعم رأس مالها الزبوني لتعزيز حصتها السوقية، وكذلك إظهار مكانة رأس المال الفكري محاسبا في تقليص الفجوة بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية وذلك بتبيان أهمية الاعتراف به وقياسه محاسبا.

كما تتميز هذه الدراسة عن تلك الدراسات في التركيز على كيفية الإفصاح عن مكونات رأس المال الفكري وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن على اعتبار أنها من الأساليب الإدارية الحديثة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المقاييس الخاصة بكل بعد من أبعاد هذه البطاقة واستعمالها لتقييم وقياس مكونات رأس المال الفكري وكذا محاولتنا التركيز على تعزيز الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بإسقاط الدراسة على شركة

الإسمنت بسور الغزلان كونها مؤسسة مجتمعية تهتم بأبعاد الاستدامة نظرا لنشاطها الحساس في مجال صناعة الإسمنت وما يترتب عنه من تلوث بيئي، وذلك من خلال إظهار دور بطاقة الأداء المستدام في تعزيز الأداء المستدام لهذه الشركة، بإضافة مجموعة من المؤشرات غير المالية ممثلة في كل من البعدين البيئي والاجتماعي إضافة للمؤشرات المالية لبطاقة الأداء المتوازن التقليدية بغرض تقييم الأداء المستدام لها.

## 12- أقسام الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة ومن أجل الإجابة على الإشكالية والتساؤلات المطروحة تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين تم فيهما التطرق إلى الجانب النظري لمتغيرات الدراسة، وفصل تطبيقي تم فيه إسقاط الجانب النظري على التطبيقي ودراسة التأثيرات بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة.

➤ **مقدمة:** وتضمنت إشكالية الدراسة، الأسئلة الفرعية، فرضياتها، أهدافها، أهميتها، ومبررات اختيار الموضوع، حدود الدراسة، المنهج المتبع، الدراسات السابقة، وما يميز هذه الدراسة عن تلك الدراسات وأخيراً توضيح هيكل هذه الدراسة؛

➤ **الفصل الأول: التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن:** يحتوي هذا الفصل على ثلاثة مباحث، حيث تمحور المبحث الأول حول مدخل مفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن، فيما تضمن المبحث الثاني آليات تحقيق بطاقة أداء متوازن مستدامة، أما المبحث الثالث فخصص للتوجه لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة في قياس الأداء المستدام في المؤسسات؛

➤ **الفصل الثاني: الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن:** تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، إذ تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية رأس المال الفكري، في حين تمحور المبحث الثاني حول رأس المال الفكري من منظور محاسبي، وتناولنا توجه بطاقة الأداء المتوازن نحو الإفصاح عن رأس المال الفكري في المبحث الثالث؛

➤ **الفصل الثالث: دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان:** تضمن هذا الفصل بدوره ثلاثة مباحث حيث خصص المبحث الأول لبطاقة فنية لشركة الإسمنت بسور الغزلان (عرض عام للمؤسسة)، وتطرقنا في المبحث الثاني إلى الإفصاح عن مكونات رأس المال الفكري وفقاً لمعايير بطاقة الأداء المتوازن في شركة

الإسمنت، وتمحور المبحث الثالث حول مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في دعم وتعزيز الأداء المستدام بشركة الإسمنت سور الغزلان.

➤ **الخاتمة:** وتعتبر كخلاصة عامة لموضوع البحث وتتضمن اختبار للفرضيات الموضوعية وعرض النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، ومن ثم اقتراح وتقديم بعض التوصيات وفقا لما ورد من نتائج إضافة إلى آفاق للبحث حول هذا الموضوع.



## الفصل الأول: التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

تمهيد:

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى ضمان استمرارية نشاطها وتطوير منتجاتها، وهذا ما يصعب تحقيقه في ظل اشتداد المنافسة العالمية خاصة بعد التطور التكنولوجي الذي عرفه الاقتصاد العالمي، وما صاحبه من تحسين جودة المنتجات وتنويعها ما أدى بالمؤسسات إلى تبني مجموعة من الأساليب لبناء أسس وقواعد عمل قوية تساعد في تحقيق أهدافها وغاياتها ورفع مستوى أدائها وتمكنها من تقويم وتحليل وتفسير أدائها الشامل بصورة واضحة وحقيقية، ولتحقيق ذلك فإنها تبحث دائما عن أنجع السبل وأيسر الطرق وأفضل التقنيات والأدوات الإدارية لبناء أنظمة فعالة تتماشى وتتلاءم مع مختلف التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية وبالتالي تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمراريتها على المدى الطويل.

وعلى العموم فإن توجه المؤسسات إلى تبني مدخل الأداء المتوازن يندرج ضمن التوجه العام لإدارة المؤسسات في تقويم أدائها وفقا لنظرة أكثر وضوح وشمولية، لذا تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأنسب لبناء وصياغة استراتيجية المؤسسات وتقييم أدائها المستدام، ولبناء تصور واضح عن دور بطاقة الأداء المتوازن في ضمان استدامة الأداء في المؤسسة ارتأينا في هذا الفصل التطرق للمباحث التالية:

- مدخل مفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن؛
- آليات تحقيق بطاقة أداء متوازن مستدامة؛
- توجه بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لقياس الأداء المستدام في المؤسسات.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

### المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

تسعى الإدارة العليا في المؤسسة إلى تحسين التخطيط الاستراتيجي لضمان نجاح المؤسسة واستدامة نشاطها في ظل بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، وحتى تضمن تحقيق الأهداف المسطرة فإن بطاقة الأداء المتوازن تقوم بتحديد أولويات المهام والأنشطة بما يضمن تحقيق التوازن بين التخطيط الاستراتيجي والموارد المالية، وعليه سنتطرق في حثيات هذا المبحث إلى كل من مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومحددات بنائها ومحاورها، وصولاً في المطلب الأخير لعرض مراحل تصميمها.

### المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تقوم بطاقة الأداء المتوازن بمقارنة الأداء الحالي للمؤسسات مقارنة بالأهداف الاستراتيجية التي تم وضعها فهي بذلك تحول رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أهداف يمكن قياسها، فهي بذلك تعمل على تحسين الأداء في المؤسسة وتطويره.

### الفرع الأول: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

عرفت هذه البطاقة عدة مراحل في نشأتها وتطورها وصولاً إلى الحالة التي هي عليها في الوقت الراهن لذا سنقوم بعرض نشأتها أولاً ومن ثم مراحل تطورها.

### أولاً: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

يعود ظهور بطاقة الأداء المتوازن لعدم فعالية استعمال أدوات القياس والتقييم التقليدية للأداء والمتمثلة في الجوانب المالية غير فعالة في بيئة الأعمال الحديثة، حيث أصبحت عملية توجيه المؤسسات نحو أهدافها في غاية الصعوبة والتعقيد، لذا أصبح الاعتماد على الوسائل الإدارية الحديثة تماشياً مع هذه التطورات التي عرفتتها المؤسسات الاقتصادية الحديثة، ومن أهمها بطاقة الأداء المتوازن التي تعتمد على تكامل الجوانب غير المالية مع الأهداف المالية، والتي تمكن المؤسسات من تقييم أدائها من خلال أربعة أبعاد بدلاً من البعد المالي وحده رغم أهميته<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد القادر بلحسن، عبد الله قويدر الواحد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في مؤسسة الشلف للخزف العصري، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 01، جامعة أدرار، الجزائر، جوان 2022، ص 45.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

تم ابتكار أول بطاقة للأداء المتوازن في شركة Analog Devices سنة 1987 والتي حول اسمها فيما بعد إلى ADI، حيث أن هذه الشركة مختصة في أشباه الموصلات متوسطة الحجم (وهي مواد تربط ما يوصل الكهرباء مثل المعادن، وما لا يوصل الكهرباء مثلاً السيراميك، وقد تكون هذه المواد عناصر يمكن استخلاصها من الطبيعة مثل السليكون، أو مصنعة معملياً مثل سيلينيد الكاديوم)، وكانت هذه البطاقة نتيجة لخطة الشركة الاستراتيجية لمدة خمس سنوات، وكذلك نتيجة لتبنيها إدارة الجودة الشاملة (بما أن بطاقة الأداء المتوازن هي نتاج لتطور تاريخي مر عبر العديد من المفاهيم الإدارية انطلاقاً من الإدارة بالأهداف والجودة الشاملة وصولاً إلى نظم التكاليف على أساس الأنشطة ومن ثم إعادة هندسة العمليات، ثم التقويم الشامل لأداء المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن).

فقد ظهر مصطلح بطاقة الأداء المتوازن في بداية التسعينيات من القرن الماضي، حيث عرف عدة تعاريف صاغها العديد من الباحثين بمختلف توجهاتهم، ويعتبر كل من "R. Kaplan & D. Norton" أول من طور أسس بطاقة الأداء المتوازن من خلال مقالة شهيرة نشرتها مجلة هارفرد (HBR) سنة 1992، حيث عرفها بأنها "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات، لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية من ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي لا تستخدم في مقاييس الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الاستراتيجية بالأعمال، ولمساعدة التنسيق الفردي التنظيمي وإنجاز الأهداف العامة"<sup>1</sup>.

واتسمت بطاقة الأداء هذه في البداية بعدم التوازن (لعدم وجود ترابط فعال لعلاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد ومقاييسها المختلفة ضمن هذه البطاقة) حيث شملت على مجموعة أهداف غير مالية والتي ركزت على النتائج الخارجية وكذا العمليات الداخلية<sup>2</sup>، كما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> Robert Kaplan, David Norton, **the Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance**, Harvard Business Review, January – February 1992, p 71.

<sup>2</sup> حجلة سعيدة حازم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لرفع أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، شعبة تحليل استراتيجي صناعي مالي ومحاسبي، جامعة باجي مختار-غابة الجزائر، 2016/2017، ص 53.

الشكل رقم (01): أول بطاقة أداء متوازن بشركة Analog Devices

1992	1987
<b>خارجي (النتائج)</b>	
99,8 % <	85%
PPM10 >	PPM500
wks 3 >	wks 10
- التسليم في الموعد	
- مستوى العيوب الصادرة	
- مدة الإنجاز	
<b>داخلي (العمليات)</b>	
wks 5-4	wks 15
wks 10 >	PPM5000
50 % <	20 %
mts 6	mths 36
- زمن دورة التصنيع	
- مستوى الخطأ في العمليات	
- العائد	
- الوقت للتسويق	

المصدر: حجلة سعيدة حازم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لرفع أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، شعبة تحليل استراتيجي صناعي مالي ومحاسبي، جامعة باجي مختار-عنابة، الجزائر، 2017/2016، ص 54.

حيث يوضح هذا الشكل أعلاه أول بطاقة أداء متوازن بشركة **Analog Devices**، أين ركزت هذه البطاقة على الجوانب والمقاييس غير المالية في الشركة من خلال الأبعاد الخارجية المتعلقة خاصة بالزبائن (التسليم في الموعد ومدة الإنجاز ومستوى العيوب الصادرة)، وكذا العمليات الداخلية كزمن دورة التصنيع ومستوى الخطأ في العمليات.

### ثانيا: تطور بطاقة الأداء المتوازن

مر تطور بطاقة الأداء المتوازن بالأجيال الأربعة التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> أحلام قراوي، عبد الرحمان العايب، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة شركة الإسمنت لعين الكبيرة-، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 11، العدد 01، جامعة سطيف 2، جوان 2020، ص 47-48.

## الفصل الأول: ..... التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

➤ **الجيل الأول:** اعتبرت بطاقة الأداء المتوازن في هذه المرحلة بأنها أداة لقياس أداء المؤسسة، حيث رافق هذه المرحلة الغموض في بعض الأطر والمقدمات المفاهيمية، إذ يصف هذا الجيل الأول بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة تقوم بشكل متوازن على أربعة منظورات لقياس الأداء دون ترابط فعال لعلاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد ومقاييسها المختلفة؛

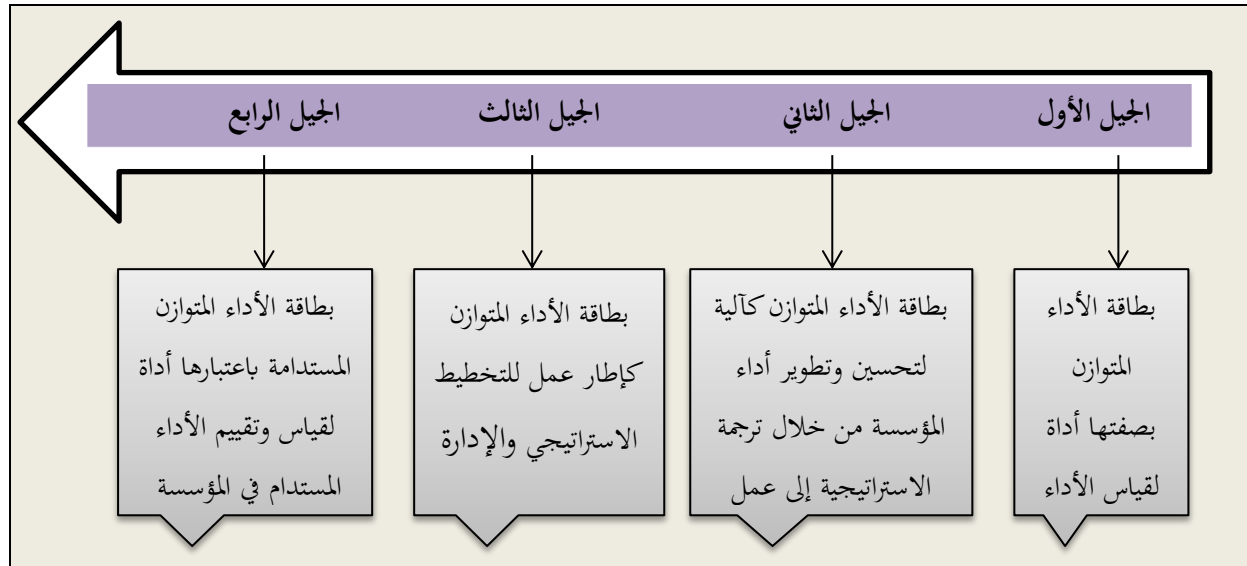
➤ **الجيل الثاني:** طرأت العديد من التحسينات على هذه البطاقة انطلاقاً من العلاقات السببية البسيطة (التي مفادها أن التحسن في أداء كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن هو بسبب البعد السابق له، وهذا ما يعكس التأثيرات المتبادلة لأبعاد هذه البطاقة حيث أن العلاقات السببية للبطاقة تتفاعل وتتكامل فيما بينها) إلى العلاقات الديناميكية (حيث تم تطوير أسس اختيار مقاييس الأداء المستهدف أين يجب أن تكون هذه المقاييس ملائمة لتحقيق الأهداف حسب كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن)، وهذا ما جعل بطاقة الأداء المتوازن أكثر من مجرد أداة لقياس الأداء لتصبح بذلك نظاماً إدارياً متكاملًا، كما قدم هذا الجيل مفهوم الخريطة الاستراتيجية من خلال الكتاب الذي صدر في عام 1996 للباحثان "روبرت كابلان" و"ديفيد نورتن" تحت عنوان "بطاقة النتائج المتوازنة، ترجمة الاستراتيجية إلى عمل (The Balanced Scorecard, Translating strategy into action)"، إذ يحتوي هذا الكتاب على رسوم بيانية سميت لاحقاً بالخرائط الاستراتيجية؛

➤ **الجيل الثالث:** تميزت بطاقة الأداء المتوازن في هذه المرحلة باعتبارها نظاماً للتغيير التنظيمي، وقد شملت العديد من المكونات منها: بيان الغاية، الأهداف الاستراتيجية، نموذج الربط الاستراتيجي (ويعني الربط بين ما هو مخطط وفق الخطط الاستراتيجية وبين ما هو منفذ على أرض الواقع، فهو إطار عمل للتخطيط الاستراتيجي والإدارة يسمح للمؤسسات بإيصال ما تأمل في تحقيقه وتحديد أولويات المشاريع والمهام وقياس التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية وموائمة العمل اليومي للموظفين مع الاستراتيجية العامة) والأبعاد والمقاييس والمبادرات؛

➤ **الجيل الرابع:** في هذه المرحلة تم الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات البيئية والاجتماعية، حيث تم تطوير هذه البطاقة لتصبح بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، من خلال أبعادها يتم قياس الأداء المستدام وتقييمه.

والشكل التالي يوضح مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن وفق الأجيال السابقة الذكر.

**الشكل رقم (02): مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن**



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على شرح الأجيال السابقة الذكر لبطاقة الأداء المتوازن.

### الفرع الثاني: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية منظمات الأعمال إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة و خطوات إجرائية تمهيدية واضحة"<sup>1</sup> فقد ركز هذا التعريف على كون بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظاما متكاملًا لقياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الاستراتيجية المسطرة.

كما تعرف بطاقة الأداء المتوازن أيضا بأنها: "إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي، يتركب من مجموعة من المقاييس غير المالية بالإضافة إلى المقاييس المالية التقليدية والتي تتناسب مع أهداف واستراتيجية المؤسسة، حيث ترتبط هذه المقاييس فيما بينها بعلاقة السبب والنتيجة، وهذه العلاقة هي التي تؤدي إلى تحسين النتائج المالية على المدى الطويل بدلا من الاعتماد على المقاييس المالية وحدها فقط"<sup>2</sup>، وفقا لهذا التعريف فإن بطاقة الأداء المتوازن تعتمد على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية في قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسات، ما يجعلها إطارا متكاملًا لترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أهداف استراتيجية.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص 149.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع مصر، 2006، ص 124.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

وبذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام إداري حديث لقياس وتقييم الأداء، حيث يعمل هذا النظام على تجسيد رؤية واستراتيجية المؤسسة في مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، والذي يقدم لإدارة المؤسسة نظرة شاملة ومتكاملة عن أداء المؤسسة، تساعد في عملية المتابعة وتمكن من تدارك الفجوات ما بين المنجز والمستهدف مع إمكانية تصحيح هذه الاختلالات<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق يمكننا تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "أداة إدارية حديثة تمثل إطار متكامل لقياس الأداء العام للمؤسسة، وتساهم في ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس الملموسة، حيث تعتمد على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء العام في المؤسسة".

### الفرع الثالث: مزايا ومكونات بطاقة الأداء المتوازن

قبل عرضنا لمكونات بطاقة الأداء المتوازن سنقوم بعرض أهم الخصائص التي تتميز بها.

#### أولاً: مزايا بطاقة الأداء المتوازن:

تتميز بطاقة الأداء المتوازن BSC بأنها تساعد على تطوير وتنمية الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، وتتوافق مع كل أهداف المحور المالي (حيث لم يغفل منهج بطاقة الأداء المتوازن عن أهمية الحاجة التقليدية لرصد نتائج الأعمال للبيانات المالية الدقيقة، إذ يتضمن هذا المحور المالي على أهداف مالية تتمثل بالأساس في: العائد على الاستثمار، الربحية الصافية، التدفقات النقدية، وتكلفة المنتجات)<sup>2</sup>.

حيث أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يحقق العديد من المزايا نذكر منها<sup>3</sup>:

- تقدم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء الاستراتيجية حيث تستخدم هذه المقاييس لقياس كل هدف من الأهداف الاستراتيجية المتضمنة في محاور بطاقة الأداء المتوازن، كمؤشر رضا العملاء مثلاً يعتبر كمقياس أداء لرضا العملاء؛
- تعمل على إشباع الاحتياجات الإدارية لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من استراتيجية المؤسسة، وتمد الإدارة بصورة شاملة عن عملياتها، يعني أن بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب إداري حديث معتمد في

<sup>1</sup> عبد القادر بلحسن، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>2</sup> Radu Maria, "corporate governance, internal audit and environmental audit"- the performance tools in Romanian companies, accounting and management information systems, Vol 11, N° 1, 2012, p 456.

<sup>3</sup> إيمان أحمد الهنيبي، محمد زيادات، استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد: 12، جامعة المسيلة، 2014، ص 05.



## الفصل الأول: ..... التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

قياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، بما في ذلك عملياتها المالية والداخلية والعمليات المتعلقة بالزبائن وعمليات التعلم والنمو وغيرها؛

- تتضمن بطاقة الأداء المتوازن العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوازن المقاييس الداخلية (مثل مؤشرات الأداء المتعلقة ببعد العمليات الداخلية ومقاييس أو مؤشرات أداء بعد التعلم والنمو، كمؤشر معدل التكوين في المؤسسة) والخارجية (كمؤشرات أداء البعد المالي ومؤشرات أداء بعد العملاء، على سبيل المثال مؤشر الحصة السوقية للمؤسسة).

كما تمتاز بطاقة الأداء المتوازن بما يلي:<sup>1</sup>

- تمكن المؤسسة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة، من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة إلى جملة من الأهداف الاستراتيجية ومقاييس (مؤشرات) أداء للأبعاد المختلفة المشكلة لهذه البطاقة، بحيث تتوافق وتستجيب لأهداف وغايات ورغبات أصحاب المصالح مع المؤسسة على غرار المساهمين والزبائن وغيرهم؛

- تسهل الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف المؤسسات؛

- تعد بطاقة الأداء المتوازن بمثابة حجر الزاوية والأساس في تحديد النجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة؛

كما تعتبر بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لتنسيق العمليات على مستوى المؤسسة الاقتصادية، إضافة لكونها أداة مهمة لتوجيه المدراء نحو عناصر نجاح الخطط وتنفيذ وتطبيق الاستراتيجية ومكافأهم، حيث أن نجاح عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة من خلال تنفيذ الخطط الاستراتيجية إلى عمل يساهم في تطوير ودعم أداء المؤسسة وبالتالي زيادة أرباحها وإيراداتها وبناء على هذا تزداد حصة مكافأة المديرين لها.<sup>2</sup>

إضافة للمزايا السابقة الذكر لبطاقة الأداء المتوازن يمكن عرض بعض من الميزات الأخرى<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> عماد حمزة عبد العجيلي، دور التدقيق الداخلي في تقويم الأداء المستدام وتأثيره على جودة التقارير المالية (بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق 2022، ص 52.

<sup>2</sup> Blocher and others, "Cost Management - A Strategic Emphasis", Eighth Edition, McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 2019, p 46.

<sup>3</sup> أمينة طيباوي، سارة حدة بودربالة، استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الأغواط، مجلة دراسات - العدد الاقتصادي-، المجلد: 10، العدد: 02، جامعة الأغواط، جوان 2019، ص 96.

## الفصل الأول: ..... التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

- توفير وسائل لقياس النتائج (تتمثل في مؤشرات الأداء والتي تتكون من مجموعة قيم تقيس مدى النجاح في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تصنف هذه المؤشرات إلى مؤشرات كمية كإحصاءات والبيانات ومؤشرات تطبيقية تتعامل مع عمليات المؤسسة) بناء على أولويات الخطة الاستراتيجية؛
- تقدم نظرة شاملة عن الأداء في المؤسسة، إذ تركز على جميع النواحي منها العملاء والعمليات الداخلية وليس على النواحي المالية فقط.
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة على التحول من الاقتصاد القديم القائم على الموارد الطبيعية والمالية إلى الاقتصاد الحديث القائم على المعرفة والمسمى باقتصاد المعرفة كونه يعتمد على التكنولوجيا والتطور العلمي والمعرفي، فبطاقة الأداء المتوازن تهتم ببعد التعلم والنمو في المؤسسة كمحور رئيسي مكون لها وهي تخدم عملة التغيير في المؤسسة؛
- تمكن المؤسسة من التركيز على العوامل التي تمنحها القيمة والميزة التنافسية طويلة الأجل.

### ثانياً: مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

تعمل بطاقة الأداء المتوازن من خلال ثمانية عناصر مكونة لها هي<sup>1</sup>: الرؤية المستقبلية (القصد الاستراتيجي)، الاستراتيجية، المنظورات، الأهداف، المؤشرات (المقاييس)، المستهدفات، علاقات (ارتباطات) السبب والنتيجة (الأثر)، المبادرات الاستراتيجية.

ويمكن شرح وتوضيح هذه العناصر من خلال الجدول التوضيحي التالي:

### جدول رقم(01): مكونات بطاقة الأداء المتوازن

المكونات	دورها
الرؤية المستقبلية	تبين إلى أين تتجه المؤسسة وما هي الصورة أو الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
الاستراتيجية	تتألف من مجمل الأعمال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو الخطط لتحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديددها.
المنظور	مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 158.

## الفصل الأول: ..... التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

<b>الأهداف</b>	إن الهدف بيان معنى الاستراتيجية وهو يبين كيفية تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.
<b>المقاييس</b>	تعتبر بمثابة تنبؤات عن الأداء المستقبلي، كما أنها أدوات ومؤشرات داعمة لتحقيق الأهداف ويكون المقياس ذو طابع كمي يقيس أداء مختلف الأبعاد المشكلة لبطاقة الأداء المتوازن بغية الوصول إلى النتائج وتحليلها وتقييم أداء المؤسسة بصفة شاملة، حيث توصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (يعني أن مؤشرات القياس المعتمدة في مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تقيس مدى إمكانية تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة من قبل المؤسسة وفقا لكل بعد من الأبعاد في هذه البطاقة).
<b>المستهدفات</b>	تمثل التصورات والبيانات الكمية (أي النتائج المستهدفة أو ما تم تسطيره وما هو مستهدف من طرف المؤسسة وما تسعى إلى الوصول إليه من قيم أو نتائج) لمقاييس الأداء في وقت ما من المستقبل.
<b>ارتباطات السبب والنتيجة</b>	تعبّر عن علاقات الأهداف ببعضها البعض بين مختلف محاور BSC، وتكون مشابهة للعبارات (إذا - إذن).
<b>المبادرات الاستراتيجية</b>	هي عبارة عن برامج وخطط عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية تنفيذ الاستراتيجية في المستويات التنظيمية الدنيا للمؤسسة.

المصدر: وليد محمادي، تيجاني بالرقى، محاسبة الإدارة البيئية كإطار لربط بطاقة الأداء المتوازن والافصاح عن الأداء البيئي المستدام في المؤسسة الاقتصادية - مقارنة بيئية اجتماعية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 21 العدد 01 -، جامعة سطيف1، الجزائر، ديسمبر 2021، ص 236.

### الفرع الرابع: أهداف بطاقة الأداء المتوازن

يمكن تلخيص أهداف بطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تحديد الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا ونشرها: فهذا الهدف يمكنها من توجيه عملياتها واقتناص واستغلال الفرص المتاحة وتفادي التهديدات والمخاطر، وعليه تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تقليل الأخطاء في تنفيذ الاستراتيجيات، وبهذا فهي تعتبر رسالة تشغيلية معلومة؛

<sup>1</sup> حميد السليماني، شريفة جعدي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام كأداة لتقييم الأداء الشامل للبنوك- دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال الجزائر خلال الفترة (2013-2017)، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر، 2021، ص 265.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

- التنسيق بين مختلف الأنشطة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية: تسعى بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق أهداف ورؤى واستراتيجيات المؤسسة على شكل أداء فعلي، وذلك بإحداث التوافق والتناسق بين مختلف الأقسام؛
- قياس وتقييم الأداء: يمكن تقييم أداء المؤسسة واتخاذ مختلف القرارات والتأكد من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، ولهذا تعتبر هذه الأخيرة أداة لقياس وتقييم وتحسين الأداء ونظام للرقابة على الأداء؛
- تحقيق التوازن بين الأداء الحالي والمستقبلي حيث تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، إذ توازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل؛
- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق وإحداث التوازن بين محاورها المختلفة وذلك من خلال الربط والموائمة بين الخارطة الاستراتيجية وهذه المحاور على أساس فلسفة رؤية المؤسسة التي تترجم في صيغة مجموعة استراتيجيات حسب كل بعد من أبعاد البطاقة كالاستراتيجية المالية واستراتيجية التعلم والنمو والاستراتيجية البيئية والاجتماعية (المجتمعية)؛
- إحداث التوازن بين مختلف المقاييس ومؤشرات المالية وغير المالية بهدف تحقيق أداء مستدام وذلك من خلال الموازنة بين مؤشرات الأداء المالي ومؤشرات ومقاييس أداء الأبعاد الأخرى للبطاقة.

### المطلب الثاني: محددات بناء بطاقة الأداء المتوازن

لبناء بطاقة الأداء المتوازن يجب توفر مجموعة من المحددات في المؤسسة يمكن تلخيصها في مجموعة من المقومات الأساسية والفرعية، وكذا مجموعة من القواعد الذهبية لتنفيذها تم وضعها من طرف Roest Pim

### الفرع الأول: المقومات الأساسية لبناء بطاقة الأداء المتوازن:

#### أولاً: التحديد الواضح للأهداف

إن اختيار الأهداف الاستراتيجية يعتبر العامل الأساسي لاستعمال بطاقة الأداء المتوازن، بحيث يجب أن تتوفر هذه الأهداف على المعايير التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عبد العزيز شهيرة، إطار مقترح لاستخدام مقياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد 03، جامعة المنصورة، كلية التجارة، مصر، 2007، ص ص 252-253.

## الفصل الأول: ..... التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

➤ **الأهمية الاستراتيجية:** وتعني أن يرتبط الهدف الاستراتيجي بميزة تنافسية، أي ارتباط الأهداف الاستراتيجية حسب كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بتحقيق وتعزيز التنافسية وخلق القيمة للمؤسسة؛

➤ **إمكانية التطوير:** وتعني أن تكون الأهداف طموحة في حدود الممكن؛

➤ **درجة التأثير:** أي توافر الخبرة والقدرة لدى الموارد البشرية (رأس المال البشري) على تحقيق الهدف في المؤسسة؛

➤ **القياس:** ويعني قابلية كل الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات مناسبة؛

➤ **جدوى التنفيذ:** المقصود أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف متاحة وممكنة، سواء كانت موارد مالية مادية أو موارد بشرية.

### ثانيا: الأخذ بمنهج النظام

إن إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن تتوقف على الأخذ بمنهج النظام (يعني تبني مقاربة شاملة ومنظمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء، حيث يتضمن هذا الجانب على التكامل من خلال دمج جوانب الأداء المالي وغير المالي في إطار واحد، بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد المختلفة للبطاقة، وكذا الترابط وفقا لفهم العلاقات بين الأهداف المختلفة وكيفية تأثيرها على بعضها البعض، إضافة إلى عملية التقييم المستمر عن طريق إجراء مراجعات دورية لضمان تماشي الاستراتيجيات والأهداف مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة) فبهذا المنهج يصبح بإمكان المؤسسات تحسين أدائها بشكل شامل وزيادة فعاليتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، على أن يستخدم هذا المقياس كنظام إدارة استراتيجي وليس كنظام للقياس، ويعني هذا دمج المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في شكل منظومة متكاملة، وترجمة الاستراتيجية إلى عمليات تشغيلية تمكن المؤسسة من تحقيق الاستراتيجية وجعلها محور عمل<sup>1</sup>.

### ثالثا: وجود الدافعية لاختيار بطاقة الأداء المتوازن

نتيجة للضغوط التي تتعرض لها المؤسسات بسبب زيادة واشتداد المنافسة فيما بينها، ونظرا لحتمية تطبيق الأنظمة والأساليب الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، واستجابة للتغيرات البيئية كان لزاما على تلك المؤسسات أن

<sup>1</sup> صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف -، الجزائر، 2012/2011، ص 48.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

تبحث عن أدوات وأساليب أكثر فعالية في مواجهة تلك الضغوط والتغيرات، وهو ما يمثل دافعا قويا لها من أجل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

### رابعا: دعم والتزام الإدارة العليا

يحتاج بناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن إلى توفر الدعم المادي والمعنوي من الإدارة العليا، حيث يكمن الدعم المادي في الإمداد بالمعلومات اللازمة والمكافآت، ويتمثل الدعم المعنوي في التحفيز والتشجيع من أجل النجاح.

### خامسا: وجود نظام للاتصال والتواصل

يعتبر أهم شرط لتمكين المؤسسة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، حيث يتطلب وجود معلومات كافية عن المحيط الداخلي والخارجي، إذ أن اتخاذ القرارات المناسبة في وقتها يحتاج إلى تدفق المعلومات والقرارات بين مختلف الإدارات على مختلف المستويات، حيث تلعب بطاقة الأداء المتوازن دورا محوريا في دعم عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وتوفر إطارا استراتيجيا يدعم اتخاذ قرارات فعالة ومدرسة من خلال جمع البيانات المتعلقة بالأداء في مختلف جوانبه وتوجيه الاهتمام نحو تحقيق الأهداف الشاملة، كما تساعد بطاقة الأداء المتوازن صناع القرار في المؤسسات على اتخاذ قرارات متوازنة قائمة ومبنية على البيانات وتحقيق النجاح على المدى الطويل<sup>1</sup>.

### سادسا: إشراك العاملين واليد العاملة المتخصصة

يساهم إشراك العاملين في إيجاد اقتراحات وأفكار جديدة، ويرفع من معنويات العاملين وذلك بإحساسهم وشعورهم بالانتماء إلى المؤسسة، أما اليد العاملة المتخصصة فتعني وجود كفاءات متخصصة لإعداد بطاقة الأداء المتوازن نظرا لكون أن هذه البطاقة تعتبر من الأساليب والأدوات الإدارية الحديثة، وبالتالي يعتمد نجاحها على وجود يد عاملة كفئة متخصصة تحيط بكل أبعاد وجوانب هذه البطاقة وتستطيع تحديد متطلباتها وعوامل نجاحها.

### سابعا: وجود قابلية ورغبة للتغيير

يسهل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح إذا توفرت الرغبة في التغيير لدى المؤسسة وأفرادها، حيث أن الرغبة في التغيير تشكل الدافع لتبني وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بشكل فعال، وتعمل على توجيه الجهود نحو تحقيق التحسين المستمر عبر كافة جوانب أداء المؤسسة من خلال قياس وتحسين الأداء بشكل مستمر، وكذا تشجيع الابتكار والتعلم المستمر وتحسين التواصل الداخلي، إضافة إلى تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف الأقسام،

<sup>1</sup> عبد العزيز شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص 253.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

بالإضافة إلى تحفيز التحول الاستراتيجي من خلال الإدراك الداخلي للحاجة إلى تحسين أداء المؤسسة أو تغيير اتجاهها الاستراتيجي واستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتوضيح الأهداف وتوضيح كيفية قياسها<sup>1</sup>.

### ثامنا: وعي الإدارة وإدراكها بأهمية بطاقة الأداء المتوازن

وذلك بانفتاح المؤسسة على الأساليب الحديثة في القيادة والقياس، ويعتمد هذا على مدى الاحتكاك وتبادل الخبرات والتجارب مع المؤسسات الكبرى والرائدة في تطبيق هذه الأساليب وبالتالي تنشأ فكرة بناء وتطبيق هذه البطاقة نظرا لأهميتها وفوائدها بالنسبة للمؤسسة<sup>2</sup>؛

### الفرع الثاني: المقومات الفرعية المساعدة على بناء بطاقة الأداء المتوازن

إضافة إلى المقومات الرئيسية السابقة توجد كذلك مجموعة من المقومات الفرعية المساعدة على بناء بطاقة الأداء المتوازن تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

- اعتماد التوجه الحديث في العلاقات مع الزبائن والموردين (الشراكة)، حيث أن الشراكة مع الموردين والزبائن تشكل عاملا استراتيجيا في تحقيق النمو والتنافسية لكونها تساهم في التوريد المستدام والمستقر للمواد الأولية وتحسين جودة المنتجات، الابتكار، وبناء الولاء مع الزبائن وتعزيز رضاهم وتحقيق الاستدامة في العمليات التجارية، كما أن العلاقة التعاونية بين المؤسسة ومورديها وزبائنها تؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة لكافة الأطراف المعنية، وتعزز من فرص النجاح ونمو الأعمال على المدى الطويل؛
- الاهتمام بالعمال وحثهم على التميز والإبداع في المهام والأعمال الموكلة إليهم؛
- **الوضعية المالية للمؤسسة:** فكلما كانت المؤسسة في وضعية مالية جيدة ومرضية ومريحة وكانت منظمة لديونها، يكون من السهل وضع أهداف مالية قابلة للتحقيق ومتوافقة مع الموارد، أما في ظل وضعية مالية غير مرضية أو غير مريحة فهنا يتطلب إعداد بطاقة أداء متوازن اهتماما خاصا بالتحديات المالية (من خلال التركيز على تحسين الربحية وإدارة التدفقات النقدية ودراسة طرق لزيادة الإيرادات) مع الحفاظ على التركيز على العناصر الأخرى التي تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة على المدى الطويل (مثل العمل على تحسين رضا العملاء، واستهداف شرائح جديدة من العملاء، تحسين كفاءة العمليات التشغيلية

<sup>1</sup> سامي هباش، مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016/2017، ص 100.

<sup>2</sup> صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>3</sup> أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازن ومقومات استخدامها، دار الأمين، الأردن، 2010، ص 69.

## الفصل الأول: ..... التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

الداخلية للمؤسسة وإعادة تنظيم العمليات، الابتكار في العمليات، تعزيز الكفاءة وتنمية المهارات والقدرات البشرية بأقل التكاليف)، والهدف هو تحقيق التوازن بين تحسين الوضع المالي الحالي والاستثمار في التحسينات الاستراتيجية الضرورية؛

- تجنب الفوضى وتضارب المصالح وذلك من خلال التوزيع الدقيق للمسؤوليات والواجبات والمهام، والتنظيم الإداري الجيد والمحكم للعمليات والإجراءات داخل المؤسسة؛
- وضع أنظمة معلومات ذات كفاءة وفعالية بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة.

### الفرع الثالث: أهم القواعد الذهبية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

كما أن هناك مجموعة من القواعد الذهبية (Golden Rules) لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، أشار إليها Roest Pim وتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- ضرورة تبني دعم واضح من الإدارة العليا لكل العاملين بالمؤسسة لتطبيق مقياس الأداء المتوازن؛
  - ضرورة إدراك أن تحديد وفهم استراتيجية المنظمة هو نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن؛
  - ضرورة وعي المؤسسات بصعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، وبالتالي ينبغي إدراك أنه يوجد مقاييس كمية وأخرى كيفية؛
  - يجب الاعتماد في تبليغ التغيرات المستمرة على مدخل الاتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل.
- ويتحقق تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بالاعتماد على ثلاثة أبعاد أساسية هي<sup>2</sup>:

- **الأفراد:** فهم عنصر أساسي في عملية التغيير، من خلال استجابتهم ورغبتهم في إحداث التغيير في أساليب الإدارة ونظم العمل، فالتعامل الجيد معهم يساعد على النجاح في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن؛
- **العمليات:** أي إدخال وإضافة كل ما هو جديد ومن شأنه أن يجعل المؤسسة أكثر استجابة للأوضاع الجديدة؛

- **التكنولوجيا:** بحيث تعتبر المحرك الأساسي لكل عمليات التطوير والتحسين في أداء المؤسسات.

كما تقوم بطاقة الأداء المتوازن على ثلاثة (03) ركائز رئيسية هي كالتالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Pim Roest, **The golden rules for implementing the balanced business scorecard**, Information Management & Computer Security, 5/5 [1997], © MCB University Press, ISSN 0968-5227, Australia, p 163–165.

<sup>2</sup> وائل صبحي إدريس، عبد الرحمن الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف والمخاذاة، دار وائل، الأردن 2009، ص 84.



## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

- **العلاقة السببية:** هي سلسلة من علاقات السبب والأثر (النتيجة) بين محاورها المختلفة؛
- **محددات الأداء:** هي مقاييس الأداء المالية وغير المالية؛
- **العلاقات المالية:** العلاقات السببية ومحددات الأداء تظهر في النهاية في شكل نتائج ملموسة معبر عنها بأرقام مالية.

### المطلب الثالث: محاور بطاقة الأداء المتوازن

تشمل بطاقة الأداء المتوازن أبعاد تعتبر أهم محاور تقييم الأداء المستدام للمؤسسات، وذلك باحتوائها مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف المسطرة، ويمكن التركيز أكثر على هذه المحاور من خلال الفروع التالية:

#### الفرع الأول: المحور (المنظور) الاقتصادي:

يهتم هذا المنظور بإرضاء الأطراف الداخلية والخارجية، حيث تتمثل الأطراف الخارجية في المساهمين والعملاء، أما الأطراف الداخلية تتعلق بالإدارة وذلك بتحسين العمليات الداخلية والتعلم والنمو.

وعليه يمكن شرح الأبعاد التي يتكون منها المحور الاقتصادي في النقاط التالية:

##### أولاً: البعد المالي

يعتبر من أهم محاور قياس وتقييم الأداء في المؤسسات من خلال الإشارة إلى ما إذا كان تنفيذ استراتيجية المؤسسة يساهم في تحسين المستويات التنفيذية، وبالتالي يجب أن تتماشى الأهداف المالية للمؤسسة مع الأرباح وقيمة المساهمين<sup>2</sup>.

##### ثانياً: بعد العملاء

إن رسالة المؤسسات تركز على العملاء وذلك من خلال العمل على تلبية رغباتهم وحاجياتهم بداية بوضعها أثناء تصميم استراتيجيتها، باعتبار أن العميل هو سبب وجودها وأساس تحقيق بقائها، وبهذا يبحث هذا البعد في كيفية تعظيم وخلق قيمة للعملاء للوصول إلى تحقيق الأهداف المالية، ويقاس هذا البعد من خلال: الحصة السوقية الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد، رضا العملاء وربحيته<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Jean Louis Mohlo, Jean Charles Mathe, *l'essentiel du contrôle de gestion*, 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation France, 2000, P 185.

<sup>2</sup> مسلم علاوي السعد وآخرون، بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية، لبنان، 2012، ص 13.

<sup>3</sup> أحلام قراوي، عبد الرحمن العايب، مرجع سبق ذكره، ص 50.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

ويتحقق داخل البعد نفسه علاقات سببية منها: فإن إشباع رغبة وحاجة الزبائن تؤدي إلى ولاء الزبائن وبالمقابل الحصول على زبائن جدد ومنه زيادة الحصة السوقية وتحقيق مردودية للمؤسسة.

### ثالثا: بعد العمليات الداخلية:

يشمل هذا البعد كل العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب أن تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، حيث هناك أربع مجموعات من هذه العمليات ذكرها كل من Kaplan and Norton تتمثل في: إدارة العمليات، وإدارة العملاء، عمليات الابتكار والعمليات التنظيمية والاجتماعية<sup>1</sup>.

### رابعا: بعد التعلم والنمو

يتمحور هذا البعد حول قدرة وكفاءة العاملين ومهارتهم في أداء مهامهم على أكمل وجه في تحقيق أهداف المؤسسة وجودة أنظمة المعلومات وتأثير التنسيق داخل المؤسسة، كما أن هناك بعض الأسئلة وجب مراعاتها أثناء وضع الأهداف الاستراتيجية لبعد التعلم والنمو منها: ماهي عناصر البنية التحتية التنظيمية الضرورية؟، ماهي المهارات والقدرات التي تحتاجها المؤسسة والواجب توفرها لدى مواردها البشرية؟، هل مناخنا التنظيمي يؤدي إلى النجاح؟ وهل لدينا ثقافة قوية ومواءمة للأهداف طوال الوقت<sup>2</sup>؟.

ومن خلال الأبعاد الأربعة السابقة نجد أنه توجد علاقات سببية بين كل بعد وآخر مثلاً: بعد النمو والتعلم يحقق تحسين العمليات الداخلية الذي بدوره يحقق رضا العملاء والذي يعتبر بدوره محركاً للمقاييس المالية، ويتشكل من العلاقة السببية ما يعرف بالخرائط الاستراتيجية Strategic Maps التي تحول الأصول غير الملموسة إلى أصول ملموسة عن طريق سلسلة من العلاقات التي تربط بين العمليات والإجراءات الإدارية داخل المؤسسة، حيث تتضمن هذه السلسلة عدة مراحل تبدأ بوضع رؤية واضحة واستراتيجية شاملة لتحديد الأهداف، ومن ثم تحليل الأصول غير الملموسة وتصميم خريطة استراتيجية، تليها مرحلة مواءمة العمليات التي يتم فيها تحويل الأصول غير الملموسة إلى إجراءات وعمليات ملموسة، ثم تنفيذ العمليات الاستراتيجية المحددة في الخريطة الاستراتيجية، وأخيراً تأتي مرحلة قياس وتحسين الأداء<sup>3</sup>.

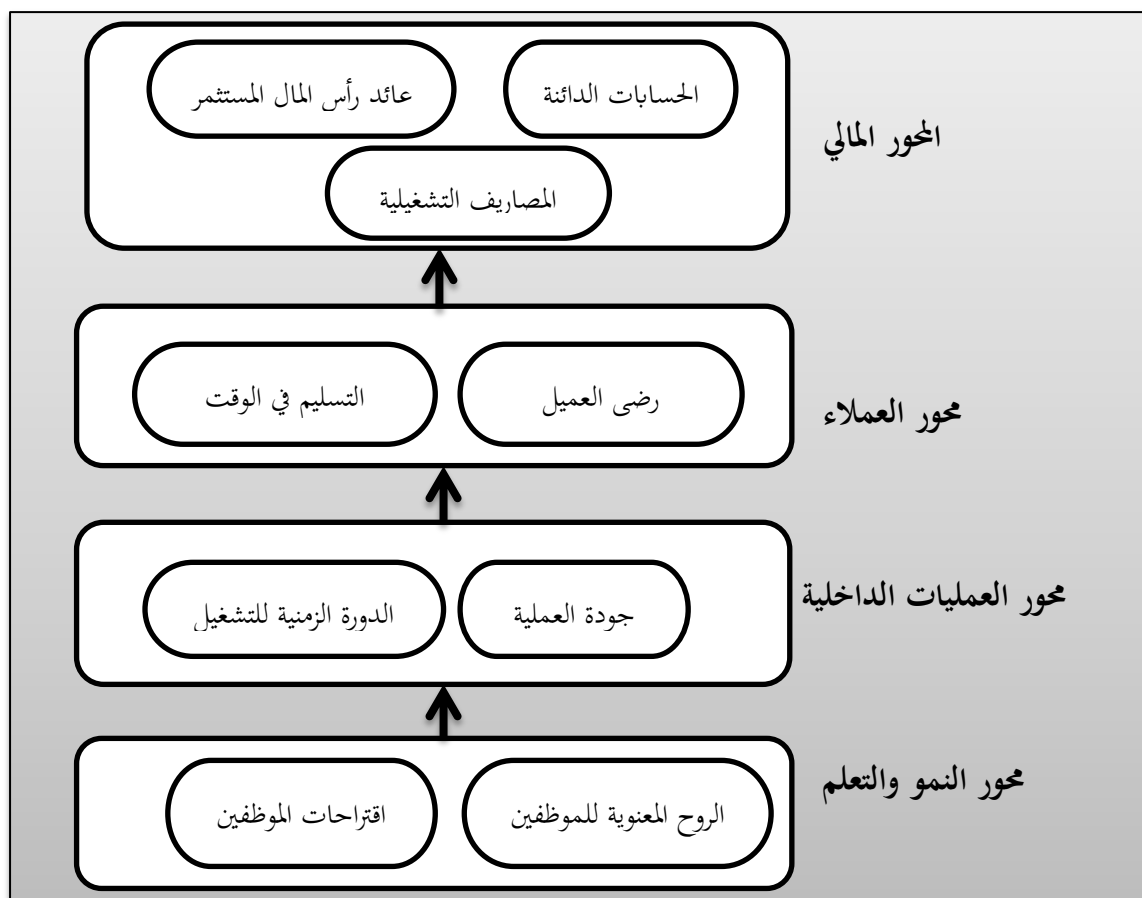
والشكل التالي يوضح العلاقة السببية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

<sup>1</sup> نعمة عباس الحفاجي، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية: منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 48.

<sup>2</sup> أحلام قراوي، عبد الرحمن العايب، مرجع سبق ذكره، ص 280.

<sup>3</sup> R. Kaplan, D. Norton, "The strategy focused organization", Harvard business school press, 2005, P 69.

الشكل رقم (03): العلاقة السببية بين أبعاد (محاور) BSC.



Source: R.Kaplan, D.Norton, "Using the balanced scorecard as strategic management system", Op, Cit.,

نقلا عن: صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص 39.83.P

### الفرع الثاني: المحور (المنظور) الاجتماعي:

تم اقتراح العديد من التعديلات في الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن وذلك بإضافة البعد الاجتماعي، وذلك مع تنامي إدراك المؤسسات بأهمية البعد الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>، حيث عرفت المسؤولية الاجتماعية على أنها: "التزام منظمات الأعمال بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، بما يتضمن التعامل مع العاملين والمجتمع المحلي، من أجل تحسين جودة الحياة لهم"<sup>2</sup>. فالمسؤولية الاجتماعية لا تقتصر على القيام ببعض الأنشطة اختياريًا ولكنها تشمل كل الأنشطة ذات الطابع الاجتماعي<sup>3</sup>، فمفهوم المسؤولية الاجتماعية يتحدد من

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات: المواصفة القياسية ISO26000، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص 212.

<sup>2</sup> عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 02.

<sup>3</sup> صادق الحسني، تدقيق الأداء الاجتماعي للمنشآت في ضوء معايير المراجعة الدولية والأمريكية، مجلة الإداري، العدد 93، معهد الإدارة العامة الأردن، 2003، ص 20.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

خلال أربعة أبعاد رئيسية هي: المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرية، وقد وظفت هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح الترابط فيما بينها وتمثيل الحالة الواقعية<sup>1</sup>.

و مما سبق يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية على أنها مفهوم حديث مستجد يعتمد على التطور الدائم ومرتبطة بالتنمية المستدامة وأبعادها، من خلال الجانب الإلزامي التشاركي والإسهامي للمؤسسات في التنمية المستدامة.

### الفرع الثالث: المحور (المنظور) البيئي

تسببت المتغيرات البيئية التي شهدتها العالم في إحداث تعديلات وتحديثات على بطاقة الأداء المتوازن، واعتبرت فكرة التحديث هذه على أنها ليست بالجديدة، وذلك لكون البطاقة أنشأت في شكل نموذج قابل للتعديل والتحديث، حيث أصبح بإمكان المؤسسات تبني مواصفة الأيزو 14001 المتعلقة بنظام الإدارة البيئية ومحاولة تكاملها مع بطاقة الأداء المتوازن، ويهتم البعد البيئي بقياس التأثيرات التي تسببها المؤسسة على البيئة المحيطة بها<sup>2</sup>، ويرتبط بالمخلفات والانبعاثات الملوثة، استهلاك الطاقة والمواد الخام، حيث تكمن أهمية البعد البيئي في تحقيقه لعدة أهداف منها: استخدام الطاقة اللازمة لعملية الإنتاج، تقليل النفايات والانبعاثات الصادرة (الصلبة، السائلة والغازية)، كما أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تكون أداة أفضل لدمج نظم الإدارة البيئية في العمليات التشغيلية الرئيسية للمؤسسات وذلك بإدراج الأهداف البيئية بالاعتماد على وجهات نظر العملاء، العمليات الداخلية والعمال، وبالتالي ينعكس الأداء البيئي على الأهداف المالية للمؤسسة ورضا الأطراف أصحاب المصالح<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحلام قراوي، عبد الرحمان العايب، مرجع سبق ذكره، ص 51-52.

<sup>2</sup> أحمد السعيد محمد السعيد بمجت، إطار مقترح للتكامل بين بطاقات الأداء المتوازن والستة سيجما لتحسين بيئة الأداء الاستراتيجي لبنك التنمية والائتمان الزراعي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة مدينة السادات، مصر، 2017، ص 38.

<sup>3</sup> أحلام قراوي، عبد الرحمان العايب، مرجع سبق ذكره، ص 52.

### المطلب الرابع: مراحل تصميم بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر عملية بناء وتصميم بطاقة الأداء المتوازن عملية مستمرة ودائمة في المؤسسة حيث تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا بدءاً من استراتيجية ورؤية المؤسسة التي تترجم إلى أهداف ملموسة ومقاييس للأداء وترتكز هذه العملية على مجموعة من الخطوات المنهجية المتسلسلة، يمكن شرحها في العناصر التالية:

#### الفرع الأول: صياغة رؤية ورسالة المؤسسة

تمثل الرؤية التصور الذي تكون عليه المؤسسة في المستقبل والصورة التي تظهر بها، والتي تساعد بدورها في تحديد الاستراتيجية والأهداف، هذه الرؤية تندرج دائماً ضمن رسالة المؤسسة والتي تبرز بدورها الغرض الذي أنشأت لأجله المؤسسة<sup>1</sup>.

وعرفت الرؤية على أنها: "الحالة التي تريد أن تكون عليها المؤسسة مستقبلاً، فهي تحدد حالة مستقبلية متوقعة والتي تحدد الاتجاه الذي سيسلكه الأفراد من خلال نشاطهم"<sup>2</sup>، إذ تساهم الرؤية في تحديد اتجاه المؤسسة وتوجيه الأفراد، كما تعد أول الخطوات الواجب أخذها بعين الاعتبار لرسم خارطة الطريق المناسبة للمؤسسة في سعيها نحو تحقيق النجاح، وتحدد رؤية المؤسسة ورسالتها والأهداف والغايات من خلال عقد المقابلات مع مسؤولي الإدارة العليا.

ويتم بناء المقاييس بالاعتماد على خمسة مجالات للرؤية تتمثل في<sup>3</sup>:

#### أولاً-العملاء:

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي: كيف ينظر لنا العملاء؟، حيث تحتم مقاييس الأداء الخاصة بهذا المجال بتحقيق رضى العملاء وإشباع حاجاتهم وتحقيق متطلباتهم، من خلال مقاييس ومعايير الجودة والدقة في التسليم في الآجال المحددة، وتحسين الخدمات المقدمة لهم والعمل على تخفيض الأسعار.

#### ثانياً: المساهمين أو أصحاب رؤوس الأموال

<sup>1</sup> بلحسن عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>2</sup> C. Deussen, S. Williamson, H. Babson, **Business Policy and Strategy: The Art of Competition**, Auerbach Publications, New York, 7<sup>ed</sup>, 2007, P 11.

<sup>3</sup> صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

تسعى مقاييس الأداء المتعلقة بهذا المجال إلى تحقيق أهداف المساهمين الرئيسة، والمتمثلة في استمرارية المؤسسة والرفع من المبيعات ونمو رقم الأعمال، وزيادة الحصة السوقية، وارتفاع أرباح التشغيل.

### ثالثا-العمليات الداخلية:

ترتكز مقاييس العمليات الداخلية على ما يجب التفوق فيه وتحقيقه من أهداف وإجراءات تنظيمية وتشغيلية استنادا إلى الموارد والإمكانات المتاحة.

### رابعا: الابتكار والتطوير

تهتم مقاييس الابتكار والتطوير بالتزام المؤسسة بالتطوير والتحسين المستمر لمنتجاتها والابتكار في مجال التصميم لتحقيق الأهداف المرجوة.

### خامسا: المجتمع والبيئة

يعتبر الأداء المجتمعي والبيئي حسب وجهة نظر الباحثين بأنه محرك ضمني في محركات الأداء السابقة، ولم يعد اختياري بل أصبح يتسم بالإلزام القانوني في بعض الجوانب، وقد أصبح محرك أساسي وضروي لتحقيق رغبة أي مؤسسة في البقاء والنمو والاستمرارية.

### الفرع الثاني: تحديد الاستراتيجية العامة

تحدد استراتيجية المؤسسة من خلال الإدارة العليا في ظل دورة حياة المؤسسة، وبالاعتماد على إمكانيات المؤسسة ومواردها وكذلك المنافسة القائمة في مجال نشاط المؤسسة<sup>1</sup>، فالاستراتيجية عبارة عن خطة متكاملة شاملة وموحدة، تشمل تصميم العمليات والاستخدام الفعال والكفاء للموارد، وتحديد خطط العمل لتحقيق الغايات النهائية للمؤسسة<sup>2</sup>.

وقد تم وضع تصور شامل للاستراتيجية من خلال خمسة تعريفات متداخلة ومتراكبة كالتالي: "الاستراتيجية خطة، حيلة، نموذج، موقف ومنظور، حيث أن الاستراتيجية كخطة تمثل التصور الكلاسيكي للاستراتيجية بأنها

<sup>1</sup> شاهر عبيد، علاقة بطاقة الأداء المتوازن في فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية في محافظات شمال الضفة الغربية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية المجلد 03، العدد 04، جامعة البيض، جوان 2017، ص 05.

<sup>2</sup> سامي هباش، مرجع سبق ذكره، ص 123.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

المسار الواعي المقصود من العمليات والذي يحدد الأفعال والإجراءات المخطط لها والواجب تطبيقها، في حين تمثل الاستراتيجية كحيلة مناورة محددة لمفاجأة أو خداع المنافسين، فهي لا تسعى للتوسع بقدر ما تهدف لتحقيق التهديد أما الاستراتيجية كنموذج فتمثل السلوك المنسق سواء كان مقصود أو غير مقصود، مما يستوجب التفريق بين الاستراتيجية المقصودة والمنفذة فعلا، بينما الاستراتيجية كوضع أو موقف تمثل قدرة المؤسسة على خلق تناسق بين تهديدات البيئة الخارجية وبيئة المؤسسة الداخلية، أما الاستراتيجية كمنظور فهي الموجه الداخلي المحدد للاتجاه الصحيح لإدراك العالم، والذي يحدد فيه الموقع الاستراتيجي للمؤسسة بناء على ميولات ورغبات صانعي ومتخذي القرار<sup>1</sup>.

ويتم بناء الاستراتيجية بالاعتماد على المبادئ التالية<sup>2</sup>:

### أولاً: مبدأ الأنشطة المختلفة

ترتكز الاستراتيجية على مجموعة من الأنشطة الواجب اختيارها للوصول إلى وضع تنافسي متميز للمؤسسة، حيث يشير هذا المبدأ إلى أهمية التنوع والتميز في الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال البحث في كيفية تنفيذ المؤسسة لسلسلة من الأنشطة بطريقة متفردة أو أفضل من المنافسين.

### ثانياً: مبدأ المفاضلة

بما أنه يستحيل التميز في عدد لا متناهي وغير محدود من الأنشطة لذا اختيار ما يجب فعله وما يجب تركه ثم التركيز على هذه الاختيارات والعمل على خلق القيمة بناء على هذا الوضع الاستراتيجي للمؤسسة.

### ثالثاً: مبدأ الصلاحية والصحة

يشترط التناسق والتناسب بين مختلف الأنشطة المختارة لتحقيق الاستدامة في النجاح، ويعني هذا ضرورة توافق الأنشطة الاستراتيجية مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث يشير هذا المبدأ إلى أن الاستراتيجية لا يمكن أن تكون فعالة إلا إذا كانت متناسبة مع الظروف والمتغيرات المحيطة.

### رابعاً: مبدأ الاستمرارية

<sup>1</sup> F. Mueller, Sales Management Control Strategies in Banking: Strategic Fit and Performance Impact, Gabler Verlag, Heidelberg, 2011, PP 42-44.

<sup>2</sup> سامي هباش، مرجع سبق ذكره، ص ص 123-124.

## الفصل الأول: ..... التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

يجب أن تتسم استراتيجية المؤسسة بالثبات النسبي والقدرة على التطور مع مرور الوقت، دون الحاجة إلى تغييرات جذرية مستمرة، مع مراعاة التكيف مع البيئة المتغيرة.

### خامسا: مبدأ عمليات التفكير المختلفة

تحتوي الاستراتيجية مفاهيم وأنشطة تحليلية، حيث يؤدي تحليل البيانات المعقدة إلى المعرفة المفاهيمية الواسعة للمؤسسة لقطاع النشاط وللسوق، وهو ما يسمح بترجمة هذه المعرفة إلى لغة مفهومة في جميع مستويات المؤسسة.

كما أن للاستراتيجية ثلاثة خصائص تتمثل في<sup>1</sup>:

- **خاصية الندرة (ندرة القرارات الاستراتيجية):** تعتبر القرارات الاستراتيجية غير معتادة وغير روتينية أو متشابهة، كما تتميز بالصعوبة والتعقيد نتيجة عدم وجود معلومات دقيقة أو نموذج محدد يسهل بناءها؛
- **خاصية الأهمية الكبيرة والترابط المنطقي:** تتميز الاستراتيجية وفقا لهذه الخاصية بتجميع كل الموارد المادية والمالية والمعرفية وغيرها من الموارد، وتتطلب التزام قوي لجميع أفراد المؤسسة؛
- **خاصية التوجيه:** تعتبر الاستراتيجية الموجه والمرجع للقرارات المختلفة الأخرى التي تتم في شتى مستويات المؤسسة.

ووضع "T. L. Wheelen, J.D. Hunger" مجموعة من المراحل الأساسية للإدارة الاستراتيجية هي: تحليل بيئة المؤسسة، بناء الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، وفي الأخير مرحلة الرقابة والمتابعة<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: تحديد عوامل النجاح الحاكمة

تمثل عوامل النجاح الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف ومساعدة المؤسسة على مواجهة البيئة المتغيرة، وتكون عادة في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد وتعطي مزايا تنافسية للمؤسسة<sup>3</sup>، ففي هذه المرحلة يتم تحليل وترجمة الاستراتيجيات العامة إلى أهداف استراتيجية لمحركات الأداء، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق

<sup>1</sup> Thomas L. Wheelen, J. David. Hunger, **Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability**, 13<sup>th</sup> edition, Pearson Education, United States of America (USA), 2012, p 25.

<sup>2</sup> Ibid, P 03.

<sup>3</sup> صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص 43.



## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

عملية الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء، كما يتحقق الترابط الأفقي من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من جهة، وترابط الأهداف مع بعضها البعض لتحقيق استراتيجية المؤسسة من ناحية أخرى<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (02): الأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء.

الأهداف الاستراتيجية	محرك الأداء
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنمية وتحسين العائد</li> <li>- تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية</li> <li>- زيادة الاستثمار واستغلال الأصول</li> </ul>	الجانِب المالي (وجهة نظر المساهمين)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رضى العملاء</li> <li>- الحصة من السوق</li> <li>- العملاء الجدد</li> </ul>	جانِب السوق (وجهة نظر العملاء)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين طرق الأداء والتشغيل</li> <li>- تبسيط وتنميط أجزاء المنتج</li> <li>- ابتكار طرق جديدة</li> </ul>	جانِب التشغيل الداخلي (وجهة النظر الداخلية)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التطور التقني في مجال الإنتاج</li> <li>- البحث والتطوير في مجال المنتجات</li> <li>- تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية</li> </ul>	جانِب التطوير والابتكار والتحسين المستمر (النمو والتعلم)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطور الأداء البيئي</li> <li>- تطور الأداء الاجتماعي</li> </ul>	جانِب الأداء المجتمعي (وجهة نظر المجتمع والبيئي)

المصدر: فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على

أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة

الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص111. نقلا عن: صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>1</sup> شاهر عبيد، مرجع سبق ذكره، ص 05.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

### الفرع الرابع: تحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية المرتبطة بحركات الأداء

في هذه المرحلة يتم التعرف على الأسباب والنتائج من خلال صياغة مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء، والبحث عن التوازن ما بين مختلف المقاييس، ويلزم أن تكون المقاييس الرئيسية تلعب دوراً حاسماً في مراقبة الأداء وتوجيه القرارات الاستراتيجية، كما يجب أن تكون مرتبطة بالأهداف الرئيسية، قابلة للقياس، وذات تأثير كبير على نتائج العمل<sup>1</sup>.

ولتحقيق دور هذه المقاييس بفعالية، يجب أن تكون مشتقة من الأهداف الاستراتيجية التي تعبر عنها مع مراعاة عدد المقاييس المناسب للأهداف الاستراتيجية والتعبير عن حقيقتها التنافسية والتطويرية (وتعني أن المقاييس يجب أن تصمم بطريقة تعكس الوضع الحقيقي للمؤسسة فيما يتعلق بموقعها التنافسي في السوق وقدرتها على التطور والنمو على المدى الطويل، أي أن تعكس هذه المقاييس الحقائق الاستراتيجية المتعلقة بتنافس المؤسسة وتطورها) بأحسن صورة<sup>2</sup>.

ويمكن توضيح كل هذا من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (03): مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء

محرك الأداء	الأهداف الاستراتيجية	مقاييس الأداء
الجانب المالي	تنمية وتحسين العائد	معدل نمو المبيعات، ربحية كل منتج، ربحية قطاعات العملاء.
	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	معدل تحقيق التكلفة المستهدفة، معدل تحسين التكلفة، نسبة تكلفة المنتج إلى تكلفة المنافسين، معدلات الإنتاجية، نسبة الأنشطة التي تضيف النقدية.
	زيادة الاستثمار واستغلال الموارد	نسبة الاستثمار في برامج التحسين والتطوير إلى المبيعات، العائد على الاستثمار، التدفقات النقدية.
جانب العميل	رضى العملاء	مواعيد التسليم، نسبة المسترجعات، تطور الجودة.
	الحصة من السوق	تطور عدد العملاء، نصيب المنشأة من عدد العملاء في السوق، تطور حجم المبيعات، تطور قيمة المبيعات، حصة المنشأة من مبيعات السوق، حصة المنشأة في الأسواق

<sup>1</sup> عبد القادر بلحسن، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>2</sup> شاهر عبيد، مرجع سبق ذكره، ص 05.

## الفصل الأول: ..... التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

الجديدة.		
عدد العملاء الجدد، نسبة العملاء الجدد من المنشآت المنافسة.	العملاء الجدد	
معدل الضياع في المواد، معدل الضياع في الوقت، عدد نقاط الاختناق في مركز الإنتاج، والخدمات، معدل دوران المخزون، تطور مهارات العاملين.	تحسين طرق الأداء والتشغيل	جانب التشغيل الداخلي
التطور في أجزاء المنتج، نسبة عدد الأجزاء النمطية، معدل التحسين في الكفاءة الهندسية.	تبسيط وتنميط أجزاء المنتج	
وقت تحرك المواد بين المراكز، تطور زمن دورة الإنتاج، تطور وقت إعداد الخلايا الإنتاجية.	ابتكار طرق تشغيل جديدة	
معدل التطور التكنولوجي، معدل الاستجابة التكنولوجية.	التطور التقني في مجال الإنتاج	جانب التطوير والابتكار
ابتكار منتجات جديدة، تطور المنتجات الحالية وتحسين خصائصها، معدل تطور النشاط البحثي، معدل فعالية النشاط البحثي.	البحث والتطوير في مجال الإنتاج	
تطور نسب عيوب الإنتاج، تطور عدد الموردين، تطور نسبة الاستجابة لطلبات العملاء، تطور زمن دورة التسليم.	تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	
التطور في فرص العمل التي تتيحها المؤسسة، التطور في مستويات دخول العاملين، تطور المساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية.	تطور الأداء المجتمعي	جانب الأداء المجتمعي والبيئي
تطور عدد المخالفات، تطور قيمة الغرامات، تطور أساليب معالجة المخالفات، تطور أساليب معالجة العادم، تطور المنتجات صديقة البيئة.	تطور الأداء البيئي	

المصدر: فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سبق ذكره، ص 113.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

### الفرع الخامس: إعداد وتطوير خطة العمل

يتم في هذه المرحلة إعداد ووضع خطة العمل وتحديد الخطوات الواجب اتخاذها لصياغة الأهداف والرؤية الاستراتيجية، ويشمل ذلك تحديد الأهداف السنوية المراد تحقيقها وتخصيص الأدوات والموارد اللازمة، واختيار المسؤولين عن إنجاز خطة العمل وتحديد زمن تطبيق الخطة ومراقبتها ومتابعتها مع اتخاذ كل الإجراءات اللازمة لتصويب وتصحيح الفجوات والاختلالات عند اللزوم<sup>1</sup>.

### الفرع السادس: تحديد الأفعال والأنشطة التنفيذية

يتطلب تحديد الأنشطة والإجراءات التي يجب تنفيذها لتحقيق الأهداف وتحويل الخطة إلى واقع، وضع أهداف سنوية وتخصيص الموارد اللازمة لذلك وتوضيح المسؤوليات وتعزيز الخطة، حيث يلتزم فريق في المؤسسة بتحديد مقاييس الأداء المتوازن، ويتكون هذا الفريق من مجموعة متنوعة من المشاركين من الإدارة العليا إلى مدراء الأقسام وفريق العمل، إضافة إلى أقسام التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، وتكنولوجيا المعلومات، حيث يضمن هذا التعاون المتعدد الوظائف أن كل جوانب الأداء التنظيمي تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وفي هذه المرحلة يتم تطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن وتنفيذه من خلال عملية منهجية تتضمن تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس وتنفيذ المبادرات والمشاريع اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ويتم مراقبة الأداء بانتظام من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية، مع إجراء التحسينات بناء على التقييم المستمر<sup>2</sup>.

### الفرع السابع: المتابعة والتقييم

خلال هذه المرحلة تتابع إدارة الأداء أو قسم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة وتتأكد من تحقيق المقاييس من خلال إصدار دليل معلومات دوري بصورة شهرية أو ربع سنوية حول مقاييس الأداء المتوازن، وعرضها على الإدارة العليا لمراجعتها مع مديري الوحدات والمسؤولين التنفيذيين ومناقشتها<sup>3</sup>، كما يتم أيضا إعادة فحص مؤشرات الأداء المتوازن سنويا كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي، وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> وهيبية مقدم، دور بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية، مداخل في ملتقى دولي حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 10/09 نوفمبر 2010، ص 18.

<sup>2</sup> عبد القادر بلحسن، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>3</sup> شاهر عبيد، مرجع سبق ذكره، ص 06.

<sup>4</sup> صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

---

مما سبق نستنتج أن مراحل وخطوات تصميم وبناء وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة تبدأ وتنطلق من المستويات العليا والإدارة العليا حيث يتم صياغة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، ثم تحديد الاستراتيجية العامة للمؤسسة وترجمتها إلى أهداف ومقاييس ملموسة توازن بين مختلف جوانب الأداء للبطاقة، وصولاً إلى مرحلة المتابعة والتقييم أين يتم فحص ومراجعة مختلف مؤشرات ومقاييس الأداء.

وعلى الرغم من اختلاف آراء ووجهات نظر الباحثين حول المراحل والخطوات المنهجية التي يتم من خلالها تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، إلا أنه أتفق على اعتماد الخطوات السالفة الذكر.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

### المبحث الثاني: آليات تحقيق بطاقة أداء متوازن مستدامة.

تسعى المؤسسات في إطار توجهها الحديث إلى تحقيق الاستدامة، من خلال إدراج وتحسيد أبعادها ومبادئها على بطاقة الأداء المتوازن وذلك لضمان قياس وتقييم أدائها الشامل المستدام، فتحقيق بطاقة أداء متوازن مستدامة يتطلب إدراج كل من البعدين الاجتماعي والبيئي ضمن محاور بطاقة الأداء المتوازن، لذا ارتأينا من خلال هذا المبحث عرض مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة والتطرق إلى الاستدامة كأساس لتحقيق الأداء المتوازن المستدام ومن ثم البحث في كيفية دمج البعدين الاجتماعي والبيئي في بطاقة الأداء المتوازن وأخيرا التعرف على متطلبات وخطوات بناء بطاقة أداء متوازن مستدامة.

### المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن لتصبح نموذجا لتقويم الأداء المستدام استجابة للمتطلبات والقضايا البيئية والاجتماعية، حيث أصبحت تهتم بالمنظور المجتمعي (البيئي والاجتماعي) الذي يندرج ضمن تطبيق وتفعيل أبعاد التنمية المستدامة ضمن استراتيجية المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة.

### الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.

تعرف بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بأنها: "إطار واعد لتقييم وإدارة والإبلاغ عن استراتيجية الاستدامة للشركات، مصدرها من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية التي اقترحها Kaplan & Norton سنة 1990"<sup>1</sup>، وفقا لهذا التعريف فإن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة تعمل على تقييم الاستراتيجية المستدامة للمؤسسة والإبلاغ عنها في القوائم المالية للمؤسسة.

كما عرفها Frank Figge على أنها "أداة للإدارة المستدامة، تتكامل فيها الأبعاد الثلاثة الاقتصادية الاجتماعية والبيئية كما يتم من خلالها قياس وتقييم الأداء المستدام للمؤسسة"<sup>2</sup>، تظهر بطاقة الأداء المتوازن المستدامة وفقا لهذا التعريف بأنها أداة إدارية في يد الإدارة العليا لقياس الأداء المستدام بإدخال البعدين الاجتماعي والبيئي ضمن محاور بطاقة الأداء المتوازن.

<sup>1</sup> Thomas A. Tsalisa and Others, **A dynamic sustainability Balanced Scorecard methodology as a navigator for exploring the dynamics and complexity of corporate sustainability strategy**, Civil Engineering and Environmental Systems, Vol 32, N°4, Greece, February 2015, P 03.

<sup>2</sup> Frank Figge, Stefan Schaltegger, Marcus Wagner, **The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy**, Business Strategy and the Environment, Vol.11, N° 5, Germany, 2002, P 269.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

ويرى Erechthoukova and others أن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة نوع من بطاقة الأداء المتوازن مصممة خصيصا لتعكس قضايا وأهداف الاستدامة للمؤسسات، من أجل توضيح الاستراتيجيات المناسبة وترجمتها إلى أفعال<sup>1</sup>.

كما عرفها Nikolaou بأنها: "أداة رئيسة تساهم في تصميم وتحقيق الأهداف الرئيسة للإدارة المستدامة للشركات وتدعم تنفيذها عبر الزمن، إذ يمكن أن تشكل السياق المناسب لتسجيل المعلومات اللازمة فيما يتعلق بالأداء المستدام للشركات عن طريق الجمع بين المعلومات المالية وغير المالية"<sup>2</sup>.

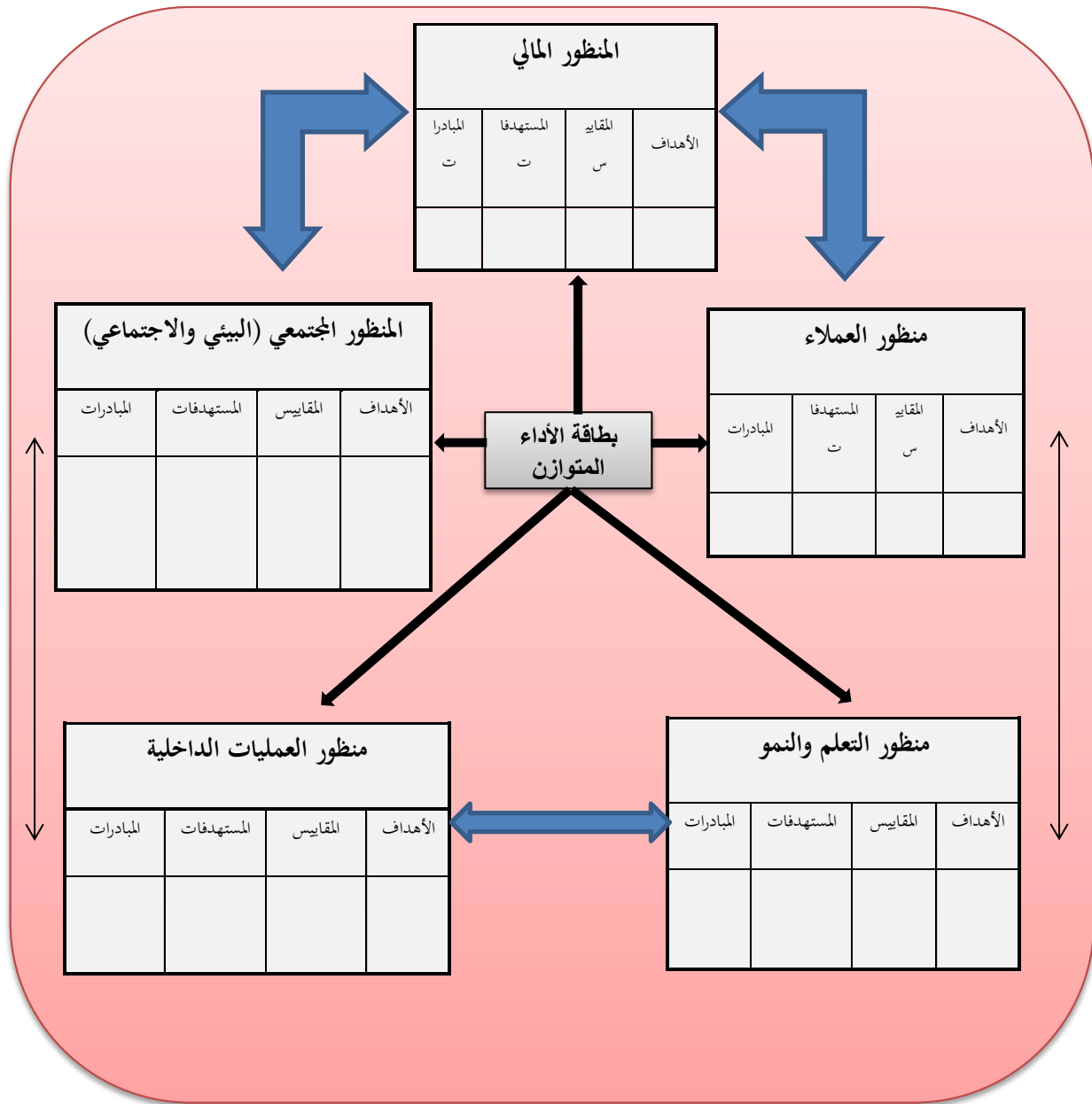
مما سبق يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة هي أداة للإدارة الحديثة مشتقة من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، تستخدم لقياس وتقييم وتقويم الأداء المستدام للمؤسسات وذلك من خلال إدراج البعدين الاجتماعي والبيئي (المنظور المجتمعي)، وعليه فإن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة هي مزيج أو خليط متجانس تتداخل وتتكامل فيه أبعاد و ركائز التنمية المستدامة من جهة مع أبعاد ومنظورات بطاقة الأداء المتوازن التقليدية ضمن استراتيجية شاملة وموحدة محققة بذلك الأهداف الاستراتيجية المسطرة وخلق قيمة مستدامة للمؤسسات.

والشكل التالي يوضح النموذج العام لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة.

<sup>1</sup> Marina Erechthoukova, Peter Khaite, Paulina Golinska, **Sustainability Appraisal: Quantitative Methods and Mathematical Techniques for Environmental Performance Evaluation**, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2013, P39.

<sup>2</sup> Ioannis E. Nikolaou, Thomas A. Tsalis, **Development of a sustainable balanced scorecard framework**, Ecological Indicators, Vol 34 2013, P 77.

الشكل رقم (04): النموذج العام لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة.



المصدر: محاد عريوة، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية - دراسة مقارنة بين ملبنة الحصنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف-، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص 96. نقلا عن: فاطمة الزهراء بوطورة، نوفل سمالي، بطاقة الأداء المتوازن المستدامة نموذج لتقييم استدامة المؤسسة وأدائها البيئي - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت تبسة -، دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 04، 2020، ص 462.



## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

الفرع الثاني: سلبيات بطاقة الأداء المتوازن سببا للانتقال إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.

إن فشل التوازن بين المؤشرات التابعة والأساسية وبين المؤشرات المالية وغير المالية لبطاقة الأداء المتوازن نتيجة لاعتماد المؤسسة على عدد قليل وغير كافٍ من المقاييس في كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وصعوبة تحديد الحد الأمثل من هذه المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل ساهم بشكل كبير في التوجه نحو بطاقة الأداء المتوازن المستدامة<sup>1</sup>، كما أن انعدام أو قلة الخبرة والتجربة للطاقت الإداري المكلف ببناء وتصميم بطاقة الأداء المتوازن كان له دور في ضعف بطاقة الأداء المتوازن، حيث تستلزم عملية تصميمها وتنفيذها فريق عمل متمرس ومتكامل وذو خبرة طويلة في هذا المجال للتمكن من تجاوز الصعوبات التي تحول دون تحقيق هذا الهدف<sup>2</sup>.

كما يلقي هذا النموذج العديد من المعيقات ومن بينها نذكر ما يلي: <sup>3</sup>

- وضع رؤية واستراتيجيات غير قابلة للتنفيذ وغير واضحة لكل المستويات الإدارية وغير متفق عليها؛
- كثرة المؤشرات دون تحديد نظام الإنذار المبكر (يعني وضع آليات أو أدوات لرصد وتحليل البيانات بشكل استباقي بهدف اكتشاف العلامات أو الإشارات التي قد تشير إلى وقوع تغيرات سلبية أو أزمات مستقبلية، بحيث يساعد هذا النظام في التنبأ بالمشكلات قبل حدوثها والتمكن من اتخاذ إجراءات استباقية لذلك) مما يسبب فقدان تركيز المؤسسة وعدم القدرة على الربط بين هذه المؤشرات؛
- غياب الالتزام الفعلي للإدارة العليا، حيث يتطلب تطبيق وتنفيذ وتصميم بطاقة الأداء المتوازن التزام فعلي مهم ومناسب من جميع عمال المؤسسة لاسيما المدراء ومسؤولي الإدارة العليا، لأنهم العامل المحرك الأساسي داخل المؤسسة، فهذا الالتزام يترجم في شكل سلوك ظاهر يشجع الأفراد على بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف هذه الأداة؛
- استخدام مؤشرات صعبة التحديد الكمي.

وهناك بعض السلبيات الأخرى التي تعاني منها بطاقة الأداء المتوازن:

<sup>1</sup> إيتسم غجاني، أثر التغيير الاستراتيجي على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستدام - دراسة حالة مجمع عمر بن عمر -، أطروحة دكتوراه في شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2020/2019، ص 63.

<sup>2</sup> Ron. Person, **Balanced Scorecards and Operational dashboards With Microsoft Excel, Second Edition**, John Wiley & Sons, Indianapolis, USA, 2013, PP 10-11.

<sup>3</sup> سامي هباش، مرجع سبق ذكره، ص 115.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

- ارتفاع تكاليف تصميم وتطبيق وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بدرجة ونسبة أكبر من المنافع والفوائد التي ستحققها هذه البطاقة<sup>1</sup>؛
- عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء الخاصة بهذه البطاقة، وبالتالي عدم قدرة الإدارة على توجيه أدائها، كما أن الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة من البداية حتما يؤدي إلى حدوث اختلالات في عملية تصميم وتطبيق البطاقة؛
- عدم دقة وصدق المعلومات ومحدوديتها يؤدي إلى بناء وتصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن بصورة خاطئة إضافة لثقافة المؤسسة وصعوبتها في توجيه سلوك كل العاملين باختلاف آرائهم وثقافتهم نحو هدف مشترك واحد؛

بناء على هذه السلبيات التي واجهت بطاقة الأداء المتوازن، تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن المستدام لتضمين الأبعاد البيئية والاجتماعية، بالإضافة إلى الأبعاد الاقتصادية، وذلك بهدف تحقيق توازن أكبر بين الأهداف المالية والاستدامة، حيث ساهمت هذه البطاقة في تعزيز الاستدامة كجزء أساسي من استراتيجيات المؤسسات، مما يدعم النمو المستدام طويل الأجل ويحمي من المخاطر المتعلقة بالتأثيرات البيئية والاجتماعية.

### الفرع الثالث: الفرق بين بطاقة الأداء المتوازن التقليدية وبطاقة الأداء المتوازن المستدامة

توجد عدة نقاط مهمة يمكن اعتمادها في المقارنة بين بطاقة الأداء المتوازن التقليدية وبطاقة الأداء المتوازن المستدامة، يمكن توضيحها في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (04): مقارنة بين بطاقة الأداء المتوازن المستدامة وبطاقة الأداء المتوازن التقليدية.

بطاقة الأداء المتوازن التقليدية BSC	بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC
- لا تستطيع بطاقة الأداء المتوازن تحديد الأهداف الاستراتيجية البيئية والاجتماعية الهامة للمؤسسة أو وحدة الأعمال الاستراتيجية أو القسم <sup>2</sup> ؛	- تساعد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تحديد الأهداف الاستراتيجية (البيئية أو / والاجتماعية) الهامة للمؤسسة أو وحدة الأعمال الاستراتيجية أو القسم؛
- تتجاهل بطاقة الأداء المتوازن التقليدية تفصيل العلاقات السببية بين الجوانب النوعية وغير المالية وبين	- توفر بطاقة الأداء المتوازن المستدامة إطارا مرجعيا كخارطة استراتيجية يمكن من دراسة وفهم كيفية نشأة

<sup>1</sup> سليمة مالية، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في شركة سوبالوكس 2000 لصناعة العطور ومستحضرات التجميل (2013-2016)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي المجلد 35، العدد 01، جامعة الجلفة، ص 291.

<sup>2</sup> غجاني إيتسام، مرجع سبق ذكره، ص 65.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

<p>الأداء المالي للمؤسسات؛</p> <p>- بعكس بطاقة الأداء المتوازن المستدامة فإن بطاقة الأداء المتوازن التقليدية لا تحتوي على القدر الكافي من الشفافية التي تعزز وتمكن من تحقيق وخلق قيمة مضافة<sup>1</sup>؛</p> <p>- لا يمكن لبطاقة الأداء المتوازن التقليدية تحقيق ودعم الأداء المستدام للمؤسسة لكونها لا تركز على مقومات وركائز الاستدامة البيئية والاجتماعية.</p>	<p>العلاقات التبادلية والسببية بين المحاور والأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية؛</p> <p>- توضح بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بدقة وبكل تفصيل العلاقات السببية بين الجوانب النوعية وغير المالية وبين الأداء المالي للمؤسسات؛</p> <p>- يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة كأداة للتخطيط تمكن من تحقيق وتعزيز الشفافية للقيمة المضافة المحتملة للمؤسسة (الاقتصادية، البيئية والاجتماعية) التي تنتج من مجالات بيئية واجتماعية وتدعم عملية تنفيذ الاستراتيجية العامة؛</p> <p>- تقوم بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مقومات وركائز الاستدامة وهو ما يمكنها من تحقيق ودعم الأداء المستدام للمؤسسات؛</p>
---	---

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على المراجع التالية: - غجاني إيتسام، مرجع سبق ذكره، ص 65.

- مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 330.

<sup>1</sup> مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 330.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

### المطلب الثاني: الاستدامة كأساس لتحقيق الأداء المتوازن المستدام

تساهم الاستدامة المؤسسية في النجاح على المدى البعيد من خلال الدمج بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لها، وهو ما يساعدها على ضمان أداء مستدام في ظل تكاليف منخفضة وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

### الفرع الأول: تعريف الاستدامة

انطلاقاً من عام 1992 ظهرت الاستدامة كمدرسة فكرية تجوب كل أنحاء العالم لاسيما أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، حيث تتبناها وتسعى لتطبيقها وتنفيذها وتحقيقها مجموعة من الهيئات والمؤسسات<sup>1</sup>.

حيث تعرف الاستدامة على أنها: "السعي الدائم لتقدير نوعية الحياة الإنسانية مع الأخذ بالاعتبار قدرات وإمكانيات النظام الطبيعي الذي يحتضن الحياة"<sup>2</sup>، فقد ركز هذا التعريف على ضمان استمرارية حياة الإنسان بالتركيز على الموارد والامكانيات الطبيعية المتاحة.

وعرفت كذلك بأنها: "كيفية تحقيق النمو الذي يأخذ بعين الاعتبار ويراعي الجانب الإنساني بكل أبعاده الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية، ولن يتم ذلك دون القضاء على كل أشكال الاختلالات والفوارق سواء كانت داخل نفس المجتمع أي بين الفئات التي تشكله، وكذلك بين دول الشمال والجنوب أو بين مختلف الأجيال"<sup>3</sup> فالاستدامة تقوم وفقاً لهذا التعريف على أخذ الأبعاد الثلاثة الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية لضمان استمرار المجتمع، مع ضرورة القضاء على الفوارق بين الأجيال المختلفة.

فهي بذلك تقوم على تحسين نوعية الحياة في حدود القدرة الاستيعابية للنظم الإيكولوجية الحية.<sup>4</sup>

وأشهر تعاريف الاستدامة أنها: "التنمية التي تلبي حاجيات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نبيلة ساسان، زازية ستيقي، هدى معيوف، المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي لتحقيق استدامة المؤسسات، مجلة البحوث والدراسات التجارية المجلد 05، العدد 01 -، جامعة الجلفة، مارس 2021، ص 231.

<sup>2</sup> محمد قادري، التنمية المستدامة في البلدان العربية بين النظرية والتطبيق، مكتبة حسن العصرية، لبنان، 2013، ص 51.

<sup>3</sup> Christian Brodhag, **Développement durable-responsabilité sociétal des entreprises**, congrès international avec exposition d'innovations le management durable en action, 4-6 septembre 2004, Université de Genève, Suisse, p 03.

<sup>4</sup> محمد بوزيدوي، الاستدامة على مستوى المؤسسة رهان أم تحدي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 03 -، جامعة المدية، أفريل 2015 ص 175.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

كما أن الاستدامة تدمج بين ثلاثة أبعاد: البعد الاقتصادي ويرمي إلى الاستمرارية والبقاء، البعد الاجتماعي ويشير إلى العدالة وضمان حقوق الأجيال القادمة، البعد البيئي ويشير إلى عقلنة وترشيد استغلال الموارد البيئية<sup>2</sup>.

في حين أن استدامة المؤسسات الاقتصادية هي نموذج جديد تماما، تعمل من خلالها المؤسسات على دمج الإدارة الممنهجة للجوانب البيئية والاجتماعية في الأعمال التجارية جنبا إلى جنب مع الجوانب الاقتصادية، لتحقيق الأعمال التجارية المستدامة نفسها وأيضا للمساهمة في التنمية المستدامة للاقتصاد الكلي، ويعكس هذا التصور التطوري والتكيف مع الاستدامة للمؤسسات الاقتصادية، بأن الأداء الاقتصادي هو جزء لا يتجزأ من الأداء المستدام على غرار الأداء البيئي والاجتماعي<sup>3</sup>؛

وتعني استدامة المؤسسات أيضا بأنه يجب على المؤسسات قياس تأثير مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن على البيئة والمجتمع بطريقة مناسبة وشفافة، ويمكن للأطراف ذات المصلحة فهمها بسهولة، وفهم آثار السياسة البيئية على مؤشرات الأداء المرتبطة بهم، وقد ظهر حديثا نموذج العناصر الثلاثة الهامة للاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية كنموذج فائق (يتجاوز فكرة الربح المالي فقط، ويشجع المؤسسات على تبني استراتيجيات تحترم البيئة والمجتمع بجانب الأداء الاقتصادي) يساعد المؤسسات على تفسير الاستدامة، وكل بعد من أبعاد الاستدامة يمثل تحديا هاما بالفعل لإدارة المؤسسة<sup>4</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الاستدامة هي القدرة على خلق وتحقيق التنمية المستدامة ومواصلة تقديم وتلبية احتياجات الأجيال الحالية دون الإضرار أو المساس بحاجيات ومتطلبات الأجيال المستقبلية القادمة، وذلك من خلال الدمج والربط بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الرامية إلى تحقيق الاستمرارية والبقاء والعدالة الاجتماعية وحسن استغلال الموارد البيئية.

<sup>1</sup> Alyson C. Warhurst, **Sustainability Indicators and Sustainability Performance Management**, Report Primarily Funded By The Mining And Minerals And Sustainable Development Programme, 2002, p 12.

<sup>2</sup> محمد بوزيد اوي، مرجع سبق ذكره، ص 175.

<sup>3</sup> الطاهر ميمون، فاتح غلاب، إطار مقترح للتقرير الخاسي عن استدامة المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 17، جامعة المسيلة، 2017، ص 223.

<sup>4</sup> عبد القادر لحسين، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 / 23 نوفمبر 2011، ص ص 328-329.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

أما استدامة المؤسسات فيمكن القول بأنها قيام المؤسسة بتحقيق الثروة والنمو الاقتصادي مع الأخذ في الحسبان وبعين الاعتبار المنظور المجتمعي القائم على مراعاة المؤسسة بذلك انتمائها الاجتماعي والبيئي، من خلال الحرص على ضمان حقوق الأجيال الحالية والمستقبلية بتكافؤ وعدالة اجتماعية، وكذا عقلنة وترشيد وحسن استغلال الموارد الطبيعية البيئية.

### الفرع الثاني: أبعاد وجوانب الاستدامة

سنقوم في هذا الفرع بعرض كل من أبعاد وجوانب الاستدامة.

#### أولاً: أبعاد الاستدامة

تتمثل أبعاد الاستدامة في البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، والبعد البيئي<sup>1</sup>:

➤ **البعد الاقتصادي (الجدوى الاقتصادية):** يشمل التنمية الاقتصادية، النمو الاقتصادي، التنافس، الإبداع والتنمية الصناعية... إلخ؛

➤ **البعد الاجتماعي (المسؤولية الاجتماعية):** يشمل البطالة، التنمية المحلية والإقليمية، الرعاية الصحية والثروات، الترابط الاجتماعي، توزيع الخدمات... إلخ؛

➤ **البعد البيئي (المسؤولية البيئية):** يشمل نوعية المياه والهواء والتربة وتغير المناخ، التنوع البيولوجي، الحفاظ على جمال الطبيعة... إلخ.

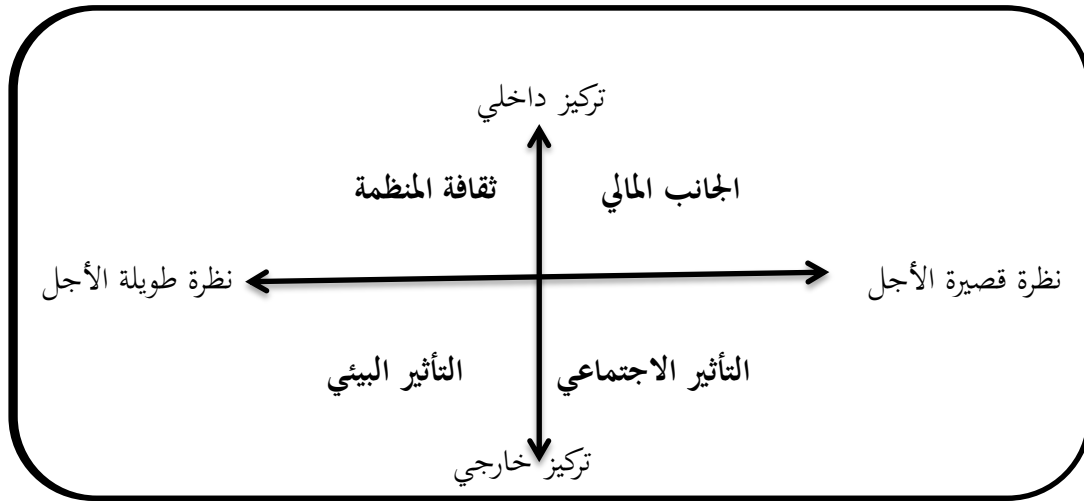
بحيث يجب على المؤسسة مواصلة تقديم خدمات للمجتمع وتلبية متطلباته واحتياجاته من أجل تعظيم الأرباح وتحقيق النمو، مراعية في ذلك الآثار الاجتماعية والبيئية كعنصر مهم في خلق قيمة مستدامة.

#### ثانياً: جوانب الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية

توجد أربعة جوانب للاستدامة في المؤسسات الاقتصادية توضحها المصفوفة التالية:

<sup>1</sup> نبيلة ساسان، زازية ستيتي، هدى معيوف، مرجع سبق ذكره، ص 232.

الشكل رقم (05): مصفوفة استدامة المؤسسات



Source: Stathis Gould, **Accounting for Sustainability**, Finance & Management, IFAC, 2011, p 19.

يظهر من خلال الشكل السابق أن هناك أربعة جوانب للاستدامة على مستوى المؤسسات هي: الجانب المالي، التأثير الاجتماعي، ثقافة المنظمة، التأثير البيئي.

فالجانب المالي يمثل العائد المناسب لمستوى المخاطر، في حين أن التأثير الاجتماعي يمثل تأثير عمليات وأنشطة المؤسسات الاقتصادية على المجتمع في ضوء العقد الاجتماعي وتأثير أصحاب المصالح، وثقافة المنظمة تمثل العلاقة بين المؤسسة الاقتصادية وأصحاب المصالح الداخليين وخاصة العاملين والموظفين، بينما التأثير البيئي هو تأثير عمليات وأنشطة المؤسسات الاقتصادية على البيئة الجيوفيزيائية<sup>1</sup>، وبهذا تنجح المؤسسة في تحقيق هدفها بتعظيم قيمتها من خلال تنفيذ كل عملياتها وفقا لمتطلبات التنمية المستدامة في برامجها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وأدائها الاجتماعي والبيئي الجيد في إطار استدامة المؤسسات.

### الفرع الثالث: أهمية الاستدامة

تتمثل الأهمية الجوهرية للاستدامة في حماية الموارد الحالية للمستقبل بما يضمن حقوق ومتطلبات الأجيال القادمة، وذلك وفقا لمراعاة مختلف الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تتكامل مع مبادئ الحوكمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الطاهر ميمون، فاتح غلاب، مرجع سبق ذكره، ص 225.

<sup>2</sup> كوثر رامي، مراد كواشي، بطاقة الأداء المتوازن المستدام كمدخل لتحقيق التكامل بين ممارسات الاستدامة واستراتيجية المؤسسة - دراسة حالة شركة زين للاتصالات - الأردن -، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، المجلد 14، العدد 01، جامعة المدينة، 2020، ص 94.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

كما برزت أهمية الاستدامة بتزايد الوعي العالمي بأهمية أبعادها في خدمة وتلبية احتياجات مختلف جوانب الحياة الإنسانية، حيث لاقت اهتماما دوليا كبيرا تجلّى في إقامة عدة لقاءات ومؤتمرات دولية بخصوص هذا المجال إلا أن أهمية الاستدامة تبرز وتتجلى أكثر على مستوى المؤسسة، ويرجع ذلك لعدة أسباب كالآتي<sup>1</sup>:

- **العلاقات المجتمعية:** تظهر هذه العلاقات نتيجة انتماء المؤسسة المجتمعي من خلال موقع نشاطها ووعيتها بضرورة الالتزام بالقضايا والمتطلبات البيئية والاجتماعية المترتبة والناجمة عن نشاطها في البيئة المحيطة بها، كل هذا يدفع بها إلى تحسين وتعزيز علاقاتها مع الأطراف أصحاب المصالح في المجتمع وتعزيز الولاء والثقة معهم من خلال تحديد القضايا الاجتماعية والبيئية المهمة بالنسبة لهم؛
- **الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية:** حيث أن للمؤسسة مسؤولية اتجاه إدارة الاستدامة نتيجة للآثار البيئية والاجتماعية المترتبة والناجمة عنها، وهذا ما دفع بالمؤسسات إلى دمج وإدراج أبعاد الاستدامة ضمن استراتيجياتها العامة في سعيها نحو تحقيق ودعم الأداء المستدام؛
- **التشريعات واللوائح:** يقع على عاتق المؤسسة ويتوجب عليها التوجه نحو الاستدامة وذلك نظرا لالتزامها بمجموعة من الضوابط والتشريعات الحكومية والقواعد والقوانين الصناعية؛
- **أولويات التكلفة والدخل:** إن توجه المؤسسات نحو الاستدامة وتبنيها يمكنها من تحسين إيراداتها وتخفيض تكاليفها وبالتالي خلق وتحقيق قيمة مالية لها، حيث أن تحسين سمعة المؤسسة يساهم في رفع المبيعات ورقم الأعمال ومنه زيادة الإيرادات، كما أن التحسينات العملية والانخفاض في الغرامات التنظيمية (مثلا إلزام المؤسسة واهتمامها بجوانب الاستدامة البيئية والحفاظ على البيئة من الانبعاثات والتلوث يساهم في تقليص الضرائب البيئية) يؤدي حتما إلى خفض التكاليف.

### الفرع الرابع: مبادئ وممارسات الاستدامة:

بعد أن عرضنا كل من مفهوم الاستدامة ومختلف أبعادها وجوانبها وأهميتها سنقوم في هذا الفرع بعرض كل من مبادئ وممارسات الاستدامة.

#### أولا: مبادئ الاستدامة

تقوم الاستدامة على مجموعة من الركائز والمبادئ والمتمثلة في<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Marc J. Epstein, **Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts**, Berrett-Koehler Publishers, USA, 2008, p 21-22.

<sup>2</sup> Ibid, p 38-41.



## الفصل الأول: ..... التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

- **الحوكمة:** هي إدارة كل الموارد بطريقة واعية وفعالة، مع واجب وضرورة إدراك ومراعاة مجالس الإدارة ومدراء المؤسسات لمصالح مختلف الأطراف الأخرى التي لها علاقة بالمؤسسة؛
- **الشفافية:** وذلك بالإفصاح وتقديم المعلومات اللازمة عن كل أنشطتها في الوقت المناسب، وهو ما يسهم ويساعد في اتخاذ القرارات اللازمة والمناسبة من قبل الأطراف أصحاب المصالح؛
- **الأخلاق:** وهي ترسيخ القواعد والمبادئ في المؤسسة، حيث تسعى لمراعاة والمحافظة على المعايير والممارسات الأخلاقية في معاملة المؤسسة مع أصحاب المصالح؛
- **ممارسات العمالية:** حيث تقوم المؤسسة من خلال هذه الممارسات عن طريق إدارة الموارد البشرية بترقية الموظفين، وتحقيق التنمية في مجال المورد البشري؛
- **قيمة الخدمات والمنتجات:** تسعى المؤسسة إلى احترام وتلبية رغبات وحقوق واحتياجات العملاء وذلك لبلوغ أعلى المستويات للقيمة للخدمات والمنتجات؛
- **العلاقات التجارية:** تسعى المؤسسة إلى الالتزام بممارسات التجارة العادلة مع كل شركاءها ومورديها والموزعين؛
- **العوائد المالية:** تعوض المؤسسة أصحاب رأس المال بعوائد تنافسية على الاستثمار وحماية أصولها؛
- **التنمية الاقتصادية والمشاركة المجتمعية:** تخلق المؤسسة علاقة نفعية تبادلية مع المجتمع، بحيث تراعي فيها ثقافة واحتياجات المجتمع؛
- **حماية البيئة:** تدرج المؤسسة التنمية المستدامة في كل منتجاتها وخدماتها وأنشطتها وعملياتها من أجل حماية البيئة.

### ثانيا: ممارسات الاستدامة

تتمثل ممارسات الاستدامة في عدة عناصر يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup>:

- **الإبلاغ والإفصاح:** وتعني تقديم المعلومات بطريقة صادقة وشفافة للجهات الخارجية، وإعداد التقارير وفق المعايير المتعارف والمعترف بها حسب "مبادرة التقارير العالمية"<sup>\*</sup>، وإرساء الممارسات المستدامة؛
- **إشراك أصحاب المصالح:** ينبغي على المؤسسة في إطار سعيها للاستدامة أن تستعين وتتقوى بخبرة وتجربة وآراء عملائها وموظفيها والمجتمع الخارجي، وتشرك أصحاب المصالح معها في عملية صنع القرار؛

<sup>1</sup> محمد بوزيدوي، المرجع نفسه، ص 178-178.

<sup>\*</sup> مبادرة التقارير العالمية: هي منظمة رائدة في مجال الاستدامة، تعمل على ترقية استخدام تقارير الاستدامة كطريقة لتصبح المؤسسة أكثر مساهمة في الاستدامة، كما تقوم بإعداد معايير وتقييم تقارير الاستدامة للمؤسسات المختلفة.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

➤ **تحليل دورة الحياة:** هو أداة منهجية تساهم في تعزيز ممارسات الاستدامة وتستخدم لتقييم الأثر البيئي للمنتجات أو العمليات أو الخدمات الخاصة بالمؤسسة خلال كامل دورة حياتها أي في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج أو الخدمة، حيث أنه لتحقيق قفزة نوعية مهمة وجب على المؤسسات القيام بالتحليل المنهجي للآثار البيئية والاجتماعية لمخرجاتها ومنتجاتها واستعمالاتها، وقياس هذه الآثار بدقة كبيرة؛

➤ **نظم الإدارة البيئية:** هي أدوات تنظيمية (تتمثل في عمليات التخطيط والتقييم البيئي، نظام المراقبة التحكم في متابعة الأداء البيئي وفقا للمعايير البيئية، عملية تدريب وتوعية الموظفين بيئيا، التحسين المستمر للأداء البيئي، إضافة إلى عملية التوثيق للإجراءات والتقدم المحقق والإبلاغ في شكل تقارير حول الأداء البيئي) تشكل إطارا تنظيميا يتيح للمؤسسات دمج الاستدامة في عملياتها اليومية ويضمن التزامها بممارسات مستدامة ومسؤولة بيئيا.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن كل عنصر من عناصر ممارسات الاستدامة السالفة الذكر يعمل على تفعيل وتنفيذ الاستدامة من خلال تقديم استراتيجيات وأدوات عملية تساهم في تحسين الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة، حيث تتكامل هذه العناصر فيما بينها لتحقيق الأهداف الشاملة للاستدامة وتضمن أنها تطبق بشكل فعال ومستدام على المدى الطويل.

### المطلب الثالث: آليات دمج البعدين الاجتماعي والبيئي في بطاقة الأداء المتوازن

- اختلفت الآراء وتعددت حول طرق وآليات دمج البعدين الاجتماعي والبيئي في بطاقة الأداء المتوازن، حيث توجد ثلاث آليات لإمكانية إدخال ودمج البعدين البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن وهي كالتالي:
- دمج المقاييس البيئية والاجتماعية (أي دمج الاستدامة البيئية والاجتماعية) مع الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن<sup>1</sup>؛
  - إضافة منظور خامس يراعي أبعاد الاستدامة البيئية والاجتماعية<sup>2</sup>؛
  - صياغة وتصميم بطاقة أداء متوازن مستدام خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي مستقلة عن بطاقة الأداء المتوازن التقليدية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حميد السليمان، مرجع سبق ذكره، ص 267.

<sup>2</sup> نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)، المجلد 21، العدد 02، جامعة الأزهر، مصر، ديسمبر 2005، ص 24.

<sup>3</sup> كوثر رامي، مراد كواشي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

## الفصل الأول: ..... التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

حيث يوجد هناك اتفاق لمجمل الآراء حول إمكانية إدخال ودمج المسائل أو الاستدامة البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن المستدام وفقاً للطرق والآليات الخمسة التالية:

➤ **بطاقة الأداء المتوازن المستدامة الجزئية:** وذلك بإدراج بعض مؤشرات الاستدامة في الأبعاد الأكثر عرضة وقابلية لمتطلبات الاستدامة والمختارة بدقة من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، حيث أن هذا النوع يزيد من إمكانية دمج الإدارة المستدامة إلا أن تأثيره غير فعال ومحدود عملياً وذلك لكون هذه المؤشرات غالباً ما تدرج بطريقة جزئية أو سطحية مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأثر المرجو لها، لأن الفعالية الحقيقية لمؤشرات الاستدامة تتطلب دمجها بطريقة شاملة ومتكاملة مع استراتيجية المؤسسة بأكملها، وتبنيها في كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لخلق قيمة مستدامة<sup>1</sup>؛

➤ **بطاقة الأداء المتوازن المستدامة العرضية:** يزداد تكامل استدامة الإدارة من خلال إدراج المؤشرات البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، فبالتركيز على الأمور المستدامة الممكنة أو المحركة للقيمة للنجاح مستقبلاً، يتم دمج الأمور البيئية كمؤشرات قائدة ومستقبلية، حيث أن دمج الجوانب البيئية كمؤشرات قائدة ومستقبلية يتطلب نظرة استراتيجية تستند إلى الابتكار والتوقعات المستقبلية، ويجب أن تكون هذه المؤشرات قابلة للقياس ومتراكبة مع الأهداف البيئية الشاملة للمؤسسة، وتدعم الاستدامة وتكون قادرة على التنبؤ بالأداء البيئي المستقبلي وتساعد على تحقيقه<sup>2</sup>؛

➤ **بطاقة الأداء المتوازن المستدامة ذات البعد المضاف:** يتم تطبيقها في المؤسسات أو الشركات المعرضة بشكل كبير لأمور الاستدامة (بمعنى المؤسسات التي تواجه تأثيرات كبيرة أو متزايدة تتعلق بالاستدامة البيئية، الاجتماعية، والاقتصادية، وقد تكون هذه المؤسسات معرضة لضغوط خارجية أو داخلية تدفعها نحو تبني ممارسات الاستدامة، إما بسبب طبيعة صناعيتها أو نتيجة لمتطلبات الأطراف المعنية مثل الحكومات، العملاء، أو المجتمع)، وذلك من خلال إضافة بعد خامس خاص بالاستدامة البيئية والاجتماعية (يشمل الأبعاد أو المؤشرات البيئية والاجتماعية) إلى الأبعاد الأربعة الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن، بحيث يمكن هذا المنظور من تطوير حالة الاستدامة في المؤسسة (تطوير حالة الاستدامة يقصد بها عملية شاملة تهدف إلى جعل الاستدامة جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية الأعمال، يركز على تحقيق

<sup>1</sup> نادية راضي عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup> شريفة جعدي، مريم قماري، دراسة تأثير تبني المسؤولية المجتمعية على أداء شركة الاتصالات السعودية (STC) باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC)، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، جامعة الوادي، ديسمبر 2021، ص 92.

## الفصل الأول: ..... التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

توازن بين الأهداف المالية والأهداف البيئية والاجتماعية، مع التطلع نحو النجاح طويل الأمد ودعم المجتمع والبيئة بشكل مستدام<sup>1</sup>؛

➤ **بطاقة الأداء المتوازن المستدامة الكلية:** حيث تقوم على التكامل وتوسيع نطاق ومجال بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، من خلال ربط البعد الخامس المستدام المضاف بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة كلها وجعل العلاقات السببية تبدو واضحة، مع الاحتفاظ بالخصوصية (تعني الحفاظ على توازن معين بين الشفافية والخصوصية عند تطبيق وتقديم نتائج الأداء المستدام للمؤسسة، بأن تكون مؤشرات مفتوحة للعلن أو الأطراف المعنية كالعملاء والمستثمرين، بينما يتم الاحتفاظ بالمعلومات الحساسة أو التفصيلية داخل المؤسسة لحمايتها من المنافسين أو للحفاظ على استراتيجيات داخلية سرية) فهي تهدف إلى إدراج الأمور البيئية والاجتماعية في كل الأبعاد ترويجاً لفكرة دراية المؤسسة بقوة الاستدامة، وبذلك تعتبر هذه البطاقة الأكثر شمولاً<sup>2</sup>؛

➤ **بطاقة الأداء المتوازن المستدامة المشاركة:** تشير إلى إمكانية الاندماج الجزئي للاستدامة في المؤسسة وتعني استخدام المؤسسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام في بعض أجزاء المؤسسة فقط وليس كلها، من خلال تشغيلها لوظيفة معينة كإدارة التنمية المستدامة أو وحدة الخدمات المشاركة المسؤولة عن الاستدامة البيئية في المؤسسة<sup>3</sup>.

### المطلب الرابع: متطلبات وخطوات بناء بطاقة أداء متوازن مستدام

نظراً لأهمية إدماج البعدين الاجتماعي والبيئي في بطاقة الأداء المتوازن لضمان الاستدامة في تقييم الأداء في المؤسسة، سنقوم في هذا المطلب بعرض كل من متطلبات وخطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

#### الفرع الأول: متطلبات بناء بطاقة أداء متوازن مستدام

حتى تتمكن المؤسسة من بناء وصياغة بطاقة أداء متوازن مستدامة يجب عليها العمل على توفير كل الظروف والأساسيات المناسبة لذلك، والوقوف على مجموعة من المتطلبات الضرورية وهي كالاتي:

- ضرورة تحديد استراتيجيات الاستدامة المهمة وتوضيح علاقات السبب والنتيجة (التأثير)<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> عبد القادر لحسين، مرجع سبق ذكره، ص 332.

<sup>2</sup> أحلام قراوي، عبد الرحمن العايب، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>3</sup> شريفة جعدي، مريم قماري، مرجع سبق ذكره، ص 92.

<sup>4</sup> نادية راضي عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 26.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

- ضرورة قيام ميكانيكية (الطريقة أو الآلية التي تعمل بها بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية واستراتيجية) بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على تحديد الأهداف البيئية والاجتماعية وربطها ببعضها البعض بواسطة سلسلة السبب والنتيجة أو الأثر، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات الأداء الحاكمة (المؤشرات الحالية والرائدة)، حيث أن استخدامها يكون وفقا للاستراتيجيات الأربعة للمنافسة البيئية الخاصة بالاستدامة والمتمثلة في: الاستراتيجية النظيفة والتي تعني مواجهة السوق البيئي للدفاع عن السوق الموجود الاستراتيجية الكفؤة حيث تهدف إلى تقليل تكاليف الأنشطة والعمليات البيئية غير الكفؤة، الاستراتيجية الابتكارية وتهدف إلى رفع نسبة المبيعات وإيرادات المنتجات البيئية، الاستراتيجية المتقدمة والتي تهدف إلى تطوير الأسواق بيئيا من خلال إظهار التغيرات في المؤسسات، مما يعطيها ميزة تنافسية جديدة مقارنة بالمنافسين الأقل إتجاها نحو الاستدامة<sup>1</sup>؛
- ضرورة مساهمة بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تقييم عمليات الإدارة القائمة على الأنشطة البيئية والاجتماعية<sup>2</sup>.
- إدراج المتطلبات البيئية والاجتماعية في النظام العام لإدارة المؤسسة، مع ضرورة استجابة وتلبية هذا النظام لخصائص ومتطلبات استراتيجية الاستدامة؛
- دمج الجوانب البيئية والاجتماعية طبقا لأهميتها الاستراتيجية.

### الفرع الثاني: خطوات بناء بطاقة أداء متوازن مستدام

لتحقيق بناء بطاقة أداء متوازن مستدامة يستوجب ويلزم على المؤسسة اتباع الخطوات الثلاثة التالية:

#### أولاً: تحديد استراتيجية وحدة الأعمال

يعتبر تحديد استراتيجية وحدة الأعمال أول خطوة لبناء بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، هذه الأخيرة يتم تطوير بطاقة الأداء المتوازن فيها، حيث أنه من الممكن تطابق وحدات الأعمال على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في حين تتعدد وتختلف وحدات الأعمال في المؤسسات الكبيرة، وتنظم في شكل مراكز للربح غالبا وتستهدف مختلف فئات العملاء<sup>3</sup>.

#### ثانياً: تحديد الجوانب البيئية والاجتماعية ذات الصلة بوحدة الأعمال

<sup>1</sup> عبد القادر لحسين، مرجع سبق ذكره، ص 332-333.

<sup>2</sup> كوثر رامي، مراد كواشي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

<sup>3</sup> Figge, F. a, Development Of A Sustainability Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Valuebased Sustainability Management, Centre for Sustainability Management, 2001, P 07.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

يجب تحديد الجوانب البيئية والاجتماعية التي تؤثر على وحدة الأعمال، وهذا كخطوة ثانية من خطوات بناء بطاقة أداء متوازن مستدامة التي تم تصميمها تحديدا لتلبية احتياجات وحدة الأعمال التي تم اختيارها<sup>1</sup>.

### ثالثا: تحديد الأهمية الاستراتيجية للجوانب البيئية والاجتماعية

باعتبار الجوانب البيئية والاجتماعية قضايا أساسية، تشمل هذه الخطوة تحديد مدى مواءمة جوانب الاستدامة البيئية والاجتماعية لنجاح الأداء الاقتصادي على المدى الطويل، كما أنها تهتم بمعرفة إلى أي مدى يمكن اعتبارها أهداف أساسية في استراتيجية وحدة الأعمال،<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Schaltegger, S. F.-F, **the Sustainability Balanced Scorecard Concept and the Case of Humburg Airport**, Centre for Sustainability Management, 2011, p 06.

<sup>2</sup> كوثر رامي، مراد كواشي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

### المبحث الثالث: توجه بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لقياس الأداء المستدام في المؤسسات

في ظل سعي المؤسسة الاقتصادية لقياس وتقييم أدائها وضمان استدامتها تعتبر بطاقة الأداء المتوازن المستدام من أهم الأساليب الحديثة لقياس هذا الأداء، كونها تقوم بتقييم هذا الأداء من جميع النواحي بما فيها النواحي الاجتماعية والبيئية، كونهما يقيسان مستوى الأداء الاجتماعي والبيئي من خلال دمج نظم الإدارة الاجتماعية والبيئية في العمليات التشغيلية الأساسية للمؤسسة، حيث سنقوم في هذا المبحث بعرض مفهوم الأداء المستدام بالإضافة إلى محددات تحقيق الأداء المستدام في المؤسسات، وكذا مؤشرات ونماذج قياس الأداء المستدام، وصولاً في الأخير إلى عرض بطاقة الأداء المتوازن المستدامة كنموذج لقياس الأداء المستدام.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء المستدام

نظراً للتحديات والمتطلبات التي فرضتها التنمية المستدامة على المؤسسات الاقتصادية تم الانتقال والتطوير في مفهوم الأداء ليصبح أكثر شمولاً من خلال التركيز على المنظور المجتمعي القائم على أبعاد بيئية واجتماعية بالإضافة إلى الأبعاد الاقتصادية، كل هذا يدخل ضمن مسمى "الأداء المستدام" كمصطلح حديث.

### الفرع الأول: تعريف الأداء المستدام

قبل الخوض في تعريف الأداء المستدام سنتطرق أولاً إلى مفهوم الأداء.

#### أولاً: تعريف الأداء.

يعرف الأداء على أنه: "محصلة لقدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة"<sup>1</sup>، فالأداء حسب هذا التعريف يرتبط بالاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المسطرة سابقاً.

فهو مستمد من المصطلح الإنجليزي To perform والذي يعني أنجز، قام أو أدى عملاً أو وظيفة أو مهمة ما، أما المصطلح الفرنسي له فهو performance ويقصد به تنفيذ مهمة أو تأدية عمل ما، كما أن الأداء يعكس كيفية استعمال المؤسسة لمواردها بفاعلية Efficience وفعالية Efficacité، فهو حاصل تفاعل الاستخدام الأمثل للموارد والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام"<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> موسى سهام محمد موسى، نوال إبراهيم شين، الإدارة الاستراتيجية والأداء "المفاهيم ونماذج القياس" دراسة حالة تطبيقية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار مجدلاوي، الأردن، 2017، ص 100.

<sup>2</sup> أحلام قراوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 281-282.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

ويعرف الأداء أيضا بأنه: "المحصلة النهائية للأعمال التي تؤديها المؤسسات المتمثلة في تحقيق أهدافها وغاياتها"<sup>1</sup>، فهو بذلك تحصيل للأعمال التي تقوم بها المؤسسة بغرض تحقيق أهدافها المسطرة.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء يحمل معاني الإنجاز والتنفيذ وأداء الأعمال والوظائف والمهام ويعكس استعمال واستخدام المؤسسة الأمثل لمواردها وتوجيهها بطريقة فعالة مما يحقق أهدافها المسطرة.

### ثانيا: تعريف الأداء المستدام

يعرف الأداء المستدام على أنه: "قدرة المؤسسة على خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة، وعلى تحقيق توازن بين مختلف الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية"<sup>2</sup>، فالأداء المستدام هو الأداء الذي يسمح بالحكم على علاقة المؤسسة بكل أصحاب المصالح، فهو يتجاوز مجرد العلاقة بين المؤسسة والبيئة الطبيعية، فبواسطة الأداء المستدام يمكن الحكم على قدرة المؤسسة على التحلي بالمسؤولية الاجتماعية"<sup>3</sup>.

كما يمكن تعريفه على أنه "تجميع للأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي"<sup>4</sup>، فالأداء البيئي المستدام يركز بالإضافة على الجانب الاقتصادي للمؤسسة على كل من الجانبين الاجتماعي والبيئي باعتبارهما من مكونات التنمية المستدامة.

كما عرف الأداء المستدام بأنه: "مدى قدرة الشركة على تحقيق فترة طويلة من الأداء المرضي (وليس الاستثنائي) من حيث النمو والهوامش"<sup>5</sup>، فهذا التعريف يركز على أهمية تحقيق المؤسسة لنمو وهامش ربح من أدائها على المدى البعيد بشكل مرضي.

كما يتمثل الأداء المستدام في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك بإدماج الأبعاد الاقتصادية، والاجتماعية والبيئية للتنمية المستدامة في سياستها المختلفة وإحداث نوع من التوازن بينها وبين ما

---

<sup>1</sup> الياسري أكرم محسن، أحمد عبد الله أمانة الشمري، نورس علي مردان الأسدي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال: إدارة الموهبة، نظم المعلومات الاستراتيجية، الأداء المتميز، الدار المنهجية، الأردن، 2016، ص 34.

<sup>2</sup> Saint-Onge Sylvie et autres, **Gestion des performances au travail: Bilan des connaissances**, Edition de Boeck supérieur, France, 2007, p 18.

<sup>3</sup> العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 01، 2010/2011، ص 159.

<sup>4</sup> Angèle Renaud, Nicolas Berland, **mesure de la performance globale des entreprises "comptabilité et environnement"**, HAL open science, France, 2007, p 10.

<sup>5</sup> Patrick Mallea, **Performance durable en santé et territoire: Méthode d'Anticipation et d'Evaluation des Vulnérabilités pour les Agences régionales de santé (MAEVA)**, thèse doctorat délivré par l'Ecole nationale supérieure des mines de Paris, France, 2011, p 75.



## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

تتطلع له مختلف الأطراف المستفيدة من المؤسسة سواء كانوا داخليين أو خارجيين، سواء كانت لهم علاقة مباشرة بالمؤسسة أو غير مباشرة، أي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المختلفة وإرضاء الأطراف ذات المصلحة<sup>1</sup>.

ويعرف وفقا لمنظور أصحاب المصالح على أنه: "أساس نظري للمسؤولية المجتمعية تجاه أصحاب المصلحة مع مراعاة الجهات الفاعلة ذات الموارد الاستراتيجية، أي القدرة على إدارة وإرضاء أصحاب المصلحة"<sup>2</sup>، حيث يظهر الاهتمام بالأداء المستدام وتقييمه عندما تصبح المؤسسة مجبرة على الاستجابة إلى متطلبات خاصة لإعداد قوائم مالية موجهة لخدمة المساهمين، وللاستجابة لمتطلبات التبليغ والإفصاح عن نتائج نشاطه في المجالين الاجتماعي والبيئي لأصحاب المصالح"<sup>3</sup>.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء المستدام بأنه: "تكامل بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي يمكن من خلق وتوليد قيمة مرضية لكل الأطراف أصحاب المصالح ذات العلاقة مع المؤسسة ومتطلباتها، وذلك من خلال تطبيق وإحداث التوازن بين مختلف الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية المستدامة، بحيث يحقق نمو وبقاء واستمرارية المؤسسات وتنفيذ استراتيجياتها على المدى الطويل وكذا تحقيق مختلف أهدافها المستدامة".

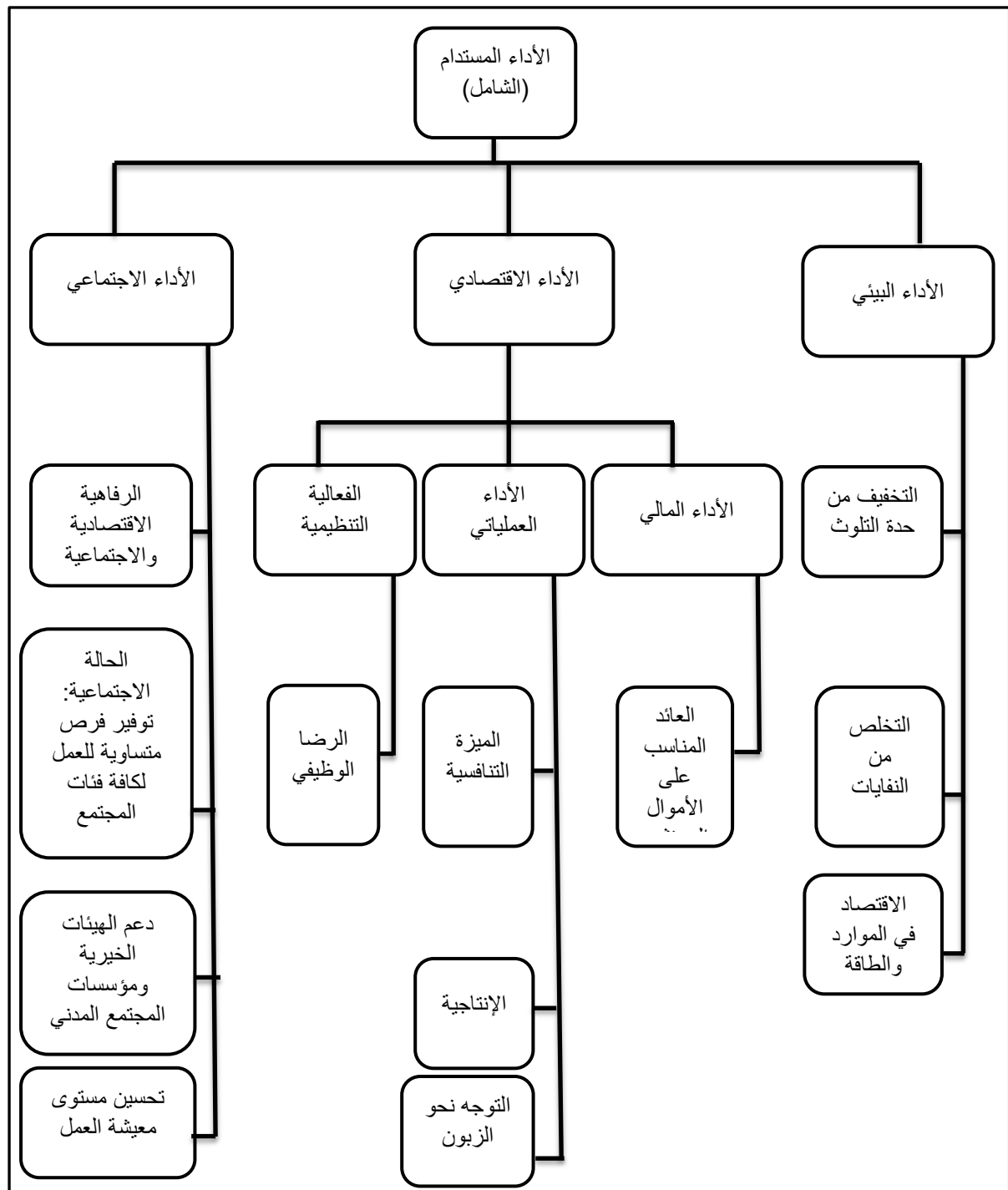
والشكل التالي يوضح الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية:

<sup>1</sup> عماد مساعدي، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 01 2020/2019، ص 118.

<sup>2</sup> Christophe Maurel, Mouloud Tensaout, **Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale**, Association francophone de comptabilité, Comptabilité – Contrôle – Audit, Tome 20 Volume 3 – Décembre 2014, p 76.

<sup>3</sup> صبري مقيّم، إدارة المعرفة وأثرها على تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة-، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 06، العدد 02-ديسمبر، جامعة قسنطينة2، 2019، ص 226.

الشكل رقم (06): الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.



المصدر: العايب عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 161.

يوضح الشكل أعلاه الأداء المستدام بمختلف مستوياته الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية، ومدى تأثيره ومساهمته في تطوير وتنمية المؤسسة وتحقيق مصالح الأطراف ذات العلاقة معها والبيئة والمجتمع ككل.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

### الفرع الثاني: أبعاد تحقيق الأداء المستدام

يشمل الأداء المستدام نفس أبعاد التنمية المستدامة، والتي يمكن ذكرها كما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: البعد الاقتصادي

بإشباع وتلبية حاجات ومتطلبات العملاء والموردين والمساهمين وإرضائهم وتحقيق ولائهم يتحقق البعد الاقتصادي، بحث أن هذا الأداء يتم قياسه بالاعتماد على القوائم المالية الختامية المعدة والصادرة من طرف المؤسسات، ومن خلال هذا الأداء تحقق المؤسسة ارتفاعاً في الإنتاجية وتحقيق عائد مناسب على الأموال المستثمرة بالإضافة إلى اكتساب ميزة تنافسية وضمان بقائها واستمراريتها والعديد من الميزات المكتسبة والمتأتية نتيجة لهذا الأداء.

#### ثانياً: البعد الاجتماعي

يقوم هذا البعد على مدى قدرة المؤسسة في تمكين مواردها البشرية والعمل على جعلها أكثر فاعلية، وبهذا تحقق المؤسسة الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية والعدالة الاجتماعية وكذا إدماج ذوي الاحتياجات الخاصة ودعم الجمعيات والعديد من المزايا.

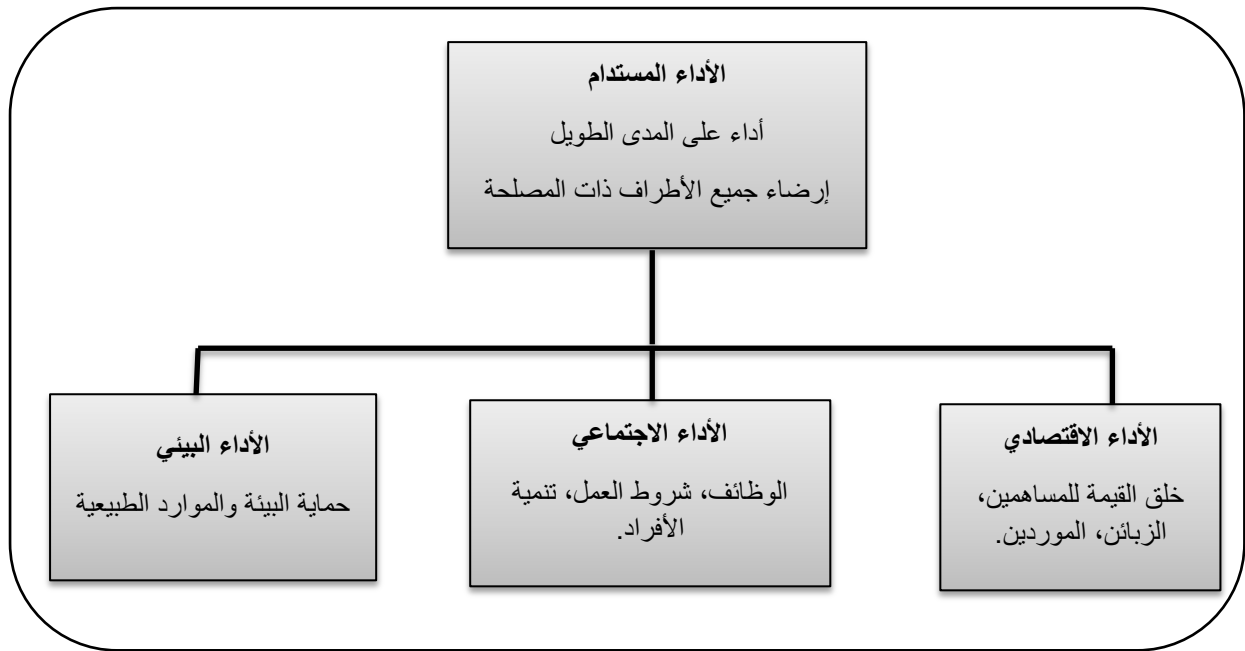
#### ثالثاً: البعد البيئي

يرتكز هذا البعد على مجموعة من العوامل الإيجابية المهمة على غرار التخفيف والتقليل من حدة التلوث ومعالجة النفايات بالإضافة إلى الاقتصاد في الطاقة، كل هذه العوامل تتحقق من خلال مساهمة المؤسسة في تطوير وتنمية بيئتها التي تنشط فيها.

والشكل التالي يوضح أبعاد الأداء المستدام:

<sup>1</sup> عماد مساعدي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

**الشكل رقم (07): أبعاد الأداء المستدام.**



**Source:** Jean-Jacques Pluchart, Lois Charbon Jean, **le management durable d'entreprise: les performances de l'entreprise socialement responsable**, Edition SEFI, Québec, Canada, 2011, p 109.

### الفرع الثالث: أهمية الأداء المستدام.

يكتسب الأداء المستدام أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية نظرا لتفعيله وتغطيته العديد من النواحي المهمة في المؤسسات، وذلك نتيجة لمجموعة من الأسباب الاستراتيجية والتنظيمية والتكتيكية نوجزها كما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: الأسباب الاستراتيجية

تبرز أهمية الأداء المستدام من خلال هذه الأسباب الاستراتيجية في زيادة التنافسية الاقتصادية، حيث يمكن أن يعزز الأداء المستدام الابتكار والكفاءة التشغيلية، مما يؤدي إلى تحسين الجودة وتخفيض التكاليف على المدى الطويل، فالمؤسسات التي تستثمر في الممارسات المستدامة تصبح أكثر مرونة وقادرة على التكيف مع التغيرات في السوق واللوائح التنظيمية.

كما تكمن أهمية الأداء المستدام ضمن هذه الأسباب الاستراتيجية في تحسين السمعة والعلامة التجارية للمؤسسات، فتبني الاستدامة يعزز سمعة المؤسسة ويزيد من ثقة العملاء والمستثمرين، فالكثير والعديد من المستثمرين اليوم يفضلون التعامل مع الشركات التي تظهر التزاما واضحا بالاستدامة.

<sup>1</sup> Jean-Jacques Pluchart, Lois Charbon Jean, **le management durable d'entreprise: les performances de l'entreprise socialement responsable**, Edition SEFI, Québec, Canada, 2011, p 109.

### ثانياً: الأسباب التنظيمية

تتجلى أهمية الأداء المستدام من خلال الأسباب التنظيمية في ضمان الامتثال للتشريعات والقوانين وتقليل المخاطر القانونية للمؤسسات، بامتثالها للتشريعات البيئية والاجتماعية خاصة مع تزايد الضغط من الجهات التنظيمية والحكومات والهيئات البيئية.

كما تساهم هذه الأسباب التنظيمية في زيادة أهمية الأداء المستدام من خلال المسؤولية الاجتماعية، حيث أن المؤسسات التي تتبنى الأداء المستدام غالباً ما تأخذ بعين الاعتبار تأثيراتها على المجتمع، كظروف العمل العادلة ودعم المجتمع المحلي، وضمان صحة وسلامة موظفيها.

وتزيد الأسباب التنظيمية في أهمية الأداء المستدام بالحفاظ على البيئة، حيث يساعد الأداء المستدام في تقليل الآثار البيئية السلبية كالتلوث والاستهلاك المفرط للموارد الطبيعية، ومن خلال تبني ممارسات مستدامة يمكن للمؤسسات المساهمة في الحفاظ على التوازن البيئي وتقليل التغير المناخي.

### ثالثاً: الأسباب التكتيكية:

تلعب هذه الأسباب دوراً حيوياً في زيادة أهمية الأداء المستدام لأنها ترتبط بالاستراتيجيات قصيرة المدى التي تستخدمها المؤسسات أو الشركات لتحقيق الأهداف المستدامة، حيث تركز الأسباب التكتيكية على تعزيز الكفاءة وتقليل المخاطر، وتحسين الأداء العام للمؤسسة وتقليل التكاليف التشغيلية من خلال اتخاذ قرارات تكتيكية مثل تحسين استخدام الموارد واستغلالها الأمثل وتقليل الفاقد والنفايات يوفر الكثير من التكاليف ويقلل المصاريف التشغيلية، وهذا ما يعزز الاستدامة الاقتصادية والبيئية.

حيث تعمل الأسباب التكتيكية كمحرك يساعد المؤسسات على تبني وتحقيق الأهداف المستدامة بطريقة عملية وسريعة، وهذا ما يجعل الاستدامة جزءاً لا يتجزأ من نجاح الأعمال وتحقيق التميز في السوق<sup>1</sup>.

وفقاً لما سبق نستنتج أن أهمية الأداء المستدام في المؤسسات تبرز في قياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وبلوغها المستوى المطلوب، ودرجة التزامها، اعتمادها وتبنيها لأبعاد التنمية المستدامة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، وبشكل عام فإن أهمية الأداء المستدام تتجلى في كون هذا الأخير مفتاح لتحقيق النمو طويل المدى بطريقة تحترم البيئة وتساهم في رفاهية المجتمع، مع تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في الأسواق العالمية.

### الفرع الرابع: أهداف ومزايا الأداء المستدام

<sup>1</sup> عماد مساعدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 120-121.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

يرتبط الأداء المستدام باستمرارية نشاط المؤسسة واستدامتها لذا فإنه يسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف، ويحقق مجموعة من المزايا لخصها في العناصر التالية:

### أولاً: أهداف الأداء المستدام

تتعدد أهداف الأداء المستدام في المؤسسة ضماناً لتحقيق أهدافها واستدامتها على المدى طويل الأجل ويتضح ذلك جلياً من خلال الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- يساعد الأداء المستدام في معرفة مدى قدرة المؤسسة على الاستدامة، وذلك باكتساب فهم ودراية عميقة حول أوضاع نجاح المؤسسات وبلوغ غاياتها وأهدافها على المدى الطويل؛
- يعتبر الأداء المستدام أداة لاستخدام إمكانيات المؤسسات الاقتصادية، واستعمال وسائلها التكنولوجية في العمل على ضمان تعزيز جودة منتجاتها وأنشطتها التشغيلية وخدماتها المختلفة تحقيقاً لرؤية المؤسسة الاقتصادية والهدف منها (الرؤية توفر إطاراً استراتيجياً يوجه جميع أنشطة المؤسسة الاقتصادية وقراراتها باتجاه الهدف الرئيسي، بينما الهدف من الرؤية هو تحديد اتجاه واضح ومسار محدد للنمو والتطور)؛
- مساعدة المؤسسات الاقتصادية على تحديد الأهداف والغايات المهمة الواجب بلوغها، والحد من الصعوبات والعراقيل التي تقف كحائل دون تحقيق تلك الأهداف؛
- يمكن الأداء المستدام المؤسسات من بلوغ أهدافها وذلك بوضع المؤسسة لمبادئ إرشادية واقية وموجهة للتعامل مع مختلف الكوارث والأزمات والطوارئ (أي دمج مبادئ الاستدامة في استراتيجياتها اليومية، وهذا ما يساعد في ضمان تماشي قرارات المؤسسة مع أهداف الاستدامة، مما يعزز النجاح طويل الأمد ويسهم في الحفاظ على الموارد وتحقيق تأثير إيجابي على المجتمع والبيئة)؛

### ثانياً: مزايا الأداء المستدام

يكتسي الأداء المستدام للمؤسسات العديد من المزايا نذكر منها<sup>2</sup>:

- تعزيز وفاء وولاء العملاء وكسب رضاهم عن المؤسسات الاقتصادية وخدماتها ومخرجاتها ومنتجاتها، وهذا من خلال العمل على ضمان جودة المنتجات وفقاً لقواعد وطرق وأنظمة شفافة وموثوقة، بالإضافة إلى استبعاد إنتاج المنتجات التي لا تراعي الأبعاد البيئية والاجتماعية؛

<sup>1</sup> Vanessa Nappi, Henrique Rozenfeld, "the incorporation of sustainability indicator into a performance measurement system, 12th global conference on sustainability manufacturing", Technical University of Berlin March 2015, p 08.

<sup>2</sup> عبد الرحمن العايب، مرجع سبق ذكره، ص 162.

## الفصل الأول: ..... التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

- كسب ثقة وولاء عمال وموظفي المؤسسات الاقتصادية من خلال تلبية حاجياتهم وإشباع رغباتهم كتسديد أجور ورواتب مميزة ومحترمة توفر وتحقق لهم متطلبات العيش الكريم؛
- تحسين سمعة المؤسسات الاقتصادية في المجتمع من خلال الإسهام في تحقيق رفاهية المجتمع وإنتاج منتجات وفقا للمتطلبات البيئية، وكذا الاشتراك في أنشطة خيرية تطوعية في المجتمع.
- دعم وتعزيز ثقة المستثمرين الحاليين، وتشجيع المستثمرين المحتملين من خلال الحصول على أرباح مرضية مقبولة وضمان السيولة والتدفقات النقدية المستقبلية.

### المطلب الثاني: محددات تحقيق الأداء المستدام في المؤسسات

هناك مجموعة من المرجعيات التي يمكن اعتبارها كمحددات لتحقيق الأداء المستدام نلخصها في العناصر التالية:

#### الفرع الأول: مرجعيات الأداء المستدام

تستلزم مصداقية الأداء المستدام في المؤسسات تحديد قواعد العمل والقوانين والمرجعيات ومعايير القياس والتقييم والعمل بها، حيث تعتمد هذه المعايير والقواعد من قبل مجموعة من الهيئات والمنظمات الوطنية والعالمية والجمعيات المهنية، وتشكل هذه الهيئات مرجعيات لتأطير مختلف الممارسات والأنشطة في مجال التنمية المستدامة والمسؤولية المجتمعية، والتحكم في أداء المؤسسات، فمن بين هذه الهيئات والمنظمات المؤطرة لكل ما يتعلق بالأداء المستدام للمؤسسات بطريقة غير مباشرة نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

- منظمة الأمم المتحدة التي أعدت الميثاق العام سنة 1999، حيث تلعب هذه المنظمة دورا مهما في تعزيز الاستدامة والتنمية المستدامة على المستوى العالمي، من خلال وضعها لعدة مبادرات ومفاهيم لتعزيز الأداء المستدام، وذلك في إطار أجندة التنمية المستدامة التي تركز على تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي، التنمية الاجتماعية، وحماية البيئة لضمان مستقبل مستدام للجميع؛
- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)، لها دور رئيسي في تعزيز الأداء المستدام للدول الأعضاء وغير الأعضاء على مستوى العالم، بحيث تركز على وضع معايير وصياغة سياسات اقتصادية واجتماعية وبيئية متكاملة تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة في الدول؛

<sup>1</sup> أنيس كشاط، الأداء المستدام لمنظمات الأعمال: دراسة في نماذج القياس والإفصاح، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 02، جامعة سطيف 1، ديسمبر 2020، ص 151.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

- منظمة العمل الدولية، يتمثل دورها المحوري في تحقيق الأداء المستدام بتركيزها على تعزيز حقوق العمال وتحسين ظروف العمل وتشجيع العدالة الاجتماعية، وهذا ما يساهم في التنمية المستدامة لكونه يربط بين الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية لتحقيق مجتمع عادل ومستدام؛
- المنظمة الدولية للتقييس (ISO) والتي قامت بإعدادها لمجموعة من مواصفات التقييس، كأحد أهم المرجعيات لتطبيق أبعاد ومبادئ التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات؛
- مجموعة البنك الدولي ممثلة في منظمة التمويل العالمية (IFC)، واللجنة الأوروبية المساهمة في إعداد مبادئ وقواعد ومعايير لتوجيه المؤسسات على المستوى العالمي ومن أهمها قمة لشبونة سنة 2000 التي كانت بمثابة أرضية لإعداد "الكتيب الأخضر"، حيث كانت اللجنة الأوروبية مكلفة بتنفيذ أهداف وقرارات قمة لشبونة، و كانت هذه القمة نقطة انطلاق لتطوير المعايير والمبادئ المتعلقة بتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات والتكيف مع العولمة، التي تمت صياغتها وتبنيها من طرف اللجنة الأوروبية، وتوجيه المؤسسات بناء عليها، بهدف تحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي في إطار العولمة.

### الفرع الثاني: مرجعيات دمج الأداء الاقتصادي والاجتماعي

ترتكز مرجعية دمج الأداء الاقتصادي والاجتماعي على الممارسات المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية، بحيث تستند مرجعية هذه الممارسات إلى الاتفاقيات العالمية كالقوانين والتشريعات خصوصا قانون العمل وقانون الضمان الاجتماعي وقانون الصحة العمومية، ومبادئ الاستثمار المسؤول اجتماعيا، بالإضافة إلى حقوق الإنسان والحقوق الاجتماعية والمدنية لمنظمة الأمم المتحدة وغيرها من الهيئات والمنظمات في هذا المجال، وكذا مختلف التزكيات للمرجعيات الدولية والوطنية والهيئات المهنية والحكومية منها<sup>1</sup>:

- سلسلة معايير المحاسبة الاجتماعية SA 8000، أنشأت سنة 1997 من قبل منظمة غير حكومية تدعى Social Accountability International، وهذه المعايير هي واحدة من أولى الشهادات العالمية التي تهدف إلى تحسين ظروف العمل حول العالم؛
- سلسلة معايير الصحة والسلامة المهنية (الأيزو 45001 لسنة 2018)، هي معيار دولي معتمد من قبل المنظمة الدولية للتقييس ISO يختص بإدارة الصحة والسلامة المهنية، ويهدف هذا المعيار إلى مساعدة المؤسسات في تقليل الحوادث والإصابات المتعلقة بالعمل، وتحسين ظروف العمل بشكل عام من خلال إنشاء نظام إدارة فعال للصحة والسلامة المهنية؛

<sup>1</sup> Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. "Corporate social and financial performance: A meta-analysis". Organization studies, 24(3), 2003, p.415.



## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

- سلسلة معايير المسؤولية المجتمعية للمؤسسات ومنظمات الأعمال (الأيزو 26000 لسنة 2015)، هو أداة لتوجيه المؤسسات في تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية بطرق تدعم الاستدامة، التوازن بين مصالح الأطراف المعنية، وتعزيز التنمية المجتمعية والبيئية؛
- سلسلة معايير الجودة (الأيزو 9001 بين سنتي 2008 و 2015)، هو معيار لإدارة الجودة يساهم في تعزيز فعالية العمليات وتحسين رضا العملاء، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة واستدامة نجاحها في السوق.

### الفرع الثالث: مرجعية دمج الأداء البيئي

ترتبط مرجعية دمج هذا البعد بالتشريعات والقوانين الوطنية والدولية المتعلقة بحماية البيئة، إضافة إلى معايير منظمات حماية البيئة وكل ما يتعلق بإدارة وحسن تسيير واستغلال مصادر الطاقة والموارد الطبيعية، ومن بين أهم هذه القوانين والمعايير نجد<sup>1</sup>:

- الخطوط التوجيهية للأيزو 26000 كمرجعية شاملة للأداء المستدام وذلك بتأطيرها العام للممارسة المثالية للمسؤولية المجتمعية للمؤسسات؛
- سلسلة معايير الأيزو 14001 المتعلقة بالإدارة البيئية والتحكم في الأداء البيئي؛
- سلسلة الأيزو 14031 المتعلقة بمؤشرات تقييم الأداء البيئي وإعداد تقارير توضيحية تخص احترام البيئة من خلال استخدام الطاقة والموارد الطبيعية، وطرح النفايات والمخلفات المتعلقة بمختلف أنشطة وعمليات المؤسسة المرتبطة بالعملية الإنتاجية؛
- التوجيهات الأوروبية لسنة 1985 ومعيار EMAS لسنة 1995 المحددة للسياسة البيئية في دول الاتحاد الأوروبي، حيث قامت بتثبيت أهداف تحسين الأداء البيئي فيما يخص التدريب والتقييم الموضوعي وأنظمة الإدارة البيئية وإعلام الأطراف ذات المصلحة والجمهور عموماً، وذلك ما يسمح لهذه الأطراف بالحصول على التقارير البيئية.

### الفرع الرابع: ارتباط الأداء المستدام بالمسؤولية المجتمعية للمؤسسات.

يرتبط الأداء المستدام بشكل مباشر بمسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع والبيئة، حيث أن السعي لتحقيق الاستدامة يعزز من دور المؤسسة كشريك إيجابي في المجتمع ويسهم في نجاحها الاقتصادي والاجتماعي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أنيس كشاط، مرجع سبق ذكره، ص 152.

<sup>2</sup> Mc Williams, A., & Siegel, D., **Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective**. Academy of management review, 26(1), 2001, p 117.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

فعندما تدمج المؤسسات مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجياتها، فإنها لا تستهدف فقط تحقيق أرباح مالية، بل تعمل أيضا على تحسين صورتها في المجتمع، تعزيز الثقة مع أصحاب المصلحة، والالتزام بمعايير أخلاقية وبيئية تعزز من الاستدامة.

كما أن الأداء المستدام يرتبط ارتباطا وثيقا بالمسؤولية الاجتماعية لأنه يوفر للمؤسسة وسيلة لتحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية على المدى البعيد، دون التضحية بالاستدامة الاقتصادية.

### المطلب الثالث: نماذج ومؤشرات قياس الأداء المستدام.

هناك العديد من المؤشرات والنماذج المستخدمة في قياس الأداء المستدام نلخصها في الفروع التالية:

#### الفرع الأول: مؤشرات قياس الأداء المستدام

تتطلب عملية قياس الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية اختيار المؤشرات المناسبة لذلك والتي تسمح بقياس كل من الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي، والتي تعتبر في مجملها مكونة للأداء المستدام حيث يتم تصنيف هذه المؤشرات كالتالي:

#### أولا: مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي

حيث أنه من خلال هذا الأداء تتحقق أهداف ومصالح الأطراف الخارجية ذات العلاقة مع المؤسسة والمتمثلة في المساهمين، العملاء والموردين، ويتم قياس الأداء الاقتصادي عن طريق مجموعة من المؤشرات تتمثل في:

#### 1- مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة:

حيث يعرف الأداء المالي على أنه: "مدى الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة، وتحقيق أهداف مالية معينة مثل بلوغ رقم أعمال معين"<sup>1</sup>، وتنقسم مؤشرات الأداء المالي إلى ما يلي<sup>2</sup>:

#### 1-1 مؤشرات الربحية:

تمثل العلاقة بين قيمة الأموال المستثمرة والأرباح المحققة من طرف المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، وتنقسم هذه المؤشرات إلى أربع مقاييس كالتالي:

<sup>1</sup> Bert, Quélin et Jean Luc Arregle, **Le management stratégique des compétences**, édition ellipses, France, 2000, P 86.

<sup>2</sup> عماد مساعدية، مرجع سبق ذكره، ص ص 133-137.

## الفصل الأول: ..... التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

أ-معدل هامش الربح: يمثل الربح المحقق من الأموال المستثمرة في المبيعات، ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل هامش الربح} = \frac{\text{صافي العمليات (الربح - الضريبة)}}{\text{قيمة المبيعات}}$$

ب-القدرة الإدارية: تعبر عن قدرة المؤسسة في خلق وتحقيق الأرباح خلال فترة زمنية محددة باستخدام الموارد المتاحة، بحيث يتم أخذ هذه الأرباح قبل خصم الفوائد، وتحسب وفقا للعلاقة:

$$\text{القدرة الإدارية} = \frac{\text{صافي العمليات (قبل الفوائد)}}{\text{إجمالي الاستثمارات}}$$

ت -العائد على الاستثمارات: هو مقدار ما تحققه الأموال المستثمرة بالمؤسسة من أرباح، بحيث يتم من خلاله قياس فاعلية استخدام المؤسسة لمواردها، ويتم حسابه بالعلاقة:

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح - الضريبة}}{\text{إجمالي الاستثمارات}}$$

ث-العائد على حقوق الملكية: هذا المؤشر يقيس المكافآت والعوائد المنتظرة للملاك والمساهمين والمحقة من مجموع الاستثمارات، ويحسب هذا العائد من خلال العلاقة التالية:

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي العمليات (قبل الفوائد)}}{\text{حقوق الملكية}}$$

### 2-1 مؤشرات النمو:

يتم من خلال هذه المؤشرات مقارنة نشاط المؤسسة الحالي بالمستوى السابق للنشاط ومعرفة مستوى النمو أو التراجع، وكذا مقارنة مستوى نمو المؤسسة بالنسبة للمؤسسات المنافسة في قطاع انتماء المؤسسة ومجال نشاطها ومن بين هذه المؤشرات نجد:

أ-معدل نمو الدخل: يتم حسابه وفق العلاقة:

$$\text{معدل نمو الدخل} = \frac{\text{صافي الدخل للسنة الحالية}}{\text{صافي الدخل للسنة الماضية}}$$

ب-معدل نمو المبيعات: يحسب من خلال العلاقة التالية:

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

$$\text{معدل نمو المبيعات} = \frac{\text{مبيعات السنة الحالية}}{\text{مبيعات السنة الماضية}}$$

### 1-3 مؤشرات النشاط:

توضح العلاقة بين مبيعات واستثمارات المؤسسة، وكذا فعاليتها في استخدام مواردها الاقتصادية المتاحة حيث تشمل على هذه المؤشرات:

أ- معدل دوران المخزون: ويحسب من خلال العلاقة:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{قيمة المبيعات}}{\text{قيمة المخزون}}$$

ب- متوسط فترة التحصيل: حيث تمثل فترة التحصيل الزمن الذي يفصل بين عمليتي البيع والتحصيل للأموال وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{متوسط فترة التحصيل} = \frac{\text{المدينون}}{\text{قيمة المبيعات اليومية}}$$

ت- المبيعات اليومية: تحسب كما يلي:

$$\text{المبيعات اليومية} = \frac{\text{قيمة المبيعات السنوية}}{\text{عدد أيام السنة (360 يوم)}}$$

ث- معدل دوران الأصول الثابتة: تحسب وفق العلاقة:

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{قيمة المبيعات}}{\text{قيمة الأصول الثابتة}}$$

ح- معدل دوران مجموع الأصول: يتم حسابه من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران مجموع الأصول} = \frac{\text{قيمة المبيعات}}{\text{قيمة مجموع الأصول}}$$

عموماً يمكن القول أن مؤشرات النشاط هذه لا تترجم بوضوح وضعية المؤسسة المالية، وذلك نظراً لأن الارتفاع في مستوى النشاط للمؤسسة ونموه لا يعني لزوماً تحسن الوضع المالي لها، ويتم الاعتماد على مؤشرات النشاط لكونها تعتبر جزءاً من التحليل الشامل للمؤسسة، ولكن لا يجب الاعتماد عليها لوحدها فمن الضروري

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

دمجها مع مؤشرات أخرى كمؤشرات الربحية، مؤشرات الجودة، ومؤشرات الكفاءة للحصول على صورة متكاملة عن وضع المؤسسة.

### 4-1 مؤشرات عن القروض:

توضح هذه المؤشرات نسبة اقتراضات المؤسسة وجلبها للأموال من الغير لتمويل الأصول الخاصة بها، وفي هذه الحالة كلما تنخفض قيمة القروض الممولة للأصول تكون المؤسسة في وضعية مالية مفضلة، فهي تعني أن المؤسسة ستتجنب المخاطر المستقبلية التي تواجهها والمتعلقة باستحقاقات الديون، ومن بين هذه المؤشرات نجد:

أ-نسبة الاقتراض: انخفاض هذه النسبة يدل على تقليص المؤسسة من اقتراضاتها لأموال الغير الممولة لاستثماراتها، وتحسب وفق العلاقة:

$$\text{نسبة الاقتراض} = \frac{\text{مجموع القروض ( خصوم غير متداولة + خصوم متداولة )}}{\text{مجموع الأصول}}$$

ب -معدل تغطية الفوائد: من خلاله يتم قياس كم من مرة نجحت المؤسسة من خلال أرباحها الصافية في تغطية الفوائد المستحقة عليها، ويحسب بالعلاقة:

$$\text{معدل تغطية الفوائد} = \frac{\text{الربح قبل الضريبة + الفوائد}}{\text{الفوائد المستحقة}}$$

حيث أنه كل ما ارتفع هذا المعدل تكون المؤسسة في وضع مالي أفضل والعكس صحيح.

ت-معدل تغطية التكاليف الثابتة: ويحسب من خلال العلاقة:

$$\text{معدل تغطية التكاليف الثابتة} = \frac{\text{الربح قبل الضريبة + الفوائد + الإيجار}}{\text{الفوائد + الإيجار}}$$

### 5-1 مؤشرات عن السيولة:

توضح هذه المؤشرات ملاءة المؤسسة، والتي تعني قدرتها على توفير السيولة اللازمة لمواجهة التزاماتها المالية والوفاء بها، ومن بين هذه المؤشرات نذكر ما يلي:

أ. نسبة التداول: توضح قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية الجارية من خلال رأس المال العامل، حيث أنه كلما ترتفع هذه النسبة بالمقارنة مع نسبة القطاع الاقتصادي مجال نشاط المؤسسة تكون المؤسسة في وضعية مالية جيدة، ويتم حسابها من خلال العلاقة التالية:

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{مجموع الأصول المتداولة}}{\text{مجموع الخصوم المتداولة}}$$

ب. نسبة السيولة: توضح هذه النسبة قدرة المؤسسة على تغطية الخصوم المتداولة بالاعتماد على الأصول المتداولة بعد استثناء المخزون، وتحسب وفق العلاقة:

$$\text{نسبة السيولة} = \frac{\text{مجموع الأصول المتداولة - المخزون}}{\text{مجموع الخصوم المتداولة}}$$

ت. نسبة السيولة السريعة: تحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{مجموع الأصول المتداولة - المخزون - الذمم}}{\text{مجموع الخصوم المتداولة}}$$

بالاعتماد على ما سبق يمكن الإشارة إلى أن استعمال مؤشرات الأداء المالي بطريقة مناسبة وملائمة من خلال الفهم العميق للبيانات المالية وتحليلها بشكل دقيق وتحويلها إلى مقاييس قابلة للفهم والقياس، يمكن من توضيح ومعرفة الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة وتقييم أدائها.

### 2- مؤشر الإنتاجية:

من خلال هذا المؤشر يتم تقييم الأداء الاقتصادي لعوامل الإنتاج المختلفة، وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{إجمالي قيم المخرجات}}{\text{قيم المدخلات (العمل، رأس المال، المواد الأولية، المعدات والآلات)}}$$

كما توجد مؤشرات جزئية لقياس الإنتاجية تتمثل في:

➤ **إنتاجية العمل:** توضح النسبة بين المخرجات وعدد العمال أو ساعات العمل المؤداة، وتحسب وفقا

$$\text{للعلاقة التالية: إنتاجية العامل} = \frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

➤ **إنتاجية رأس المال:** توضح وتعتبر عن العلاقة بين قيمة الإنتاج وقيمة رأس المال المستثمر، يتم حسابها من

$$\text{خلال المعادلة التالية: إنتاجية رأس المال} = \frac{\text{الناتج}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

➤ **إنتاجية المواد:** تعبر عن النسبة بين المخرجات والمواد الأولية المستعملة في عملية الإنتاج، ويعبر عنها

$$\text{بالعلاقة: إنتاجية المواد} = \frac{\text{الناتج}}{\text{كمية المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية}}$$

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

➤ إنتاجية المعدات والآلات: توضح العلاقة بين قيمة الإنتاج وعدد ساعات تشغيل هذه المعدات

$$\text{والآلات، وتحسب وفقا للعلاقة التالية: إنتاجية المعدات والآلات} = \frac{\text{الناتج}}{\text{عدد ساعات تشغيل المعدات والآلات}}$$

### 3- مؤشر الحصة السوقية:

يعبر عن نسبة المبيعات التي تحققها المؤسسة مقارنة بالنسبة لإجمالي المبيعات المحققة من طرف المنافسين لنفس الفترة في السوق المستهدف، حيث تحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{مؤشر الحصة السوقية} = \frac{\text{المبيعات السنوية للمؤسسة}}{\text{المبيعات الإجمالية للسوق}}$$

### 4- مؤشر رضا الزبون:

يوضح هذا المؤشر مدى سعي المؤسسة ودرجة إرضائها لعملائها وكسب ثقتهم باعتبارهم الهدف النهائي لعملية التصنيع وأهم ركائز الجودة الشاملة، ونذكر من بين هذه المؤشرات التي يتم من خلالها معرفة أداء المؤسسة فيما يخص عملائها: تعويضات الزبائن، فترة الاستجابة لطلبات الزبائن، عمليات الاستقصاء وصبر الآراء، عدد الوحدات المرجعة من طرف الزبون، خدمات ما بعد البيع، والصيغة الشائعة لحسابه هي:

$$\text{مؤشر رضا الزبون} = \frac{\text{مجموع الدرجات التي أعطاهها العملاء}}{\text{أقصى مجموع ممكن للدرجات}} \times 100$$

### 5- مؤشر القيمة المضافة:

يعبر عن القيمة التي قامت المؤسسة بإضافتها عن طريق عملية الإنتاج إلى المنتجات والخدمات الوسيطة لتحويلها إلى إنتاج تام الصنع، ويوضح هذا المؤشر كذلك إسهامات المؤسسة في تحقيق الدخل القومي، حيث أنه كلما ارتفعت القيمة المضافة للمؤسسة كان أدائها الاقتصادي في حالة جيدة مقارنة مع الأداء السابق ومع المؤسسات المنافسة لها<sup>1</sup>، وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{القيمة المضافة} = \text{المخرجات أو الإنتاج بالقيمة} - \text{قيمة الاستهلاكات الوسيطة}$$

### 6- مؤشر الميزة التنافسية:

<sup>1</sup> عماد مساعدي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

## الفصل الأول: ..... التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

حيث تقاس الميزة التنافسية من خلال: التكلفة (يتحقق التميز والتفوق على المنافسين من خلال البيع بأقل سعر)، الجودة، سرعة التسليم للمنتجات، الإبداع والابتكار في الإنتاج.

$$\text{مؤشر الميزة التنافسية} = \frac{\text{قيمة الميزة التنافسية للشركة}}{\text{متوسط قيمة الميزة التنافسية للمنافسين}} \times 100$$

### ثانيا: مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي

تقيس هذه المؤشرات فعالية الأنشطة الاجتماعية المختلفة للمؤسسة ومساهماتها في هذا المجال<sup>1</sup>، ومن بين هذه المؤشرات نجد:

#### 1- مؤشر الأداء الاجتماعي لعمال المؤسسة:

يحتوي هذا المؤشر على مختلف تكاليف الأداء على غرار الأجور المقدمة لعمال وموظفي المؤسسة بغض النظر عن طبيعة ومواقع عملهم، وتلتزم المؤسسة بتوفير العوامل والظروف اللازمة لكسب ثقة وانتماء العمال والموظفين وولاءهم من خلال رعايتهم الصحية وتدريبهم وتكوينهم وتحسين نمط معيشتهم، ويحدد هذا المؤشر النسب التالية<sup>2</sup>:

#### 1-1- قياس مكافأة العمال بالاعتماد على الأجور والمزايا الممنوحة لهم:

حيث أن قياس هذه المكافأة يكون وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{معامل قياس مدى مكافأة العمال} = \frac{\text{الأجور المدفوعة} + \text{المزايا الممنوحة}}{\text{متوسط الأجر للعمال}}$$

#### 1-2- قياس مساهمة المؤسسة في حلحلة المشاكل والمتطلبات الاجتماعية:

مثل توفير الإسكان ووسائل النقل والمواصلات، وتحسب كما يلي:

$$\text{مساهمة المؤسسة} = \frac{\text{عدد الأفراد المعنيين بالسكن أو النقل ...}}{\text{عدد العمال}}$$

<sup>1</sup> وهيبه سراج، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة سطيف 1، الجزائر، 2011/ 2012، ص 107.

<sup>2</sup> محاد عريوة، مرجع سبق ذكره، ص ص 88-89.



## الفصل الأول: ..... التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

### 1-3- قياس مساهمة المؤسسة في تحسين وتطوير وتعزيز الجوانب الفنية لعمالها:

تُحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{مساهمة المؤسسة في التطوير الفني} = \frac{\text{نفقات تكلفة المساهمة في التدريب والتطوير}}{\text{إجمالي الأجور المدفوعة للعاملين}}$$

### 1-4- قياس مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي للعاملين:

تُقاس هذه المساهمة وفق العلاقة:

$$\text{مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي} = \frac{\text{عدد الحوادث التي تقع}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}}$$

### 2- مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:

يشمل هذا المؤشر كل التكاليف المتعلقة بالأداء الاجتماعي المنفقة لحماية أفراد المجتمع، ومحيط وبيئة عمل المؤسسة من مختلف المخاطر والأضرار الناتجة عنها، ويحتوي هذا المؤشر على النسب التالية<sup>1</sup>:

### 2-1- قياس مساهمة المؤسسة في أبحاث منع التلوث والضوضاء وتجميل المنطقة:

وذلك من خلال العلاقة التالية:

$$\text{مساهمة المؤسسة} = \frac{\text{إجمالي أبحاث منع التلوث والضوضاء وتجميل المنطقة}}{\text{إجمالي ميزانية الأبحاث}}$$

### 2-2- قياس مساهمة المؤسسة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة بها:

بالاعتماد على العلاقة التالية:

$$\text{مساهمة المؤسسة في تكاليف البنى التحتية} = \frac{\text{تكلفة المساهمة للمؤسسة المعنية}}{\text{إجمالي تكاليف مساهمة المؤسسات في المنطقة}}$$

### 3- مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع:

<sup>1</sup> وهيبية سراج، مرجع سبق ذكره، ص 108.

## الفصل الأول: ..... التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

يشمل كل تكاليف الأداء التي تساهم بها المؤسسة في خدمة المجتمع والمتمثلة في التبرعات والهبات والمساهمات لمختلف الهيئات والمؤسسات الخيرية والتعليمية والرياضية والثقافية، وكذا تكاليف المساهمة في برامج ومشاريع التعليم والتكوين الاجتماعي وتوعية المجتمع، ومن بين هذه المؤشرات نجد<sup>1</sup>:

### 3-1- قياس مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع العام:

ويتم حسابه من خلال العلاقة:

$$\text{مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية} = \frac{\text{تكاليف المؤسسة في بناء المدارس والأندية الاجتماعية إجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة}}{\text{إجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة}}$$

### 3-2- قياس مدى استغلال المؤسسة للموارد الاقتصادية المتاحة في المنطقة:

بحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{مساهمة المؤسسة} = \frac{\text{تكاليف عناصر الإنتاج من داخل المنطقة}}{\text{تكاليف عناصر الإنتاج من خارج المنطقة أو التكاليف الكلية}}$$

### 4- مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:

يضم مختلف تكاليف تحسين وتطوير المنتجات التي تتحملها المؤسسة، وكذا تكاليف الأداء للمساهمة في خدمة المستهلكين، وتشمل تكاليف البحث والتطوير، تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج، تكاليف تدريب وتطوير العمال، وتكاليف ضمانات خدمة ما بعد البيع وكل ما يحقق رضا عن المنتجات والخدمات المقدمة، وعليه نذكر المؤشر التالي:

➤ قياس مساهمة المؤسسة في الدراسات والأبحاث التطويرية للمنتج: وتحسب وفقا للعلاقة:

$$\text{مساهمة المؤسسة} = \frac{\text{تكاليف الأبحاث والدراسات التطويرية للمنتج}}{\text{تكاليف الإنتاج الإجمالية}}$$

ثالثا: مؤشرات قياس الأداء البيئي:

<sup>1</sup> عماد مساعدية، مرجع سبق ذكره، ص ص 145-146.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

توجد العديد من المبادرات والمشاريع التي سعت إلى تحديد مؤشرات قياس الأداء البيئي وتقييمه على غرار الأيزو 14031، وإرشادات مبادرة إعداد التقارير العالمية، بالإضافة إلى إرشادات الكفاءة البيئية لمجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة، حيث أشارت هذه المبادرات إلى المقاييس والمؤشرات البيئية التالية:

### 1- مؤشرات الإدارة البيئية:

حيث توضح هذه المؤشرات أهداف ومساعي المؤسسة الإدارية المرتبطة بالجانب البيئي من خلال سياستها ورؤيتها الاستراتيجية، وكذا الهيكل التنظيمي الخاص بالإدارة البيئية، توثيق نظم الإدارة، بالإضافة إلى اتصالاتها بالأطراف أصحاب المصالح والتزامها بالمسائل والمتطلبات البيئية<sup>1</sup>، وتقاس هذه المؤشرات من خلال الصيغة العامة التالية:

$$\text{مؤشر الأداء البيئي (EPI)} = \frac{\text{الأداء الفعلي}}{\text{الأداء المستهدف}} \times 100$$

### 2- مؤشرات الحالة البيئية:

تقدم هذه المؤشرات المعلومات اللازمة المتعلقة بالحالة المحلية أو الإقليمية أو الدولية والعالمية للبيئة كتلوث المياه والهواء والتربة، حالة طبقة الأوزون ودرجة حرارة الأرض<sup>2</sup>، وتقاس مؤشرات الحالة البيئية وفقاً للعلاقة التالية:

$$\text{مؤشر الحالة البيئية (ECI)} = \frac{\text{القيمة الحالية المقاسة}}{\text{القيمة المرجعية}} \times 100$$

### 3- مؤشرات الأداء البيئي:

حيث تنقسم هذه المؤشرات إلى صنفين هما:

#### 3-1- المؤشرات التشغيلية البيئية:

وترتبط هذه المؤشرات بالمقاييس الفنية، ومجالات قياس حيازة واقتناء المنتج ومقاييس استعماله، ويتم قياسها وفقاً للعلاقة التالية:

$$\text{مؤشر الكفاءة البيئية} = \frac{\text{المدخلات البيئية (مثل الطاقة أو الموارد الطبيعية المستخدمة)}}{\text{الناتج الإجمالي (مثل الإنتاج أو الخدمة)}}$$

<sup>1</sup> Qinru Wang, Qing Yang, Mingxing Chang, **Measuring Sustainability Performance in the Product Level**, In Proceedings of the 10th International Conference on Operations Research and Enterprise Systems, Science and Technology Publications, 2021, P 244.

<sup>2</sup> عماد حمزة عبد العجيلي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

### 3-2- مؤشرات الأثر البيئي:

بحيث توضح هذه المؤشرات الآثار غير المقصودة الناجمة عن مخرجات عمليات الإنتاج في المؤسسة كانبعاث الغازات واستهلاكات الطاقة والمياه ومختلف المواد، والتي تهدف المؤسسة من خلالها إلى التخفيف والحد من هذه الآثار السلبية على البيئة<sup>1</sup>، وتحسب هذه المؤشرات وفقاً لصيغ المعادلات التالية:

$$\text{مؤشر الانبعاثات والتلوث (معدل الانبعاثات)} = \frac{\text{كمية الانبعاثات (مثل ثاني أكسيد الكربون أو الملوثات)}}{\text{الوحدة الزمنية أو الوحدة الإنتاجية}}$$

$$\text{مؤشرات استهلاك الموارد (معدل استهلاك الموارد)} = \frac{\text{كمية الموارد المستهلكة}}{\text{الناتج الإجمالي أو الوحدة الزمنية}}$$

$$\text{مؤشرات الأداء المستدام (نسبة الأداء المستدام)} = \frac{\text{كمية الموارد المتجددة المستخدمة}}{\text{إجمالي الموارد المستخدمة}}$$

وتنقسم مؤشرات الأداء البيئي إلى نوعين رئيسيين تعتمد على طبيعة ومجال الاستخدام حيث توجد: مؤشرات مستخدمة فقط في بعض المؤسسات، ومؤشرات مناسبة للاستخدام في جميع المؤسسات، ويتضح ذلك من خلال الجدولين التاليين:

الجدول رقم (05): مؤشرات مناسبة لكل المؤسسات.

الآثار البيئي	البيانات المطلقة	البيانات المقاسة	بيانات الاتجاه
انبعاثات الغازات	إجمالي انبعاثات ثاني أكسيد الكربون السنوي.	انبعاثات ثاني أكسيد الكربون لكل موظف، لكل وحدة مخرجات... إلخ.	إجمالي انبعاثات ثاني أكسيد الكربون أو الانبعاثات لكل موظف مقارنة بالسنوات السابقة.
استهلاك المياه	إجمالي استهلاك المياه السنوي	استهلاك المياه لكل موظف، لكل وحدة مخرجات... إلخ.	إجمالي الاستهلاك أو الاستهلاك لكل موظف مقارنة بالسنوات السابقة.
مخلفات المخلفات	إجمالي مخرجات المخلفات السنوي بالطن.	مخرجات المخلفات لكل موظف، أو لكل وحدة مخرجات... إلخ	إجمالي المخلفات أو المخلفات لكل موظف مقارنة بالسنوات السابقة.

المصدر: نادية راضي عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>1</sup> عماد مساعدية، مرجع سبق ذكره، ص 153.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

يوضح الجدول أعلاه مؤشرات الأداء البيئي المناسبة لكل المؤسسات، والمتمثلة في مؤشرات الأداء البيئي كانبعاثات الغازات واستهلاك المياه بالإضافة إلى مخرجات المخلفات، حيث تستخدم هذه المؤشرات مجموعة من البيانات المطلقة، المقاسة، وبيانات الاتجاه، والتي تعبر عن قيم ووحدات قياس هذه المؤشرات.

### الجدول رقم (06): مؤشرات مناسبة لمؤسسات معينة.

التعليق	المؤشر	الأثر البيئي
هذه المؤشرات مناسبة فقط عند انبعاث تلك الغازات	الكمية الإجمالية بالطن للغازات المسؤولة عن ثقب الأوزون مثل $CO_2$ ، $NO_2$ ، الذرات.	انبعاثات متولدة في الهواء على غرار الغازات
البيانات المقاسة التي تربط كمية مدخلات المواد الخام بكمية أو وحدات المخرجات المستخدمة عادة.	الكمية الإجمالية بالطن من المواد الخام المستخدمة.	استخدام الموارد والمواد الخام
في بعض الشركات قد يكون تبديل الموظف سببا للأثر البيئي الهام.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إجمالي الوقود المستهلك.</li> <li>- انبعاثات ثاني أكسيد الكربون لكل 1000 كجم.</li> <li>- نسبة اشتعال المركبات ونسبة المركبات التي تسير خالية.</li> <li>- عدد الكيلومترات التي يوقعاها الموظفون في رحلات العمل (برا وجوا وعبر السكك الحديدية).</li> <li>- نسبة الموظفين المتنقلين عبر سياراتهم عند التبديل.</li> </ul>	النقل
تحتاج أيضا إلى استكمال المعلومات عن إجمالي انبعاثات $CO_2$ الناتج عن الطاقة المستخدمة مع تقسيمها إلى أنواع أو استخدامات.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الانبعاثات <math>CO_2</math> طبقا لنوع الطاقة أو الاستخدام الأساسي.</li> <li>- الاستهلاك بالنوع.</li> </ul>	الطاقة
وهذا قد يتضمن انبعاثات الأكسجين الكيميائي المطلوب، الأكسجين العضوي المطلوب، الدراسات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إجمالي التصريف للسيب النهائي بالتر المكعب</li> </ul>	ملوثات الماء

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

المخلفات الخطرة	الكمية الإجمالية من المخلفات الخطرة والتي يتم تولدها بالنوع.	- السيب النهائي بالمتري المكعب لكل طن منتج والمواد الأخرى.
	إذا قدمت المؤسسة مواد مخلفات محددة، ووجب معرفة مواد المخلفات فقد ترغب في تقديرها منفصلة.	

المصدر: نادية راضي عبد الحليم، نفس المرجع السابق الذكر، ص 12.

يوضح الجدول أعلاه مؤشرات الأداء البيئي المناسبة لنوع معين فقط من المؤسسات مع بعض الملاحظات والتعليقات حول هذه المؤشرات، وتشمل مؤشرات انبعاثات متولدة في الهواء على غرار الغازات، استخدام الموارد والمواد الخام، مؤشرات الطاقة، بالإضافة إلى مؤشرات ملوثات الماء والمخلفات الخطرة.

ويوضح الجدول التالي مؤشرات الأداء البيئي وفقاً لنوعين، الأول يتعلق بالعملية الإنتاجية (العمليات التشغيلية) والآخر يتعلق بالمنتج:

الجدول رقم (07): مقاييس مؤشرات الأداء البيئي.

مقاييس متعلقة بالمنتج	مقاييس متعلقة بالعمليات التشغيلية	
	الانبعاثات	استخدام المواد
- نسبة المكونات القابلة لإعادة التدوير	الانبعاثات إلى المياه	استخدام الطاقة
- متوسط منتصف العمر للمكونات غير القابلة لإعادة التدوير.	الانبعاثات إلى الهواء	استخدام المياه
- المتوسط الزمني لاستمرار المنتج	المخلفات الصلبة والخطرة	استخدام المواد
- عدد البدائل المتاحة.		

المصدر: عماد مساعدي، مرجع سبق ذكره، ص 153.

كما تم تقسيم مؤشرات الأداء البيئي إلى قسمين، حيث يشمل القسم الأول مؤشرات أداء الإدارة أما القسم الثاني متعلق بمؤشرات الأداء العملياتية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Laurent Da Silva, les indicateurs de performance environnementale de l'éco efficacité, le cas de Mine Canadian Malartic, Essai présenté au Centre universitaire de formation en environnement en vue de l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.), université de Sherbrooke, Canada, 2013, pp 19-20.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

➤ **مؤشرات أداء الإدارة:** ترتبط هذه المؤشرات بمختلف القرارات والسياسات الخاصة بالإدارة البيئية، والمنتجة من قبل المؤسسة سعياً لقياس ممارستها المؤثرة على الأداء البيئي لعملياتها، على سبيل المثال عدد ساعات تكوين وتدريب عمالها وموظفيها في الجانب البيئي؛

➤ **مؤشرات الأداء العملية:** من خلال هذه المؤشرات يتم قياس أداء عمليات المؤسسة المولدة للانبعاثات والنفايات، حيث تشمل هذه العمليات ثلاثة عناصر متمثلة في المدخلات، المعالجة والمخرجات (انبعاثات ثاني أكسيد الكربون وكمية استهلاكات المياه).

مما سبق يمكن القول بأن تفعيل الإدارة البيئية في المؤسسات يكتسي أهمية بالغة، كونها تساهم في تحسين وتعزيز الأداء البيئي للمؤسسة والحفاظ على البيئة وترشيد استعمال الموارد المختلفة، بالإضافة إلى أنها تكسب المؤسسة ميزة تنافسية وريادة وتفوق على منافسيها، مما يجعل المؤسسة تحظى بالقبول والرضا والإقناع من قبل أصحاب المصلحة والمتعاملين معها.

### الفرع الثاني: نماذج قياس الأداء المستدام

تتعدد نماذج قياس الأداء المستدام وتتداخل فيما بينها وذلك لاعتمادها مجموعة من الطرق والمؤشرات المشتركة وتطبيقها جزئياً، حيث نجد من أهمها:

#### أولاً: النموذج السوسيو اقتصادي (التقييس الرباعي)

في هذا النموذج يتم الاعتماد على التقييس الرباعي في قياس الأداء المستدام بناء على المقاربة السوسيو اقتصادية، باعتبارها منفذاً حديثاً للرقابة على التسيير الاجتماعي وتقترب نموذج للإفصاح والتقارير المتعلقة بالأداء المستدام وربطه بتقييم رأس المال البشري، ويتم ذلك باقتراح مؤشرات تحليلية ملخصة ودقيقة مصنفة إلى مؤشرات مالية كمية ونوعية، ويبنى هذا النموذج على فرضية قائمة على ربط محاسبة الأداء الاقتصادي والأداء المجتمعي وهذا ما يمكن من تقييم العلاقة فيما بينهما وتحقيق القياس الجيد والمتكامل للأداء المستدام.<sup>1</sup>

ولتطبيق وحساب هذا النموذج، يمكن اتباع الخطوات التالية:

1. **تحديد المؤشرات:** يتم اختيار مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء في كل محور (اجتماعي، اقتصادي، بيئي، مؤسسي)، هذه المؤشرات قد تشمل على سبيل المثال: المحور الاجتماعي: معدلات الفقر، معدلات الأمية، الصحة العامة. المحور الاقتصادي: الناتج المحلي الإجمالي، معدلات البطالة، الإنتاجية.

<sup>1</sup> أنيس كشاط، مرجع سبق ذكره، ص ص 156-159.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

- المحور البيئي: انبعاثات الكربون، استهلاك المياه، مستوى التلوث. المحور المؤسسي: فعالية السياسات، الشفافية، القدرة على التكيف مع التغيرات.
2. جمع البيانات: جمع البيانات المتعلقة بكل مؤشر. يجب أن تكون البيانات دقيقة ومعتمدة لضمان نتائج موثوقة.
3. تحليل البيانات: تحليل البيانات لتحديد الأداء في كل محور. يمكن حساب المؤشرات النسبية (على سبيل المثال، مقارنة الأداء الحالي بالقيمة المستهدفة أو بالمعايير الدولية).
4. حساب الدرجات لكل محور: يمكن تحويل البيانات إلى نسب مئوية أو درجات معيارية لتسهيل المقارنة بين المحاور، على سبيل المثال: قد يتم تقييم الأداء من 0 إلى 100 لكل مؤشر بناءً على الأداء الفعلي مقارنة بالهدف.
5. حساب التقييس الرباعي: جمع نتائج كل محور لتحديد الأداء العام للنظام، يمكن تطبيق متوسط حسابي أو موازنة معينة بين المحاور وفقاً لأهمية كل محور بالنسبة للهدف الكلي.
6. تقييم الأداء: بعد حساب القيم لكل محور، يتم تحليل الأداء الإجمالي، حيث يجب أن يكون هناك توازن بين المحاور لضمان تحقيق تنمية مستدامة تشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمؤسسية.
- وكخلاصة يوفر النموذج السوسيو-اقتصادي (التقييس الرباعي) أداة شاملة لتحليل وتقييم الأداء الاجتماعي، الاقتصادي، البيئي والمؤسسي من أجل تحقيق التنمية المستدامة، يتطلب تحديد المؤشرات المناسبة، جمع وتحليل البيانات، ومن ثم التقييم المتكامل للأداء في كل من هذه المحاور لضمان توازن فعال ومستدام.

### ثانياً: نموذج "سكانديا" لقياس رأس المال الفكري Skandia Navigator:

كان هذا النموذج نتيجة لمبادرة شركة "Skandia" حيث تبنت نموذج لقياس رأس المال المعنوي للمؤسسة وربطه بالأداء الشامل المتكامل، وقامت هذه الشركة بتقسيم رأس المال المعنوي إلى رأس المال المالي ورأس المال الفكري، حيث يتشكل رأس المال الفكري من مكونين رئيسيين هما رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، هذا الأخير الذي ينقسم بدوره إلى جزئين يتمثلان في رأس المال التنظيمي (المتكون من رأس مال العمليات ورأس مال التجديد والتطوير) ورأس المال الزبوني، ولحساب وتطبيق نموذج "سكانديا" وجب اتباع الخطوات التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Skandia Insurance Company, Visualizing Intellectual Capital in Skandia, Supplements to Skandia Annual Reports 1994- 2000, Skandia Insurance Company, Stockholm, Sweden. Available Online:

<http://www.skandia.com>.



## الفصل الأول: ..... التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

1. تحديد المؤشرات: وذلك لكل مكون من مكونات النموذج، ويجب تحديد مجموعة من المؤشرات التي تقيس الأداء، على سبيل المثال: رأس المال البشري: مستوى التعليم، سنوات الخبرة، معدلات الاحتفاظ بالموظفين، الإنفاق على التدريب. رأس المال الهيكلي: عدد براءات الاختراع، الكفاءة التشغيلية، وجود أنظمة دعم فعالة. رأس المال العلائقي: ولاء العملاء، حصة السوق، سمعة العلامة التجارية. رأس المال التنظيمي: مرونة المؤسسة، جودة القيادة، استراتيجيات الابتكار.
2. جمع البيانات: حيث تجمع البيانات الخاصة بكل مؤشر، وقد تحتاج إلى استخدام أدوات مثل الاستبيانات، المقابلات، مراجعة الوثائق، وتحليل الأداء المالي.
3. تقييم المؤشرات: حيث يتم تحليل البيانات وتحديد قيمة كل مؤشر باستخدام المقاييس المناسبة (مثل القيم النسبية أو المطلقة)، ومن المهم وضع معايير مرجعية أو أهداف لكل مؤشر.
4. تحليل البيانات: بعد جمع وتقييم البيانات، يتم تحليل العلاقات بين مكونات رأس المال الفكري، ويجب تقييم مدى تأثير رأس المال البشري على رأس المال الهيكلي، وكيف تؤثر هذه الأصول معاً على رأس المال العلائقي.
5. تحويل المؤشرات إلى نتائج مالية: على الرغم من أن رأس المال الفكري غير ملموس إلا أنه يمكن تحويل بعض المؤشرات إلى نتائج مالية، على سبيل المثال، زيادة في ولاء العملاء (رأس المال العلائقي) قد يؤدي إلى زيادة في الإيرادات، ويمكن قياس ذلك في السياق المالي.
6. التقرير النهائي والتحسين: يتم جمع النتائج في تقرير شامل يظهر أداء المؤسسة في كل مجال من مجالات رأس المال الفكري، واستخدام النتائج لتحديد الفجوات والمجالات التي يمكن تحسينها مثل تحسين مهارات الموظفين أو الاستثمار في تقنيات جديدة لدعم العمليات.

### ثالثاً: نموذج الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وسلسلة مواصفات الأيزو 26000:

يعود ظهور هذا النموذج نظراً لمحدودية نموذج الأيزو 26000، حيث برز نموذج الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) استكمالاً لهذا النموذج، وذلك بتقديم نموذج شامل لتقييم أداء المؤسسة بكيفية مدججة، حيث تم الانتقال من تحديد المسؤوليات والأهداف إلى ربط الأهداف بدرجة ثقة ورضا وإقناع أصحاب المصالح، ميدانياً يقاس الأداء المستدام بالاعتماد على مقارنة تكاملية مدججة للربط بين أبعاده الثلاثة لقياسها، حيث تقوم هذه المقارنة على مجموعة من السمات والمتمثلة في<sup>1</sup>: السمات المتعلقة بالسياق المعاش والمرتبطة بعملية القياس،

<sup>1</sup> Theo Hacking, Peter Guthrie, A framework for clarifying the meaning of TBL, Integrated and sustainability assessment, Environmental Impact Assessment Review, Vol 28, 2008, P 75.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

السمات المتعلقة بالعملية والمرتبطة بكيفية وزمن ومن القائم بعملية القياس، والسمات المتعلقة بالقياس في حد ذاته والمرتبطة بعملية التقييم والتحليل المستعمل ومخرجاتها، ويهدف نموذج (EFQM) إلى تحقيق التوازن بين أصحاب المصالح والتوصل لإطار عملي لتوجيهات سلسلة معايير (ISO26000)، وهذا بالاعتماد على التشخيص والتقييم الذاتي الذي يساهم في إعداد تقرير مدمج عن الأداء الشامل المستدام، لذا وجب الربط وخلق الانسجام والتناسق والتكامل بين النموذجين السابقين لتجنب قصور ومحدودية مواصفات سلسلة ISO 26000 وتطوير وتنمية الإطار العملي لها، وفقا لما يلي<sup>1</sup>:

- العمل على إدراج جيد وفعال للمسؤولية الاجتماعية ضمن رؤية واستراتيجية المؤسسة؛
- توطيد العلاقة بين الممارسات الجيدة والنتائج المحصل عليها، وذلك بتطوير العلاقات العملية الميدانية مما يسهم بشكل أفضل في بلوغ أهداف المؤسسة؛
- اعتماد التحكم العملياتي للأنشطة في عملية بناء خريطة مؤشرات الأداء.

### رابعا: نموذج الأداء الثلاثي (TBL):

يعد هذا النموذج من بين المقاربات التي تتميز بالحدثة في عملية قياس الأداء الشامل المستدام للمؤسسات حيث تم اقتراحه من طرف "النستون" بمسمى (Triple Bottom Line: TBL/ 3BL) والمعبر عن الأداء المستدام بمختلف أبعاده (المالي، البيئي والاجتماعي) والتزام المؤسسة ضمانا للنمو والاستدامة في الأرباح، وتم اعتماد هذا النموذج سنة 2008 كتوجه جديد وانطلاقة لتحقيق الاستدامة في المؤسسات، بالاعتماد على الثلاثية: "مجتمع، كوكب، ربح" (People, Planet, Profit: 3Ps) والمتمثلة في "التنمية الاقتصادية، المحافظة على البيئة، وتحقيق العدالة الاجتماعية"، حيث أنه عند استخدام نموذج الأداء الثلاثي تسعى المؤسسات إلى تحقيق النجاح في جميع هذه الأبعاد معا، وليس في الربح فقط، والهدف هو إحداث تأثير إيجابي متوازن في المجتمع والبيئة مع تحقيق الأرباح، كما يشجع هذا النموذج المؤسسات على التفكير بشكل شامل بتقييم النجاح من كل جوانب التأثير الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، ويقترّب محتوى مفهومه من طريقة التقييم المدمجة المستعملة في إطار الإدارة المدمجة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Patrick Iribarne, Stéphane Verdoux, **Evaluer et valoriser les performances responsables**, Ed. AFNOR, France, 2012, PP 04-05.

<sup>2</sup> أنيس كشاط، مرجع سبق ذكره، ص ص 158-159.

## الفصل الأول: ..... التأصيل النظري لبطاقة الأداء المتوازن

ويحتوي نموذج الأداء الثلاثي على ثلاثة ثنائيات في جهته السفلى تتمثل في<sup>1</sup>:

➤ **الثنائية الأولى "الفعالية الاقتصادية والفعالية البيئية"**: والمتضمنة لتعظيم قيمة الزبائن من خلال تطوير وترقية مختلف الخدمات والمنتجات وفقا لأسعار تنافسية، إضافة إلى الالتزام بالحد والتحكم في آثارها البيئية وفقا للمعايير العالمية؛

➤ **الثنائية الثانية "الفعالية الاجتماعية والفعالية البيئية"**: والمعبرة عن مستوى العدالة البيئية بين مختلف الأجيال وبين أفراد نفس الجيل؛

➤ **الثنائية الثالثة "الفعالية الاجتماعية والفعالية الاقتصادية"**: والمتعلقة بمفهوم أخلاقيات الأعمال.

من خلال هذا النموذج يتم تصنيف مؤشرات قياس الأداء المستدام إلى ثلاث محاور هي المحور الاقتصادي، المحور الاجتماعي والمحور البيئي، مما يجعلها واضحة وقابلة للاستخدام من طرف المؤسسات والمهنيين والمهتمين في هذا الشأن.

### خامسا: نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC:

ظهر هذا النموذج كنتيجة للسلبيات والانتقادات الموجهة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، وستتطرق لهذا النموذج بالتفصيل في المطلب الأخير لهذا الفصل.

ومما سبق يمكن القول بأن وجود كل هذه النماذج لقياس الأداء المستدام على اختلاف وتباين أهدافها، تعتبر بمثابة تحدي لمختلف المؤسسات ومنظمات الأعمال في اختيار النموذج الأفضل الذي يخدم استراتيجيتها والمناسب لها في قياس أدائها الشامل، وذلك مفاضلة بين ضمان بقائها على المدى الطويل وتحقيق وخلق التوازن في المدى القصير.

### المطلب الرابع: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة كنموذج لقياس الأداء المستدام

ظهر نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة نتيجة للانتقادات الموجهة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، وسليبتها خاصة بإهمالها للبعد الاجتماعي والبيئي ما أثر على الأداء الشامل للمؤسسة، الأمر الذي يتطلب إضافة مؤشرات اجتماعية وبيئية لقياس الأداء المستدام في المؤسسات باعتبار هذه الأخيرة تسعى لتحقيق الاستدامة في نشاطها وأرباحها.

<sup>1</sup> مباركة سواكري مباركة، أداء المؤسسات من خلال مقاربات الحوكمة، الملتقى الدولي لآليات الحوكمة ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013، ص 159.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

### الفرع الأول: التوجه نحو بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في قياس الأداء المستدام.

تميزت بطاقة الأداء المتوازن بالعديد من السلبيات نتيجة تركيزها على الأداء الاقتصادي للمؤسسة مع إهمال الجوانب الاجتماعية والاقتصادية، وما نتج عنه من اعتمادها على عدد كبير من المؤشرات الاقتصادية في قياس وتقييم أداء المؤسسة، وهذا ما أدى إلى صعوبة تطبيقها عمليا في المؤسسات ومنظمات الأعمال والتمكن من فهمها بصورة صحيحة وواضحة، وكذا صعوبة الربط بين المحاور الأساسية لهذه البطاقة (محور التعلم والنمو، العمليات الداخلية والعملاء) من جهة ومع الأداء في المؤسسة من جهة أخرى، وهو ما استلزم البحث عن نماذج أخرى للقياس وتغطية النقص والفجوات في البطاقة السابقة وكيفية تحليلها وتقييمها للأداء الشامل المستدام للمؤسسات، حيث أجرى كل من "كابلان" و"نورتن" تطوير محور العملاء وذلك بتوسيع مضمونه ومحتواه حيث أصبح يحتوي على كافة شركاء المؤسسة، كما أن الباحثان كابلان ونورتن قاما بتطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن بهدف توفير أداة شاملة لتقييم الأداء التنظيمي وكان الهدف من تطوير هذا النموذج هو تجاوز الاعتماد التقليدي على المؤشرات المالية فقط لقياس نجاح المؤسسات، حيث رأى كابلان ونورتن أن الأداء المالي وحده غير كاف لقياس الأداء الكلي، لكونه يعكس نتائج الماضي ولا يأخذ في الاعتبار مقومات النجاح المستقبلية، وذلك من خلال اعتمادهما على التحليل النقدي للمؤشرات المالية التقليدية، وقاما بإدخال الأبعاد غير المالية المتمثلة في بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، كما تم التركيز على الاستراتيجية من خلال دمج مكونات بطاقة الأداء المتوازن ضمن إطار استراتيجي يسمح للمؤسسة بترجمة رؤيتها ورسالتها إلى أهداف قابلة للقياس عبر جميع الأبعاد، وتم دمج الأهداف والمقاييس وتقديم مؤشرات حول مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية الموضوعة<sup>1</sup>.

وقام "هوكرتز" في دراسته "Corporate sustainability management, towards controlling corporate ecological and social sustainability" باقتراح نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (Sustainability Balanced Scorecard) كنموذج جديد بإضافة محور أو "بعد خامس" للأبعاد الأربعة السابقة يتمثل في "البعد البيئي والاجتماعي"، الذي يشمل مجموعة مؤشرات اجتماعية (تشمل الظروف العمالية، المسؤولية الاجتماعية للشركات CSR، حقوق الإنسان، تنمية المجتمع المحلي، تطوير الموظفين، والعلاقات مع العملاء والموردين) ومؤشرات بيئية (تتضمن البصمة الكربونية المتمثلة في مقدار انبعاثات غازات الاحتباس الحراري الناتجة عن

<sup>1</sup> Robert Kaplan, David Norton, Op.cit., p 72.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

العمليات الإنتاجية، استهلاك الموارد الطبيعية، إدارة النفايات، التلوث البيئي، الممارسات البيئية المستدامة الخاصة باستخدام الطاقات المتجددة وتبني ممارسات الإنتاج النظيف، التنوع البيولوجي) لقياس أداء المؤسسة<sup>1</sup>.

أما "فيج وآخرون" فقد اقترحوا في دراستهم بعنوان "The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy" إضافة بعد جديد يسمى "البعد المجتمعي"، والذي يهدف إلى تضمين جوانب الاستدامة المجتمعية ضمن استراتيجيات المؤسسة، ويركز هذا البعد المجتمعي المقترح على دمج الأهداف الاجتماعية والبيئية في نظام تقييم الأداء المؤسسي، مع التأكيد على تأثير المؤسسة على المجتمع والبيئة المحيطة بها<sup>2</sup>.

واقترح "سيبيتزي" في دراسته "Le management de la Performance durable : selon les modèles et Principes Fondamentaux de l'Excellence" تسمية "البطاقة الشاملة للأداء المتوازن Global Balanced Scorecard"، والتي يأتي في مضمونها التوجه الاستراتيجي الذي يربط بين الأهداف المالية وغير المالية مع التأكيد على أهمية العوامل المجتمعية والبيئية، كالتكيف مع التحولات العالمية على غرار تحديات التغير المناخي وندرة الموارد وغيرها، وكذا التفاعل مع أصحاب المصالح كالمستثمرين، الموظفين، العملاء، المجتمعات المحلية، والجهات الحكومية من خلال إشراكهم في عملية تحديد الأهداف وتقييم الأداء، مما يعزز الشفافية والمسؤولية ويخلق علاقات تعاونية تستفيد منها كل هذه الأطراف<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لقياس الأداء المستدام

يقوم نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بإضافة بعد خامس لها ممثلاً في البعد الاجتماعي والبيئي أو الاستدامة البيئية والاجتماعية على اختلاف التسميات، إضافة للمؤشرات والمقاييس الاقتصادية التي تندرج ضمن محاور وأبعاد هذه البطاقة ممثلة في محور العمليات الداخلية والعملاء ومحور التعلم والنمو وكذا المحور المالي فإن البعد الاجتماعي والبيئي يساعد على قياس الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة ما يمكن من قياس وتحليل والتمكن من فهم الأداء الشامل أو المستدام للمؤسسة بصورة واضحة.

ويمكن توضيح ما سبق ذكره في الشكل أو النموذج التالي:

<sup>1</sup> Hockerts, K. **Corporate sustainability management, towards controlling corporate ecological and social sustainability**. In Proceedings of Greening of Industry Network Conference, January, 2001, pp. 21-24.

<sup>2</sup> Frank Figge, Stefan Schaltegger, Marcus Wagner, **Op.cit.** p 270.

<sup>3</sup> Supizet, J. **Le management de la Performance durable : selon les modèles et Principes Fondamentaux de l'Excellence**, Organisation, Paris, 2002, p. 144.

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

الشكل رقم (08): نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة:

الأبعاد	المؤشرات	الوزن	الغاية		النتائج المنجزة فعلا		النتيجة النهائية	
			السنة N-1	السنة N	السنة N-1	السنة N	السنة N-1	السنة N
البعد المالي	معدل المردودية المالية	%	%	%	%	%	%	%
	معدل الربحية الصافية	%	%	%	%	%	%	%
	معدل دوران الأصول	%	%	%	%	%	%	%
	تكلفة إنتاج الطن الواحد من المنتجات	%	؟ أرقام	؟ أرقام	؟ أرقام	؟ أرقام	%	%
	أداء البعد المالي	%	-	-	-	-	%	%
بعد العملاء	الحصة السوقية	%	%	%	%	%	%	%
	معدل نمو المبيعات	%	%	%	%	%	%	%
	نسبة الوحدات المعالجة	%	%	%	%	%	%	%
	تكاليف التسويق	%	%	%	%	%	%	%
	أداء بعد العملاء	%	-	-	-	-	%	%
بعد العمليات الداخلية	معدل دوران المخزون	%	؟ أرقام	؟ أرقام	؟ أرقام	؟ أرقام	%	%
	معدل إنتاجية العامل	%	؟ أرقام	؟ أرقام	؟ أرقام	؟ أرقام	%	%
	التحسين في الإنتاجية	%	%	%	%	%	%	%
	نصيب الطن الواحد المنتج من المنتجات من تكاليف الصيانة	%	؟ أرقام	؟ أرقام	؟ أرقام	؟ أرقام	%	%
	أداء بعد العمليات الداخلية	%	-	-	-	-	%	%
بعد التعلم والنمو	معدل عدد ساعات التكوين بالنسبة لعدد ساعات العمل الإجمالية	%	%	%	%	%	%	%

## الفصل الأول: ..... التأسيس النظري لبطاقة الأداء المتوازن

	معدل تكرار حوادث العمل	%	؟ أرقام	؟ أرقام	؟ أرقام	؟ أرقام	%	%
	معدل رضا العاملين	%	%	%	%	%	%	%
	معدل التأطير	%	%	%	%	%	%	%
	أداء بعد التعلم والنمو	%	-	-	-	-	%	%
البعد البيئي والاجتماعي	حجم الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية	%	؟ أرقام	؟ أرقام	؟ أرقام	؟ أرقام	%	%
	معدل طرح النفايات	%	%	%	%	%	%	%
	حصة استهلاك الماء	%	؟ أرقام	؟ أرقام	؟ أرقام	؟ أرقام	%	%
	حصة استهلاك الكهرباء	%	؟ أرقام	؟ أرقام	؟ أرقام	؟ أرقام	%	%
	حصة استهلاك الغاز	%	؟ أرقام	؟ أرقام	؟ أرقام	؟ أرقام	%	%
	أداء البعد البيئي والاجتماعي	%	-	-	-	-	%	%
الأداء الشامل لمجموع أبعاد البطاقة	الأداء المستدام	100 %	-	-	-	-	%	%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على شرح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

يوضح الشكل أعلاه نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بأبعاده الخمسة المتمثلة في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بالإضافة إلى البعد البيئي والاجتماعي كبعد خامس مضاف في إطار الاستدامة، لقياس وتقييم الأداء المستدام للمؤسسات، وذلك من خلال مجموعة مؤشرات ومقاييس متضمنة في كل بعد من الأبعاد الخمسة السالفة الذكر، إضافة إلى إعطاء أوزان لهذه المؤشرات للمقارنة بين النتائج الفعلية والقيم المستهدفة من أجل الوصول إلى النتائج النهائية.

### الخلاصة:

يتضح جليا من خلال هذا الفصل أن بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية حديثة تساعد المؤسسات ومنظمات الأعمال في قياس وتقييم أدائها، وذلك باستعمال مجموعة من المقاييس المالية التي تغطي نتائج الأداء المالي للمؤسسة خلال فترة زمنية سابقة، حيث تتكامل هذه المقاييس مع المقاييس غير المالية الممثلة في مقاييس النمو والتعلم ومقاييس العملاء والعمليات الداخلية، فهي بذلك تساعد على إحداث التحسين والتطوير والنمو عبر كافة المستويات الإدارية والتنظيمية والتنفيذية في المؤسسات، بحيث تمكن من ترجمة استراتيجية ورؤية المؤسسة في شكل أهداف ومقاييس عملية وفقا لمؤشرات مالية وغير مالية تعمل على تقييم الأداء في المؤسسة.

ونظرا لكون أن بناء وتصميم بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على تحديد وصياغة الرسالة والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة من الناحية الاقتصادية، فإنها بذلك أهملت التأثيرات الاجتماعية والبيئية لنشاط وأداء المؤسسة خاصة في ظل التوجه الحديث للمؤسسات الاقتصادية نحو الاستدامة ومتطلبات تحقيقها، فقد أصبحت هذه البطاقة غير قادرة على تقييم الأداء المستدام في المؤسسة، ما أدى بالباحثين والمهتمين في هذا المجال إلى التوجه نحو بطاقة الأداء المتوازن المستدامة المتضمنة لأبعاد الاستدامة الثلاث الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهذا بإضافة بعد خامس في البطاقة على غرار الأبعاد الأربعة السالفة الذكر ألا وهو البعد البيئي والاجتماعي (الاستدامة الاجتماعية والبيئية) وتحديد كيفية وطرق دمج وإدراجه ضمن البطاقة كآلية لتحقيق بطاقة أداء متوازن مستدامة، وهذا ما يمكن المؤسسات من تطبيق وتجسيد الاستدامة وضمان البقاء والاستمرارية وتعزيز التفوق والتميز، وهذا لا يتأتى إلا من خلال اهتمامها بالعناصر المعنوية في المؤسسة كرأس المال الفكري والإفصاح عنها، وهذا ما سنقوم بالتطرق إليه خلال الفصل الموالي.



الفصل الثاني: الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور  
بطاقة الأداء المتوازن

تمهيد:

في ظل سعي المؤسسات الاقتصادية لضمان استدامة نشاطها ومواكبة التطور المعرفي والتكنولوجي الذي عرفه الاقتصاد العالمي، أصبح لزاما عليها خلق ميزة تنافسية لمنتجاتها وذلك عن طريق تحسين جودتها لمواجهة المنافسة العالمية الحالية من جهة ومن جهة ثانية لتحسين أدائها المستدام، فهذا لا يتأتى إلا من خلال تميز هذه المنتجات بالإبداع والابتكار والذي يكون مرتبط بالفارق الذي تحدده الأصول الفكرية، فهذه الأخيرة تعد محركا أساسيا لخلق القيمة المستدامة للمؤسسات وزيادة تنافسيتها وتحسين أدائها، وهو ما يتطلب مضاعفة الجهود في هذا المجال وبالأخص فيما يتعلق بالقياس والإفصاح عن رأس المال الفكري وفقا لمكوناته الثلاث (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي).

ونظرا لذلك فقد بدأ العمل على الاستخدام والاستغلال الأمثل للأصول والموجودات الفكرية غير الملموسة في المؤسسات، وذلك من خلال مجموعة من المقاييس والمؤشرات المالية وغير المالية المتضمنة في أحد أهم الأدوات الإدارية الحديثة المستخدمة في قياس تقييم والإفصاح عن الأداء الشامل المستدام للمؤسسات والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن، وبهذا الخصوص سنتناول في هذا الفصل الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن من خلال ثلاثة مباحث:

- ماهية رأس المال الفكري؛
- رأس المال الفكري من منظور محاسبي؛
- توجه بطاقة الأداء المتوازن نحو الإفصاح عن رأس المال الفكري.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

### المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري.

بعد ظهور الاقتصاد المبني على المعرفة والذي تعد التكنولوجيا أحد عناصره، أصبح إنتاج السلع والخدمات يعتمد بشكل أساسي على رأس المال الفكري، فالأصول الفكرية الثروة الحقيقية للمؤسسة والمصدر الرئيسي لخلق القيمة والتميز لها كونها مرتبطة بالمعرفة والابداع المرتبطة بالعنصر البشري، وكذا المعرفة التنظيمية المساعدة على استخدام التكنولوجيا ومثلة في رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي، وبناء على ذلك سنتطرق إلى نشأة ومفهوم رأس المال الفكري، ومن ثم أهمية الاستثمار فيه في ظل اقتصاد المعرفة ومكوناته، وصولاً في الأخير لعرض أسس (متطلبات) بناءه.

### المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري

كان ظهور رأس المال الفكري مرتبطاً بظهور الاقتصاد القائم على المعرفة، باعتبار هذه الأخيرة هي المصدر الرئيسي للثروة كونها ترتبط بتوفر كل المعلومات والتكنولوجيا في خلق القيمة للمؤسسات، حيث يتكون رأس المال الفكري من الأصول المعرفية المتاحة للمؤسسة من موارد بشرية وخرايط معرفية وقواعد البيانات وبراءات الاختراع وغيرها، حيث سنقوم بعرض نشأته وكذا تعريفه

### الفرع الأول: نشأة مفهوم رأس المال الفكري

يعتبر مفهوم رأس المال الفكري كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة، وانتشر استخدام هذا المصطلح في تسعينيات القرن العشرين، حيث بات كعنصر رئيسي وممثل حقيقي لقدرة المؤسسات على تحقيق النجاح والتطور والنمو وضمان استمراريته وبقائها في المنافسة<sup>1</sup>، وكأحد المفاهيم الحديثة التي بدأت منذ ثمانينات إلى غاية تسعينات القرن الماضي ظهر مفهوم رأس المال الفكري (Intellectual Capital) حينما أدرك العديد من الباحثين والمختصين في هذا المجال الأهمية والدور الكبير والقيمة التي تكتسبها الموجودات غير الملموسة في زيادة عوائد وأرباح المؤسسات والحفاظ على بقاءها ونموها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد بركات، أهمية وقياس رأس المال الفكري، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 12، العدد 04، جامعة الجزائر 3، أكتوبر 2020، ص 933.

<sup>2</sup> سعد علي العنزي، صالح أحمد علي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 160-161.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

ونظرا لتزايد الاهتمام بالمعرفة وأهميتها الكبيرة والتي تشكل عاملا أساسيا في استمرارية المؤسسات وبقائها برزت العديد من المصطلحات التي شاع استخدامها فيما بعد على غرار<sup>1</sup>:

➤ **الأصول الكامنة:** والتي تتمثل في المعرفة المتوفرة لدى العاملين ولدى المؤسسة، والعلاقات مع الزبائن أو العملاء، ويطلق على الأصول الكامنة أيضا مصطلح "الأصول الفكرية"، وعموما فالأصول الكامنة هي الأصول التي قد تكون لها قيمة اقتصادية محتملة في المستقبل غير أنها لا تظهر بوضوح في التقارير المالية، أو غير مدرجة بصورة مباشرة وصرحة في القوائم المالية كأصول تقليدية مثل الملكية الفكرية أو السمعة التجارية؛

➤ **النظرية المعتمدة على الموارد:** أكدت هذه النظرية على أهمية الموارد البشرية كموارد ملموسة والتي تعتبر بمثابة الأساس للكثير من الموارد التي بحوزة المؤسسة؛

➤ **الكفاءات المحورية:** بحيث يعبر هذا المفهوم عن المهارات والإمكانات الكبيرة والفارقة التي يتميز بها الأفراد في المؤسسات، وكذا الأصول الملموسة وغير الملموسة ذات الطابع الخاص والتي تعد أساسا لتمييز المؤسسة، فالأصول الملموسة أيضا تلعب دورا حيويا في دعم وتحقيق الكفاءات المحورية للمؤسسات من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية عن طريق المساهمة الفعالة للمعدات والآلات عالية الجودة مثلا في زيادة الإنتاجية وتعزيز الجودة في الإنتاج، كما أن الآلات المتطورة تساهم في الابتكار والتطوير للمنتجات وتحسين العمليات التي تقوم بها المؤسسة.

ثم توالى الدراسات والأبحاث في هذا المجال كمحاولة لتفسير وتوضيح مضمون مفهوم رأس المال الفكري من حيث المبادئ والمكونات والممارسات والخصائص، إضافة إلى تحديد علاقته بالمفاهيم الإدارية المختلفة والبحث عن طرق وكيفية قياسه وإدارته في مختلف المؤسسات، كما أن هذه البحوث والدراسات المتعلقة بمفهوم رأس المال الفكري مرت بثلاثة مراحل للتطور، حيث تميزت كل مرحلة بخصائصها وتمثلت هذه المراحل فيما يلي<sup>2</sup>:

➤ **المرحلة الأولى:** امتدت هذه المرحلة من ثمانينات إلى غاية تسعينات القرن الماضي، حيث بدأ التركيز على أهمية رأس المال الفكري ووضع إطار مفاهيمي له بالاستناد على جملة من المعايير والتوجيهات للتمكن من

<sup>1</sup> أفكار سعيد خيس، نموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، ومتطلبات تطبيقه، مجلة الإدارة التربوية، العدد 18 الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، يونيو 2018، ص 267.

<sup>2</sup> نفس المرجع أعلاه، ص 268.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

قياسه والإفصاح عنه، واتسمت هذه المرحلة بالاعتماد على النظريات الكبرى (Grand Theories) لتوضيح مفهوم رأس المال الفكري وتحديد مبادئه، ومن بين هذه النظريات نجد "نظرية الاقتصاد المعرفي" والتي مثلت أساساً لفهم رأس المال الفكري من حيث القيمة المضافة التي تخلقها المعرفة في الاقتصاد الحديث، حيث تشير هذه النظرية إلى أن المعرفة والأفكار تعتبر بمثابة عوامل إنتاج رئيسية كبديل للأصول المادية التقليدية (الأرض، العمل، رأس المال)، كما توجد "نظرية رأس المال البشري" التي أشارت إلى أن مهارات ومعارف وخبرات الأفراد تعد من بين أشكال رأس المال، واعتبرت رأس المال البشري جزءاً أساسياً من رأس المال الفكري، إذ ينظر إلى الموظفين على أنهم أصولاً ذات قيمة مضافة وفقاً لخبراتهم ومعارفهم؛

➤ **المرحلة الثانية:** ركزت هذه المرحلة على أهمية رأس المال الفكري، وذلك لكونه محرك للقيمة التي يتحقق من خلالها تعظيم أرباح المؤسسات وزيادة قدراتها وميزاتها التنافسية، حيث أن هذه المرحلة كانت تهدف إلى خلق قيمة عظيمة للمؤسسات من خلال قياس أثر رأس المال الفكري على أدائها المالي وامتدت هذه المرحلة من تسعينات القرن العشرين إلى بداية سنة 2004م، حيث أشارت دراسة أدفينسون ومالون (1997) بعنوان: " Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Intellectual Capital:Brainpower" إلى كيفية تقييم الأصول غير الملموسة وتأثيرها على أداء المؤسسات من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري بطريقة صحيحة، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير رأسمالها البشري والاجتماعي والهيكلية (عمليات الابتكار) تتميز بقدرة عالية على تحسين الأداء المالي والابتكار؛

➤ **المرحلة الثالثة:** ظهرت هذه المرحلة مطلع سنة 2004م واستمرت إلى يومنا هذا، حيث بدأت بالتركيز على البحث في أساليب إدارة رأس المال الفكري في مختلف المؤسسات، واتسع تركيز الباحثين في هذه المرحلة ليشمل وينصب على إثراء المنافع والعمل على تحسين جودة ونوعية الخدمات التي يتم تقديمها للزبائن وليس تحقيق العوائد المادية فقط، كما ركزت هذه المرحلة على حتمية اعتماد المؤسسات على طرق تقييم رأس المال الفكري بكونها أدوات مهمة لخلق قيمة المؤسسات أكثر من اعتبارها أدوات لقياس هذا النوع من رأس المال، ونجد في هذا السياق دراسة شيتزمان وغويل بعنوان " The Role of Intellectual Capital Management in Organizational Innovation and Growth" التي تناولت كيفية إدارة رأس المال الفكري لدعم الابتكار والنمو في المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة رأس المال الفكري

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

بفعالية داخل المؤسسات يساهم في تحسين معدلات الابتكار فيها، وهذا ما يدعم نموها على المدى الطويل، كما قدمت الدراسة أدوات رئيسية لإدارة رأس المال الفكري كنظم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.

### الفرع الثاني: تعريف رأس المال الفكري

يمكن تعريف رأس المال الفكري على أنه: "مجموعة من الأفكار والمعارف الإبداعية التي يمتلكها الأفراد وتنطلق من فلسفة المجتمع وتنسجم مع أهداف المؤسسة، ولا تتوافر لنظرائهم من المؤسسات الأخرى المماثلة، بحيث تسهم في تطوير أداء المؤسسة وتحقيق عوائد مالية ومعنوية تميزها عن مثيلاتها من المؤسسات الأخرى"<sup>1</sup>.

يعرف رأس المال الفكري بأنه: "مجموعة الأصول غير المادية الموجودة بالمؤسسة، والتي تشمل معارف الأفراد ومواهبهم وخبراتهم ومستواهم التعليمي واستعدادهم لاكتساب المعرفة وتطويرها، فهم يمثلون الثروة الحقيقية للمؤسسة وبالتالي فلا بد من إدارة رأس المال الفكري حتى يمكن من خلق وتوليد قيمة مضافة ومزايا تنافسية للمؤسسة"<sup>2</sup>، فقد ركز هذا التعريف بأن رأس المال الفكري يشمل مجموعة من الأصول المعنوية الموجودة في المؤسسة من مهارات الموارد البشرية وخبراتهم والمعرفة التي اكتسبوها بما يساهم في خلق قيمة للمؤسسة ومنحها التميز، كونهم المصدر الحقيقي للثروة في المؤسسة والذي يمنحها ميزة تنافسية.

ويعرف كذلك بأنه: "المعرفة المكتسبة والخبرات العملية والتقنيات التنظيمية والمهارات المهنية، فضلا عن العلاقات مع العملاء، والتي تجعل المؤسسة قادرة على التمتع بميزة تنافسية في السوق الخارجي"<sup>3</sup>، يظهر أن رأس المال الفكري يعتمد على العناصر المعنوية في المؤسسة من حيث المعرفة والخبرة للموارد البشرية، وكذا العلاقات مع العملاء ما يجعل لها ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

وبتعريف آخر فإن رأس المال الفكري هو: "الأصول المعرفية الموجودة في المؤسسة، والتي تتواجد على هيئة نوعين بحيث تكون إما معرفة ظاهرة: وهي التي يسهل الحصول عليها ونقلها إلى الآخرين على شكل وثائق، وإما معرفة ضمنية: وهي المعرفة المبنية على الخبرات الشخصية للأفراد، مما يتطلب استغلالها حتى يمكن الاستفادة

<sup>1</sup> الهلالي الشربيني، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 22، يوليو 2011، ص 22.

<sup>2</sup> Florinda Matos, et al, "Why Intellectual Capital Management Accreditation is a Tool for Organizational Development?", Electronic Journal of Knowledge Management, Vol (8), Issue (2), 2010, p 236.

<sup>3</sup> Cheng-Li Huang, Fan-Hua Kung, Environmental Consciousness and Intellectual Capital Management: Evidence from Taiwan's Manufacturing industry, Management Decision, Emerald Group Publishing Limited Vol 49, N° 9, 2011, P 1407.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

منها<sup>1</sup> فقد ركز هذا التعريف على أن رأس المال الفكري يشمل الأصول المعرفية في المؤسسة سواء معرفة ظاهرية أو ضمنية وكيفية الاستفادة منها لضمان استمرارية المؤسسة وزيادة القدرة التنافسية لها.

وعليه يتعلق رأس المال الفكري بجميع الأفكار المبدعة والاختراعات كنتاج للعناصر البشرية المتميزة في المؤسسة وهو ما يمثل رأس المال البشري، وكذلك لجميع العلاقات ذات الطبيعة التبادلية بين المؤسسة والمتعاملين معها وهو ما يمثل رأس المال العلاقات، فضلا عن طبيعة عمليات المؤسسة وإجراءاتها وهياكلها وهو ما يمثل رأس المال الهيكلي للمؤسسة<sup>2</sup>.

استنادا إلى ما سبق يمكن إعطاء مفهوم وتعريف شامل لرأس المال الفكري على أنه: "إنتاج معرفي فكري متولد من موجودات وأصول المؤسسة غير الملموسة التي بحوزتها، والتي يمكن أن تتحول فيما بعد إلى قيمة ملموسة من خلال استغلالها اعتمادا على المعارف والمهارات والكفاءات والقدرات الشخصية والمواهب المتوفرة لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة، وتنميتها وإدارتها والعمل على الاحتفاظ بها وتخزينها للرجوع إليها والاستفادة منها متى كانت الحاجة والضرورة لذلك، وبالتالي خلق ثروة حقيقية وقيمة مضافة للمؤسسة واكتساب مزايا تنافسية جديدة تمكنها من تطوير أداؤها وفرض نفسها ومكانتها في السوق والمحيط الخارجي".

### المطلب الثاني: أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة

يمثل رأس المال الفكري قيمة معرفة ومهارة المورد البشري ورأسمالها الهيكلي والعلائقي بما يحقق ميزة تنافسية لها كما أنه أحد أهم ركائز الاقتصاد القائم على المعرفة كونه يركز على الإبداع والابتكار وتكنولوجيا المعلومات والاتصال والتعليم والتدريب.

### الفرع الأول: أهمية رأس المال الفكري

تولي المؤسسات ومنظمات الأعمال في الوقت الراهن أهمية كبيرة لرأس المال الفكري، حيث يعتبر هذا الأخير بمثابة ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال تتجلى في القابلية والسرعة في التعلم للعمال والموظفين، ويتمثل في قوة المؤسسة الخفية المساهمة في تحقيق تطورها وبقائها، فهو بذلك مصدرا لتوليد الثروة للمؤسسات وموظفيها ويعمل

<sup>1</sup> Richard L. Daft, Patricia G. Lane, **Organization Theory and Design**, 11 Edition, USA: South Western, 2010, p 157.

<sup>2</sup> فاطمة علي الرابعة، مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال: نموذج مقترح للقياس والتطبيق، مجلة النهضة، المجلد 13، العدد 1 جامعة القاهرة، مصر، يناير 2012، ص 15.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

على تطويرها اعتمادا على براءات الاختراع ومختلف القدرات المسجلة، فهو أثمن أصول المؤسسة كونه يصعب تقليده من طرف المؤسسات الأخرى، وذلك باعتباره محركا لمختلف أنشطة وعمليات المؤسسة، كما أنه مصدر أساسي مهم في اكتساب الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة والمنظمات المتعلمة<sup>1</sup>.

في ظل اقتصاد المعرفة تزداد العناية والاهتمام برأس المال الفكري باعتباره الأكثر قيمة من بين الأصول الأخرى في المؤسسات في عصرنا الحالي، بكونه قوى علمية تساهم في الابتكارات المتتالية المختلفة وتطوير عمليات وأنشطة منظمات الأعمال، كما يعتبر الركيزة الأساسية في بناء المؤسسات الذكية وذلك بتوفر العقول المتميزة بالذكاء والقدرة على الاستثمار للموارد لتوسيع مجال تميز المنظمة.<sup>2</sup>

وعليه تبرز أهمية رأس المال الفكري في أهمية تنظيم قياسه والتي باتت من أهم مؤشرات تطور الفكر الإداري الحديث، إذ أن أهمية تنظيم قياس رأس المال الفكري تعني أنه يجب على المؤسسات تطوير طرق وأساليب لقياس قيمة هذا النوع من رأس المال، وهذا ما بات ضروريا لأنه يعتبر مؤشرا على تقدم الفكر الإداري الحديث، أي أنه يظهر كيف تطورت طرق الإدارة وأساليبها في العصر الحديث، حيث تعد نظم قياس رأس المال الفكري في ظل عصر العولمة من اهتمامات المحاسبة الإدارية والمالية، لكونها تساعد في تقييم أداء المؤسسات وإعداد تقارير دقيقة عن قيمتها.

### الفرع الثاني: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

بالنظر إلى التداخل بين مفهومي رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، تم تحديد ثلاثة اتجاهات لإبراز هذا التداخل وتوضيح العلاقة فيما بينهما، حيث تمثلت هذه الاتجاهات في الآتي<sup>3</sup>:

➤ **الاتجاه الأول:** ينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى إدارة المعرفة بأنها برنامج أوسع من رأس المال الفكري وأن رأس المال الفكري يعد كخطوة مناسبة وجيدة نحو برنامج إدارة المعرفة، ثم إن الأنشطة المدرجة ضمن إدارة رأس المال الفكري تساعد المؤسسة على تعظيم استفادتها من المعرفة الناتجة عنها؛

<sup>1</sup> ناهدة اسماعيل عبد الله الحمداني، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين، مجلة تنمية الراءدين، جامعة الموصل، مصر، المجلد 32، العدد 98، 2010، نقلا عن: الشريف بوفاس، مريم بوخضرة، رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة: آليات بنائه وطرق قياسه-دراسة حالة: جامعة سوق أهراس-، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 2، جامعة خنشلة، ديسمبر 2017، ص ص 279-280.

<sup>2</sup> أحمد بركات، مرجع سبق ذكره، ص 935.

<sup>3</sup> أفكار سعيد خميس، مرجع سبق ذكره، ص - ص 276 - 278.



## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

➤ **الاتجاه الثاني:** يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه يصعب الفصل بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة لكونهما مفهومين مترادفين مؤسسين لنجاح مختلف المؤسسات في إطار الاقتصاد المبني على المعرفة، حيث أن اكتشاف المعرفة الضمنية لموظفي المؤسسة وتحويلها إلى معرفة صريحة متاحة للآخرين تحسن من إدارة رأس المال الفكري، ويتم تعظيم رأس المال الفكري استنادا على تنظيم المعرفة الضمنية وتخزينها من طرف المؤسسة، ويعني ذلك أن المؤسسة تعمل على تعزيز أو زيادة قيمة رأس المال الفكري لديها من خلال تنظيم المعرفة الضمنية (التي تكون غير موثقة أو غير رسمية) وتخزينها بشكل منظم، حيث أن تنظيم المعرفة الضمنية يعني أن المؤسسة تسعى إلى ترتيب المعرفة غير المكتوبة أو غير الرسمية، مثل الخبرات والتجارب الشخصية للموظفين، وتخزينها يقصد به حفظ هذه المعرفة بطريقة تجعلها متاحة للاستخدام في المستقبل، سواء عن طريق التوثيق أو من خلال أنظمة إدارة المعرفة؛

➤ **الاتجاه الثالث:** بينما يرى أصحاب هذا الاتجاه أن إدارة المعرفة تندرج ضمن رأس المال الفكري وأن هذا الأخير بمثابة مظلة تضم تحتها إدارة المعرفة، وأن مفهوم إدارة المعرفة مشتق من مفهوم رأس المال الفكري ويعتبر هذا الاتجاه إدارة المعرفة كأحد الآليات المستخدمة في إدارة رأس المال الفكري وتعظيمه، ويعد هذا الاتجاه الأوسع انتشارا من بقية الاتجاهات السابقة.

وعليه نشير إلى أن المعرفة الفكرية تنقسم إلى قسمين هما:

### أولاً: المعرفة الضمنية

وتتمثل في المعرفة الناتجة من فكر الأفراد، وتضم مجموعة القيم والاتجاهات والمدرجات الذاتية للأفراد المكتسبة من تراكم خبراتهم وتجاربهم الشخصية السابقة، حيث أن هذه المعرفة تعد ذات طابع شخصي وهو ما يصعب تحصيلها لأنها مخزنة في عقول الأفراد مما يتطلب العمل بمنهجية لاستغلالها واستفادة المؤسسة منها.

### ثانياً: المعرفة الظاهرة (الصريحة)

هي تلك المعرفة الواضحة والمنظمة ذات الطابع العلمي الأكاديمي والتي تكون مكتوبة أو موثقة مثل الكتب والمقالات، وذات الاستخدام المباشر بمجرد فحصها (أي يمكن استخدام هذه المعرفة بسرعة وسهولة، طالما تم فحصها للتأكد من صحتها وملاءمتها)، والتي من السهل الحصول عليها ونقلها بين مختلف المستويات والأقسام التنظيمية عبر قنوات الاتصال الرسمية، وذلك لتوفرها في شكل بحوث أو دراسات أو تقارير رسمية.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

وخلاصة القول تتجسد العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في قيام إدارة المعرفة بالاستثمار في معطيات رأس المال الفكري وتنفيذها وبالتالي تحقيق الريادة والتنافسية والتفوق على المنافسين، يعني ذلك أن إدارة المعرفة تركز على استغلال البيانات والمعلومات التي تمثل رأس المال الفكري، مثل الخبرات والمهارات والابتكارات، لتعزيز أداء المؤسسة، واستخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري (عملية تحديد وتنظيم المعرفة غير الموثقة أو غير الرسمية الموجودة في المؤسسة، مثل الخبرات والتجارب الشخصية للعاملين)، كما تقوم إدارة المعرفة بتحقيق أرباح كبيرة للمؤسسة من خلال قيامها بتنظيم عمليات تطبيق أحد مخرجات رأس المال الفكري المتمثلة في براءات الاختراع (تعني أن إدارة المعرفة تركز على تنظيم كيفية استخدام وتنفيذ النتائج أو المنتجات التي تنشأ عن المعرفة والابتكارات الموجودة في المؤسسة كبراءات الاختراع، بما في ذلك العمليات والخطط اللازمة للاستفادة منها).

### الفرع الثالث: آلية الاستثمار في رأس المال الفكري لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات

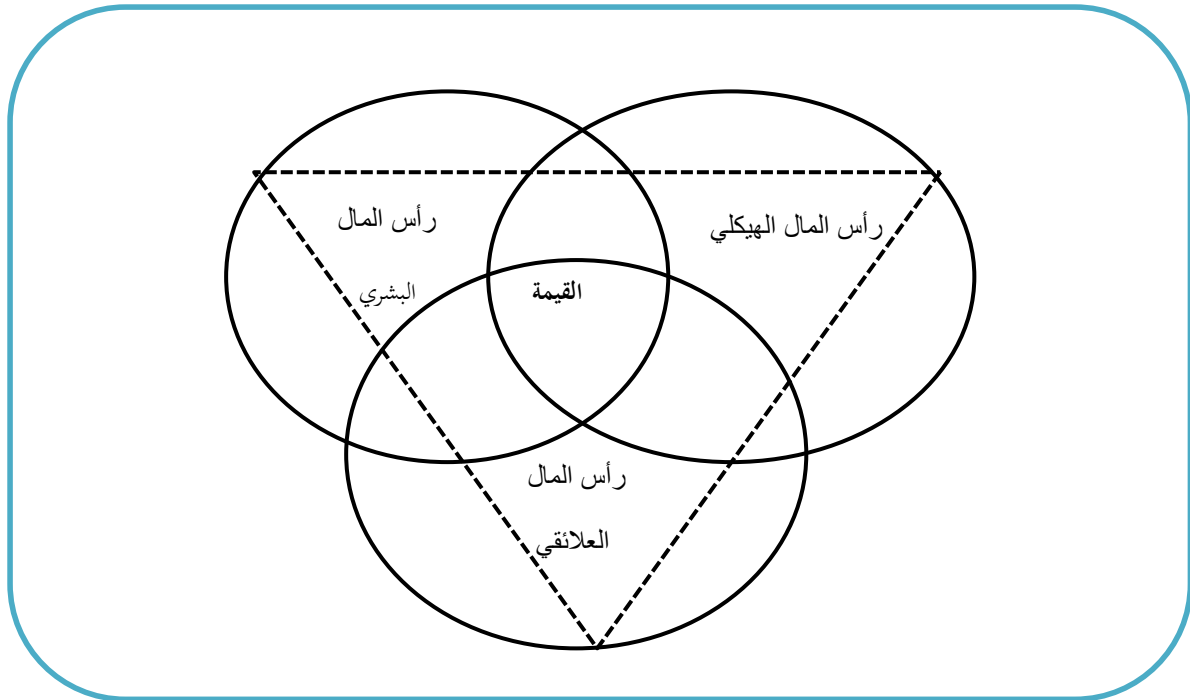
نظرا للتغيرات المتواصلة والمستجدات التي تعرفها بيئة الأعمال الحديثة باتت المؤسسات ومنظمات الأعمال أمام حتمية البحث عن طرق حديثة فعالة واستخدامها لضمان تحسين أدائها وضمان بقائها في المنافسة، ومن أجل تحقيق ذلك تسعى المؤسسات إلى الإدارة الفعالة والجيدة لمختلف أصولها والتي من أهمها رأس المال الفكري الذي يصنع الفارق في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات.

### أولاً: خلق القيمة وفقاً لمنظور رأس المال الفكري

في ظل اقتصاد المعرفة أصبحت المؤسسات ومنظمات الأعمال تعتمد على رأس المال الفكري كمصدر وركيزة أساسية في اكتساب ميزتها التنافسية وكمحرك أساسي في خلق القيمة المستدامة، وهو ما يعكس انتقال المؤسسات وتوجهها الاستراتيجي من تعظيم القيمة الناتجة عن أصولها الملموسة إلى اعتمادها على التسيير الفعال لرأس مالها الفكري، وعليه فإن قيمة رأس المال الفكري تمثل القيمة المالية لمجموع موارد المؤسسة غير الملموسة خلال مدة زمنية محددة، حيث تهدف التفاعلات فيما بين المكونات الثلاث لرأس المال الفكري إلى الرفع من درجة الارتباط بين هذه المكونات وهو ما يؤدي إلى زيادة وتعظيم خلق القيمة للمؤسسة<sup>1</sup>، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> مصطفى حوحو مصطفى، عبد الحق لعشعاشي، الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين الأداء التنظيمي- دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر، مقال منشور بمجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، 2016، ص ص 170-171.

الشكل رقم (09): نموذج تعظيم القيمة.



المصدر: مصطفى حوحو مصطفى، عبد الحق لعشعاشي، الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين الأداء التنظيمي - دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر، مقال منشور بمجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد 15، جامعة المسيلة، 2016، ص 171.

#### ثانيا: دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات

من خلال دراسة قامت بها الباحثتين (Martin de castro et Lopez Saez) حول مدى تأثير مكونات رأس المال الفكري على الميزة التنافسية في المؤسسات الناشطة في قطاع التكنولوجيا توصلت إلى النتائج التالية<sup>1</sup>:

- انطلاقا من قاعدة "أفضل الأفراد يكونون أفضل المنظمات"، فإن رأس المال البشري يمثل المكون الأكثر تأثيرا وفاعلية في اكتساب وتعزيز تنافسية المؤسسات باعتباره يركز على إبداع وخبرات وتجارب الأفراد العاملين؛
- يخلق رأس المال الهيكلي مناخ تحفيزي على العمل لضمان تنافسية المؤسسة، واستمرار تطويرها من خلال توفيره لإطار اتصال وعمل جماعي ملائم، وتنمية الثقافة التنظيمية من خلال إضفاء القيم المناسبة لها

<sup>1</sup> Martin de castro Gregorio et Lopez Saez Pedro, **Intellectual capital in high-tech firms: The case of Spain**, Journal of Intellectual Capital, Vol 9, N° 1, 2008, pp. 32-35.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

(يعني أن رأس المال الهيكلي يعزز القيم والمبادئ التي تحكم سلوك الموظفين داخل المؤسسة، ويساعد في توجيه القيم والمبادئ بشكل يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية)؛

- لرأس المال العلائقي دور مهم في تحسين تنافسية المؤسسات لكونه يضمن تحسين العلاقات بين المؤسسات والأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة (أصحاب المصالح)، وعليه فإن الاهتمام بهذه العلاقات يمكن من تحصيل عقود جديدة ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحسين العلاقات، تعزيز التعاون، وزيادة المرونة في مواجهة تحديات السوق، وزيادة الابتكار عن طريق تبادل الأفكار، وبناء سمعة قوية عن المؤسسة.

### ثالثاً: استراتيجيات رأس المال الفكري في بناء تنافسية المؤسسة

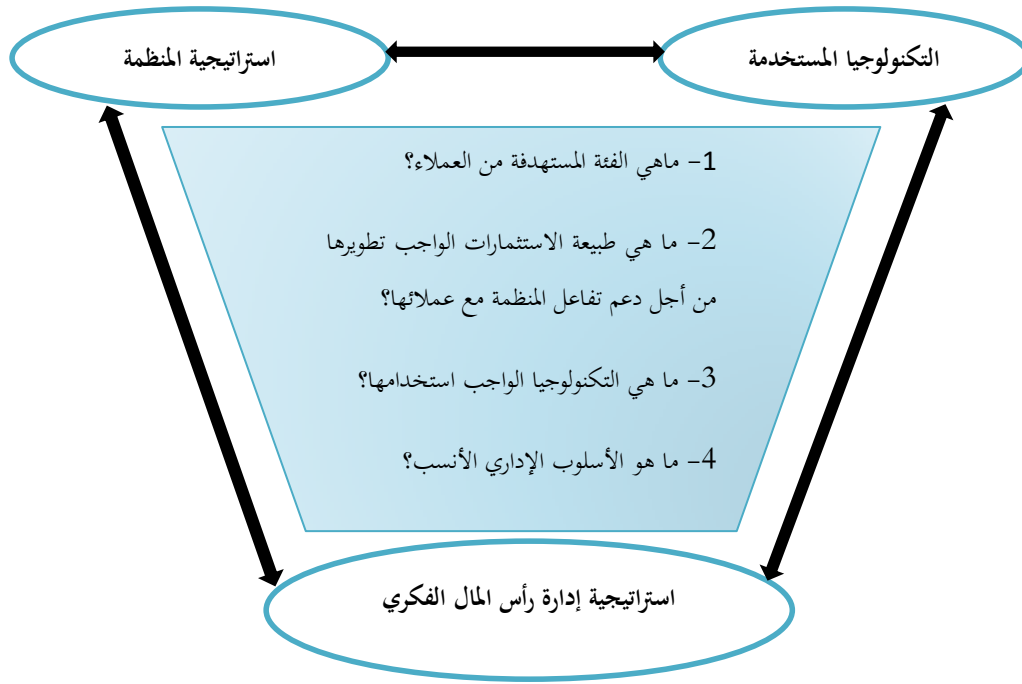
ترتكز الاستراتيجية الشاملة لاكتساب ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة على أصولها الفكرية من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

- العمل على تحديد فئة العملاء المناسبة، مع تحديد مواصفات وخصائص المنتج حسب متطلبات هذه الفئة وتطلعاتها؛
- تعزيز الموقع الاستراتيجي للمؤسسة بجلب المزيد من العملاء، من خلال وضع استثمارات قيد التطوير موازنة مع الاستثمارات الرئيسية المحددة من طرف المؤسسة، وهذا ما يعزز تنافسيتها ويحسن صورتها؛
- التحسين المستمر للمنتجات من خلال تركيز الاستثمارات في المجال التكنولوجي، وبالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق متطلبات ورغبات الزبائن التي تستلزم التركيز والاستثمار في الأصول غير الملموسة، وتتطلب مستوى عال من التكنولوجيا وهو ما يحقق تعزيز تنافسية المؤسسة؛
- حماية الاستثمارات الخلاقة لعوائد اقتصادية للمؤسسة، باعتبارها مصدر رئيسي لاكتساب الميزة التنافسية وذلك من خلال نهج أسلوب إداري فعال لتعظيم العوائد، وكذا تحديد الاستراتيجية اللازمة لإدارة رأس المال الفكري.

ويمكن توضيح منهجية ربط إدارة رأس المال الفكري بالاستراتيجية التنافسية للمؤسسة لتحديد واستغلال الفرص المتاحة في السوق من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> مصطفى حوحو مصطفى، عبد الحق لعشعاشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 171-172.

الشكل رقم (10): منهجية بناء الاستراتيجية التنافسية للمنظمة في إطار رأس المال الفكري



المصدر: مصطفى حوحو مصطفى، عبد الحق لعشعاشي، مرجع سبق ذكره، ص 172.

#### الفرع الرابع: رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة

بعد عرضنا في الفرع السابق لعلاقة رأس المال الفكري باقتصاد المعرفة سنقوم خلال هذا الفرع بعرض دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة، ولكن قبل ذلك سنقوم بتعريف هذه الأخيرة.

##### أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة

تمثل المنظمة المتعلمة المنظمة التي تعمل بصفة مستمرة على الرفع من طاقاتها وقدراتها لتحقيق المستقبل المرغوب فيه، حيث تعتمد فلسفتها على التنبؤ بالتغيير والاستعداد له والاستجابة لمتطلباته، كما تسعى المنظمة المتعلمة إلى اكتساب القدرات اللازمة لتعاملها مع أي غموض أو تعقيد ما، وكذا تحقيق النتائج المرجوة بالاعتماد على كفاءة وإمكانيات موظفيها من خلال منحهم القدر الكافي من حرية ومرونة التفكير، وهو ما يكسبهم الطموح ويدفعهم نحو التفكير النموذجي والابتكار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز المؤسسي من خلال المنظمة المتعلمة، مقال منشور بمجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 14، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016، ص 173.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

فهي المنظمة المعتمدة على التعلم التنظيمي في أنشطتها والتي تحرص على دعم العاملين وتحفيزهم لخلق أفكار جديدة، وكذا جذب الأصول المعرفية المتميزة للمنظمة والحفاظ عليها للتكيف مع المتغيرات الخارجية وخلق القيمة وتحقيق التميز والتفوق التنافسي<sup>1</sup>.

وكذلك فالمنظمة المعتمدة تمثل المنظمة الماهرة في تكوين المعرفة واكتسابها ونقلها إلى مختلف المستويات الإدارية والماهرة كذلك في تكيف سلوكها ليعكس متطلبات التكنولوجيا الجديدة<sup>2</sup>.

وعموما يمكن القول بأنها المنظمة التي تجيد استغلال واستخراج المعرفة الضمنية لموظفيها وتحويلها إلى معرفة صريحة تمكنها من الابتكار والتجديد واستغلال التكنولوجيا الحديثة في بناء مستقبلها وضمان بقاءها من خلال رفع إنتاجيتها وتعزيز تنافسيتها.

### ثانيا: مميزات المنظمة المتعلمة

للمنظمة المتعلمة عدة صفات تميزها عن باقي المنظمات من أهمها نذكر<sup>3</sup>:

- امتلاك هيكل تنظيمي محفز ومشجع على سلوك التكيف، وهذا يعني أن الهيكل التنظيمي يساهم في تشجيع الأفراد والفرق على الاستجابة للتغيرات والتحديات بسرعة وفعالية، وهذا قد يتطلب وجود عمليات مرنة، سمات تنظيمية تدعم الابتكار، وقدرة على اتخاذ القرارات بسرعة؛
- الاهتمام بالتعليم الفردي والجماعي باعتباره أداة رئيسة لرسالتها ورؤيتها الاستراتيجية (تتضمن هذه الميزة أهمية التعليم الفردي والجماعي في سياق تحقيق الرسالة والرؤية الاستراتيجية للمنظمة)؛
- جمع ومعالجة المعلومات والعمل على تحقيق أهدافها بطرق ملائمة، أي العمليات التي تتبعها المنظمة للاستفادة من المعرفة والمعلومات المتاحة بشكل فعال لتحقيق أهدافها؛

<sup>1</sup> الشريف بوفاس، مريم بوخضرة، مرجع سبق ذكره، ص 285.

<sup>2</sup> يوسف بن حودة، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2014/2015، ص 195.

<sup>3</sup> جمال محمد أبو الوفا وآخرون، المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، 2016، ص 11.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

- امتلاك المعرفة المؤسسية (تعني مجموعة المعلومات، الخبرات، المهارات، والعمليات التي تمتلكها المؤسسة والتي تستخدم لتحقيق أهدافها، وتعزيز القدرة التنافسية) والعمليات التنظيمية المساعدة على خلق الأفكار وتحديد المعارف؛
- تبادل المعلومات مع بيئتها الخارجية بشكل مستمر؛
- امتلاك الثقافة الداعمة للتعلم التنظيمي.

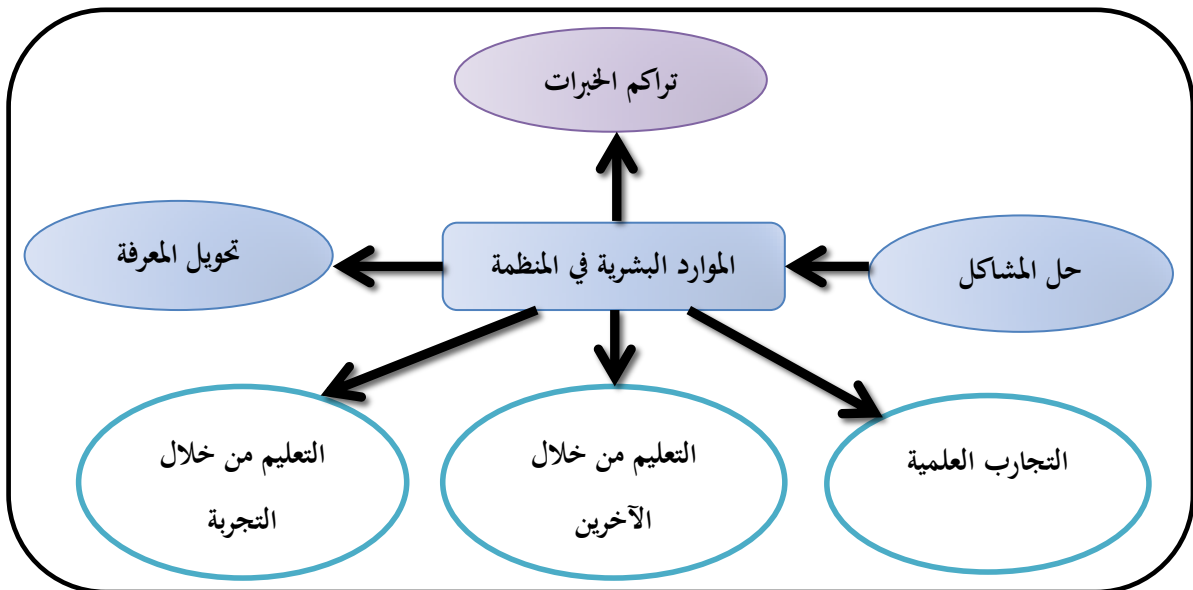
### ثالثا: دور إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة

حسب العديد من الباحثين في هذا المجال فإن مفهوم رأس المال الفكري يرتبط ارتباطا وثيقا بمفهوم المنظمة المتعلمة، حيث لا يمكن تحصيل وإضافة قيمة لهذه المنظمات بإغفال إدراكها لرأس مالها الفكري وقدرتها على قياسه وتقييمه وإدارته، كما أن دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة يبرز من خلال مكوناته المتمثلة في كل من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي.

### 1-دور رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة:

يؤدي حسن إدارة رأس المال البشري إلى المساهمة في بناء المنظمة المتعلمة وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (11): دور المورد البشري في بناء المنظمة المتعلمة.



## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: بن ثامر كلثوم، فراحية العيد، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة مداخله ضمن المنتدى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 8.

بحيث نستنتج من هذا الشكل النقاط التالية:

- اعتماد المنظمة المتعلمة على الطرق العلمية في حل مشكلاتها من خلال تزويد المدراء بالبيانات ومعالجتها إحصائيا للخروج بالاستنتاجات المناسبة والاستدلال؛
- ممارسة نشاطات التدريب وتطوير العمال في التدريب على حل مختلف المشاكل بطريقة ذاتية؛
- اعتماد المنظمة المتعلمة على أبحاث التجارب العلمية المنظمة والخبرات العملية عن المعارف الجديدة؛
- تدريب وتطوير العنصر البشري مهم للغاية في كسب خبراء مفكرين يساهمون بفعالية في بناء المنظمات المتعلمة التي تستجيب للبيئة التنافسية المتسمة بالتغيير.

### 2-دور إدارة رأس المال الهيكلي في بناء المنظمة المتعلمة:

يعتبر رأس المال الهيكلي بمثابة حجر الأساس في بناء المنظمات المتعلمة والمساهمة في عمليات تعلم المنظمة وأفرادها، وذلك استنادا إلى جملة من المؤشرات تتمثل في<sup>1</sup>:

- بيان العلاقة بين السلطة والمسؤولية (يعني تفويض السلطة وتحديد المسؤوليات) من خلال وجود هيكل تنظيمي؛
- وجود نظام معلومات متين وملائم مساعد في عملية اتخاذ القرارات المناسبة؛
- يساعد رأس المال الهيكلي الأفراد ويمكنهم من خلق القيمة من خلال المعرفة باكتساب مخزون تعليمي للمنظمة واستخدامه.

### 3-دور إدارة رأس المال العلائقي في بناء المنظمة المتعلمة:

يتمثل دور الإدارة الجيدة لرأس المال العلائقي في بناء المنظمة المتعلمة في العديد من العناصر لعل أهمها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> الشريف بوفاس، مريم بوخضرة، مرجع سبق ذكره، ص 287.



## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

- يدعم رأس المال العلائقي توجه المنظمات بصفة مباشرة وذلك بتعزيز المعرفة وبالأخص الضمنية منها، وهذا بخلق جو من الثقة والتفاهم لدى الموظفين؛
- يساهم في التفاعل بين أفراد المنظمة ويعزز تعلمهم من خلال تحسيسهم بالانتماء وروح الجماعة؛
- تحقيق الشفافية وبالتالي انعكاس قابلية فريق العمل (يشير هذا المصطلح إلى قدرة الفريق على التواصل والتفاعل بشكل فعال، ويعكس قدرة الفريق على العمل معا بكفاءة، واستعداده لقبول الأفكار الجديدة والمرونة في التكيف مع التغيرات) في المنظمة وانفتاحهم على الغير وزيادة التعلم.

### المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري.

رغم اتفاق العديد من الباحثين والمختصين حول أهمية رأس المال الفكري إلا أنهم اختلفوا في تحديد مكوناته حيث تباينت آراءهم ووجهات النظر وتعددت الأبحاث في هذا المجال، إلا أنه تم الإجماع والاتفاق والتركيز في العديد من الأبحاث حول ثلاثة مكونات رئيسية تتمثل في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقات أو (المتربط)، ويوضح الجدول التالي أهم التصنيفات المتضمنة لمكونات رأس المال الفكري وفقاً لكل باحث وآرائه:

الجدول رقم (08): تصنيف مكونات رأس المال الفكري وفقاً لوجهات نظر الباحثين والمختصين في المجال.

المكونات	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال العلائقي	الأصول الفكرية	الملكية الفكرية
توماس ستيرت	X	X	X		
أدفينسون	X	X		X	X
كارل سفيبي	X	X	X		
مايو	X	X	X		
Mitchell	X		X		X
Xara	X		X		
Mcelory	X	X	X		
Sullivan	X			X	X

<sup>1</sup> أزهار عزيز العبيدي حيدر جاسم الجبوري، أمير نعمة الكلاي، استعمال رأس المال العلائقي لتعزيز التعلم التنظيمي، دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد 8، العدد 31، جامعة الكوفة، العراق، 2014، ص ص 232-233.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

		X	X	X	Guthrie Petty
			X	X	Skandia
		X	X	X	جوان روس
X	X	X	X	X	راوية حسن
04	03	09	09	12	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: جهيدة أمعوش، أثر رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة

الصناعية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف-، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 20/ العدد

01-، جامعة المسيلة، ديسمبر 2020، ص 137.

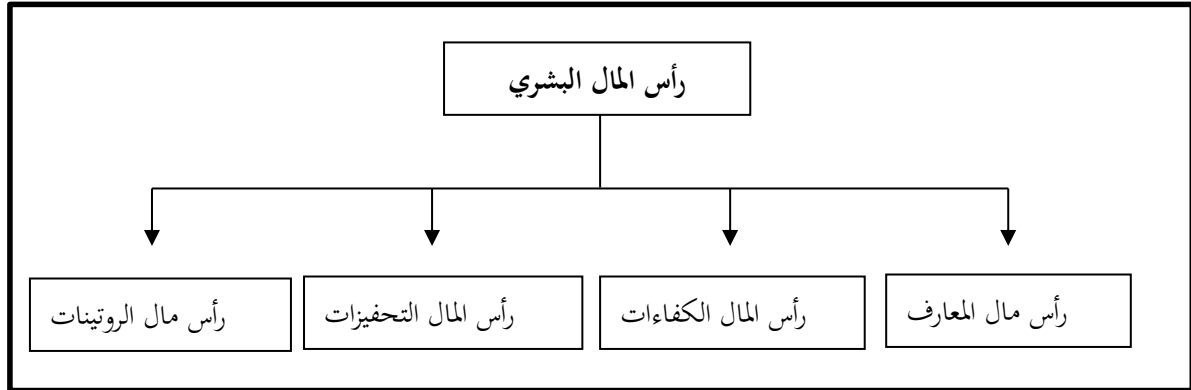
يتبين من الجدول السابق أن جل الباحثين قد اتفقوا على أن رأس المال الفكري يتشكل من التفاعل بين ثلاثة مكونات رئيسية والمتمثلة في رأس المال البشري (الموارد البشرية)، رأس المال الهيكلي (التنظيمي)، ورأس المال العلائقي (العلاقات)، وبناء على ذلك سنركز على تلك المكونات الثلاثة الأساسية وفق ما يلي:

### الفرع الأول: رأس المال البشري.

يعد رأس المال البشري من أهم المكونات المشكلة لرأس المال الفكري والمؤثر الأول على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات (ويعني ذلك أن استثمار المؤسسات في موظفيها وتطوير مهاراتهم يمكن أن يمنحها ميزة تنافسية قوية تدوم على المدى الطويل)، وذلك لكونه يشمل أهم عناصر الإبداع والتنمية والابتكار لذا يصعب تقليده من قبل مختلف المنافسين، ويشير مصطلح رأس المال البشري إلى الموارد البشرية ومجموعة العوامل التي تمتلكها وهي مخزنة أو محفوظة في أذهان وعقول العمال ومرتبطة بهم شخصيا (هذا يعني أن رأس المال البشري يشمل كل ما يمتلكه الأفراد من قدرات ومعرفة، وهو عنصر أساسي في نجاح المؤسسات وتفوقها)، وتتمثل في المعارف والخبرات والمهارات بالإضافة إلى الكفاءة والإبداع والقدرة والقابلية على التعلم والمشاركة في تبادل المعلومات وتحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>، كل هذا يعتبر مكونا لرأس المال البشري وهو ما يوضحه الشكل التالي.

<sup>1</sup> إيمان هرموش، صبري مقيم، أثر رأس المال الفكري على تنمية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك-، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية (JBAES)، المجلد 05، العدد 01- جوان 2019، ص ص 49-50.

الشكل رقم (12): مكونات رأس المال البشري.



Source: Epinette Georges et al, **Capital immatériel - 7 jours pour comprendre**, CIGREF, 2006, pp. 33. 169. نقلا عن: مصطفى حوحو، عبد الحق العشعاشي، مرجع سبق ذكره، ص 169.

ويقصد برأس مال المعارف يشير إلى مجموع المعارف والمعلومات والمهارات التي تمتلكها الأفراد أو المؤسسات، والتي تساهم في تحقيق النجاح والابتكار، أما رأس مال الكفاءات يعني مجموعة القدرات والمهارات والموارد التي يمتلكها الأفراد أو المؤسسات، والتي تمكنهم من أداء المهام بشكل فعال وتحقيق الأهداف المرجوة، في حين يعني رأس المال التحفيزات العوامل والمكافآت التي تشجع الأفراد أو الفرق على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم في العمل، بينما يتمثل رأس مال الروتينات في الإجراءات، العمليات، والنظم المتبعة داخل المؤسسة والتي تساعد في تنظيم العمل وضمان الكفاءة.

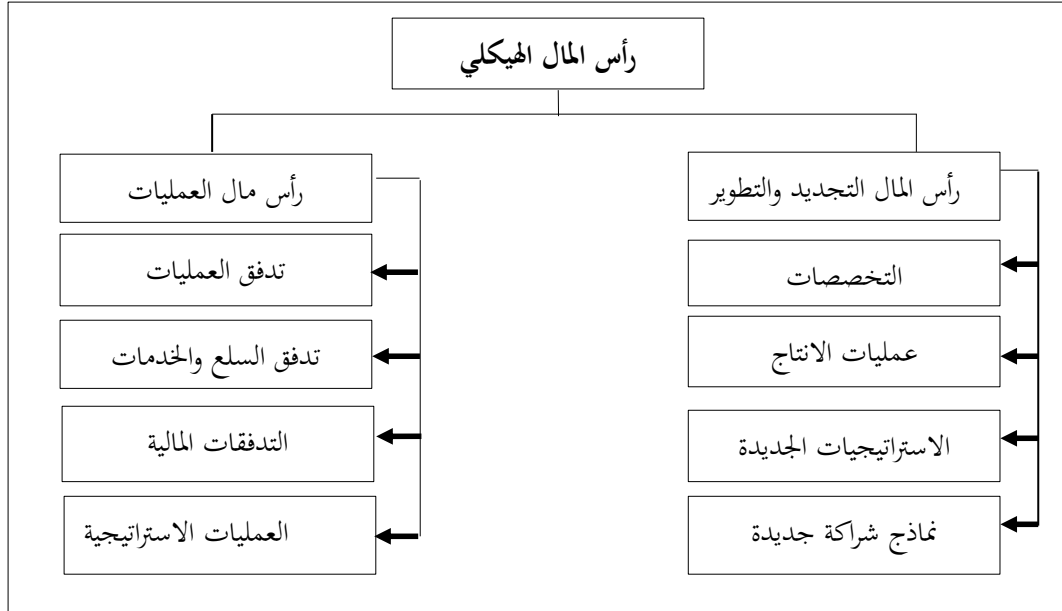
### الفرع الثاني: رأس المال الهيكلي

وهو البنية الارتكازية لرأس المال البشري، بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق (تعني تطوير مهارات الفرق في التعامل مع التغيرات في متطلبات السوق، مثل القدرة على تبني تقنيات جديدة أو تطوير منتجات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء)، كما يتضمن نوعية نظم المعلومات التقنية (يقصد بها الأنظمة والأدوات التي تستخدم لتجميع، تخزين، معالجة، وتوزيع المعلومات داخل المؤسسات مثل البرمجيات والأجهزة كالحواسيب مثلاً) وإمكانية الوصول إليها، ورؤى الشركة وقواعد المعلومات، والمفهوم والتوثيق التنظيمي، وهو يمثل الهيكل التنظيمي للشركة ومادتها الصلبة، وتعتمد قيمته على مدى قدرته لتمكين الشركة من تغليف وتحريك

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

استخدام رأس المال البشري، أي معارف الشركة في خدمة أهدافها<sup>1</sup>، وتظهر مكونات رأس المال الهيكلي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (13): مكونات رأس المال الهيكلي (التنظيمي).



Source: Epinette Georges et al, **Capital immatériel - 7 jours pour comprendre**, CIGREF, 2006, pp. 32. 170. نقلا عن: مصطفى حوحو، عبد الحق العشعاشي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

حيث يقصد برأس المال التجديد والتطوير الأموال والموارد التي تستثمر في تحسين وتطوير الأعمال أو المنتجات أو الخدمات، في حين تعني التخصصات مجموعة من المهارات، والمعرفة، والخبرات التي يمتلكها الأفراد داخل منظمة، والتي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها مثل التخصصات الفنية والإدارية والمالية والتسويقية وغيرها، أما عمليات الإنتاج فهي الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لتحويل المدخلات (مثل المواد الخام، والموارد البشرية، والتكنولوجيا) إلى منتجات أو خدمات نهائية، بينما تعني الاستراتيجيات الجديدة الأساليب والتوجهات المبتكرة التي تتبناها المؤسسات لتعزيز كفاءتها وفعاليتها من خلال تحسين استثمارها في الموارد البشرية والمعرفية، ويقصد بنماذج شراكة جديدة الأساليب المبتكرة التي تعتمد عليها المؤسسات لتكوين شراكات استراتيجية مع أطراف مختلفة، مثل الشركات الأخرى، والجامعات، والمؤسسات الحكومية، والمجتمع المدني حيث تهدف هذه الشراكات إلى تحسين الأداء وتعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسة، ويعني رأس مال العمليات مجموعة

<sup>1</sup> Cohen Sandra, Kaimenakis Nikolaos, **Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SMEs**, The Learning Organization, Vol. 14 No. 3, 2007, p. 244. نقلا عن: مصطفى حوحو، عبد الحق العشعاشي، مرجع سبق ذكره، ص 169.

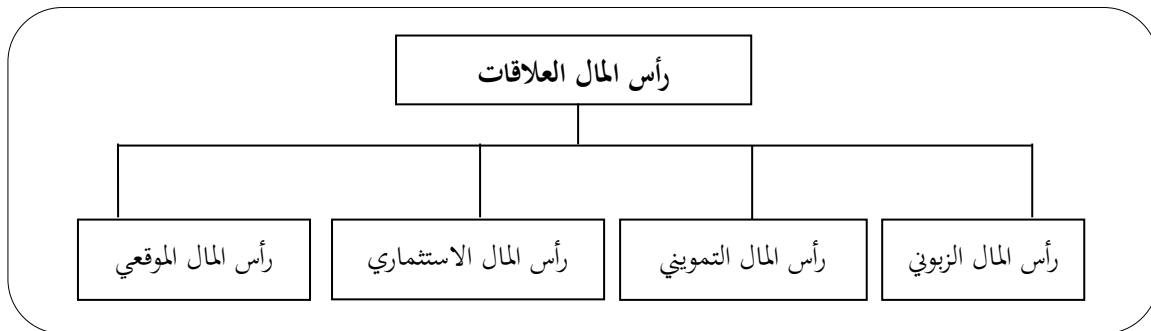
## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

الموارد والقدرات التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق الكفاءة في عملياتها اليومية، وتدفع العمليات يقصد به تسلسل الأنشطة والإجراءات التي تنفذ في المؤسسة لتحقيق الأهداف وتحسين الكفاءة، أما تدفق السلع والخدمات فيعني عملية نقل وتوزيع المنتجات والخدمات من مرحلة الإنتاج إلى المستهلك النهائي، بينما يقصد بالتدفقات المالية حركة الأموال داخل وخارج المؤسسة، وتعتبر جزءاً حيوياً من الإدارة المالية التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بينما يشير مصطلح العمليات الاستراتيجية إلى الأنشطة والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الطويلة الأجل للمؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية.

### الفرع الثالث: رأس المال العلاقات (العلائقي أو المترابط أو الزبوني).

يعد رأس مال العلاقات مكون رئيسي من مكونات رأس المال الفكري يمثل العلاقة مع الأطراف التي تتعامل الشركة معها من زبائن وموردين، وقد أسماه البعض برأسمال العلاقات (العلائقي) وهو الأعلى قيمة (لكون العلاقات الجيدة تساعد في فتح أسواق جديدة وتوسيع قاعدة العملاء، مما يساهم في نمو المؤسسة) بين مكونات رأس المال الفكري والأسهل في القياس من خلال الإيرادات، كما يطلق عليه العديد من التسميات على غرار رأس المال الزبوني ورأس المال الخارجي (يعبر عن علاقات المؤسسة مع الأطراف الخارجية المتعاملة معها كالموردين والزبائن، المستثمرين، الجهات الحكومية، والتحالفات الاستراتيجية التي تعني التعاون الرسمي بين مؤسستين أو أكثر بهدف تحقيق أهداف مشتركة، مما يساهم في تعزيز قدراتها التنافسية)<sup>1</sup>، والشكل التالي يوضح المكونات التي تشكل رأس المال العلاقات.

### الشكل رقم (14): مكونات رأس مال العلاقات.



<sup>1</sup> Cohen Sandra, Kaimenakis Nikolaos, Op.cit., p. 244

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

Source: Moeller Klaus, **Intangible and financial performance: causes and effects**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 10, No. 2, 2009, p. 227. نقلا عن: مصطفى حوحو، عبد الحق العشعاشي، مرجع سابق ذكره، ص 170.

وكخلاصة يمكن القول بأن التفاعل بين هذه الأنواع الثلاثة لرأس المال هو الذي يساعد على تحديد القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري الكلي للمؤسسة، وذلك من خلال العناصر التالية:

- تحقيق الأداء المالي: حيث تؤدي هذه المكونات إلى تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف، مما يساهم في تحقيق الزيادة في الأرباح؛
  - تعزيز الابتكار: وذلك من خلال تيسير التعاون وتبادل الأفكار، وتعزيز الابتكارات التي يمكن أن تؤدي إلى تطوير منتجات جديدة وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة،
  - تحسين القدرة التنافسية: إذ تساهم في بناء سمعة قوية وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات في السوق، مما يزيد من القدرة على جذب عملاء جدد والاحتفاظ بهم،
  - استدامة الأعمال: تساهم في بناء ثقافة مؤسسية قوية ومرنة، مما يسهل التكيف مع التحديات المستقبلية.
- وعموما تعتبر هذه المكونات بمثابة حجر الزاوية لرأس المال الفكري، حيث تحدد كيف يمكن للمؤسسة تحقيق قيمة مضافة في بيئة الأعمال الديناميكية.

### المطلب الرابع: متطلبات وأسس بناء رأس المال الفكري

يعتبر بناء قاعدة فكرية في العصر الحالي من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات ومنظمات الأعمال وذلك لصعوبة إيجاد أصول فكرية متميزة وأفراد يتمتعون بمهارات وكفاءات ومخزون معرفي ملائم (يعني مجموعة المعرفة والمهارات والمعلومات التي تمتلكها المؤسسة وتكون ذات صلة مباشرة بأهدافها واستراتيجياتها، يعني توافق هذه المعارف مع أهداف واستراتيجية المؤسسة)، لذا كان من الضروري الاهتمام برأس المال الفكري كأهم المواضيع الحديثة في إدارة الأعمال المعاصرة، ويمكن إبراز متطلبات وأسس بناء رأس المال الفكري في المؤسسات كالاتي:

#### الفرع الأول: متطلبات رأس المال الفكري.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

لتحقيق بناء رأس المال الفكري وجب توفر مجموعة المتطلبات يمكن إيجاز أهمها كما يلي<sup>1</sup>:

- دراية المؤسسة واطلاعها على المستجدات الإدارية الحديثة في ظل العصر الحالي المبني على المعرفة؛
- بناء إطار معرفي ملائم بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات؛
- الدمج الودي (يعني اتفاق بين مؤسستين أو أكثر على الاندماج بشكل سلمي، حيث يتم التعاون والتفاوض بين الأطراف المعنية لتحقيق مصالح مشتركة) لبعض المؤسسات مما يساعد على إقامة أقطاب صناعية متينة؛
- التركيز على المحتوى والمكونات الرئيسية لرأس المال الفكري؛
- العمل على الاستغلال الأمثل للموارد المعرفية الموجودة في المؤسسة وإدارتها، والاستغناء عن اقتناء أصول معرفية غير مفيدة؛
- التعاون بين القطاع العام والخاص من خلال تبادل المعارف والخبرات وزيادة الاستثمار في البحث والتطوير وتحسين بيئة الأعمال، إضافة إلى ضرورة وجود الجامعات التي تساهم في تكوين رأس المال الفكري من خلال تطوير المهارات والبحث العلمي والارتباط بالصناعة وفقا لاستحداث برامج تعليمية تتوافق مع احتياجات السوق الصناعية، بالإضافة إلى وجود مراكز الأبحاث الرائدة مع ارتباطها بالقطاعات الاقتصادية المحورية من أجل تطبيق المعرفة على أرض الواقع؛
- قدرة المؤسسة على تحليل وتشخيص الأصول المعرفية الحقيقية؛
- إنشاء المعرفة الذاتية للمؤسسة وهذا يعني تطوير وتنمية المعرفة والخبرات الفريدة التي تمتلكها المؤسسة بصفة خاصة، والتي تعزز من قدرتها على الابتكار والتكيف مع بيئة الأعمال وتعزيز قدرتها التنافسية؛

### الفرع الثاني: أسس أو آليات بناء رأس المال الفكري

في ظل حاجة المؤسسة إلى أفراد مبدعين ومبتكرين يتمتعون بالمعارف والمهارات اللازمة لتحسين أدائها فإن هذا الأمر يتطلب ضرورة وجود صيغ تنظيمية لبناء رأس المال الفكري، وعلى العموم توجد آليتين متفق عليهما لبنائه ألا وهي:

#### أولا: آلية استقطاب رأس المال الفكري

<sup>1</sup> حسناوي بلبال، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2013/2014، ص 32.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

ترتكز عملية إنتاج المعرفة بالأساس على المورد البشري، لكونه مولد للإبداع والابتكار لاسيما في ظل الاتجاهات الحديثة في عالم الأعمال، وهو ما يتطلب استقطاب الموارد ذات الكفاءة لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، وتتمثل استراتيجيات الاستقطاب هذه فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1- شراء العقول من السوق:

نظرا لأهمية رأس المال الفكري بالنسبة للمؤسسة ودوره في اكتساب ميزة تنافسية لها وركيزة أساسية لتطوير أعمالها وازدهارها وضمان بقائها واستمراريتها، وجب على المؤسسة متابعة واستقطاب هذه الموارد والعقول المتميزة والنادرة (حيث أن تحديد العقول المتميزة يعتمد على عدة معايير وأسس، منها: الإبداع والابتكار، الإنجازات الأكاديمية، المهارات التحليلية، التفكير النقدي والذي يعني القدرة على تقييم الأفكار والحجج بشكل منطقي، القيادة والتأثير، الشغف والتفاني، بالإضافة إلى التجارب المتنوعة، حيث تجمع هذه العوامل معا لتحديد العقول المتميزة) للاستفادة من مهاراتها وكفاءاتها وخبراتها في إثراء رصيدها المعرفي الذي يمكن بدوره من عمليات الإبداع والابتكار المستمرة (يعني أن الرصيد المعرفي والكفاءة والخبرة والمهارة لدى العقول المتميزة تمكن المؤسسة من الإبداع والابتكار الدائم والمتجدد لمنتجاتها وعملياتها المختلفة وأنشطتها)، حيث يمكن للمؤسسات ومنظمات الأعمال البحث عن هذه العقول حتى خارج حدودها الوطنية والإقليمية وفي مختلف أرجاء العالم كإضافة نوعية لدعم وتعزيز ميزتها التنافسية.

### 2- شجرة الكفايات:

تعتبر شجرة الكفايات أحد أهم تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، بحيث توضح مخطط المعارف والمهارات والخبرات المتعلقة بالموارد اللازمة للمؤسسة، وكذا سيرتهم الذاتية، وتسهل هذه الاستراتيجية استخدام الاستقطاب الإلكتروني لرأس المال الفكري في أسواق الموارد البشرية بواسطة شبكات الحواسيب، حيث أن الكفاية (الأهلية) تعني وجود مكونين أساسيين في الأفراد أو الموارد المطلوبة هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي، يتضمن المكون المعرفي مختلف المفاهيم النظرية والمهارات والخبرات المرتبطة باستحقاق وكفاءة الفرد، أما المكون السلوكي فيمكن ملاحظته وتقييمه من خلال ما يقوم به هذا المورد البشري العامل خلال قيامه بتأدية المهام الموكلة إليه.

<sup>1</sup> عزيز دحماني، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية -حالة مؤسسة سوناطراك-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2014/2015، ص ص 46-47.



### 3-مراجعة مؤسسات التعليم والمعرفة:

تستند رؤية هذه الاستراتيجية على مختلف المؤسسات التعليمية والمعاهد التكوينية كالجامعات والمدارس والمعاهد باعتبارها مصدر مهم لاكتشاف ومتابعة واستقطاب المواهب والمعارف، حيث يتضمن هذا الجانب عملية تقييم وتحليل البرامج التعليمية والبحثية في المؤسسات الأكاديمية والبحثية بهدف تحسين جودتها وكفاءتها. يشمل ذلك عدة جوانب تتمثل في الآتي:

- تقييم البرامج التعليمية: مراجعة المناهج الدراسية وأساليب التدريس للتأكد من أنها تواكب احتياجات السوق وتستقطب أفضل العقول؛
- البحث والابتكار: تعزيز أنشطة البحث العلمي ودعم الابتكار من خلال توفير بيئات تشجع على التفكير الإبداعي؛
- التعاون مع الصناعة: بناء شراكات مع الشركات والمؤسسات لتعزيز التطبيقات العملية للمعرفة ولتلبية احتياجات سوق العمل؛
- تطوير الكفاءات: التركيز على تنمية المهارات العملية والبحثية لدى الطلاب والباحثين، لضمان إعدادهم بشكل جيد للدخول إلى سوق العمل؛
- استقطاب المواهب: جذب الكفاءات من مختلف أنحاء العالم من خلال توفير بيئات تعليمية متميزة وفرص بحثية مغرية؛
- تقييم الأداء: استخدام معايير واضحة لقياس أداء المؤسسات التعليمية، مثل نتائج الطلاب والبحوث المنشورة، لضمان الجودة والتطوير المستمر.

حيث تهدف هذه المراجعات إلى تعزيز دور مؤسسات التعليم والمعرفة في استقطاب رأس المال الفكري، مما يساهم في النمو الاقتصادي والتطور الاجتماعي.

ثانيا: آلية صناعة رأس المال الفكري

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

أكدت العديد من الدراسات التطبيقية على ضرورة صناعة رأس المال الفكري لما يكتسبه من أهمية بالغة في ريادة المؤسسات، باعتباره مصدرا للميزة التنافسية والتنظيمية لمختلف المؤسسات ومنظمات الأعمال، وتتمثل الاستراتيجيات المتعلقة بصناعة رأس المال الفكري فيما يلي<sup>1</sup>:

### 1-خريطة المعرفة:

تمثل خريطة المعرفة تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الاستراتيجية، كما أنها خارطة فعلية تحدد معادل المعرفة الموجودة بالمؤسسة، والتركيز على صنف المعرفة المأمول مشاركتها، ومن؟ وأين يمكن إيجادهم؟ واستنادا إلى ما سبق تقوم المؤسسة برسم خريطة المعرفة للتمكن من معرفة محفظة المعرفة التي بحوزتها ومستوى الفجوة بداخلها (يقصد بها تحديد الفجوات أو النقص في المعرفة المطلوبة لتحقيق الأهداف، يعني أنه قد تكتشف المؤسسة أنها بحاجة إلى معرفة أو مهارات معينة غير متوفرة حاليا)، حيث أن رؤية هذه الاستراتيجية تؤكد أن المعرفة ليست فقط غير ملموسة بل غير قابلة للتعبير عنها في غالب الأحيان، فالواقع أننا نعرف أكثر مما يمكننا التحدث به في العادة، وتمثل المعرفة الضمنية رؤوس الأفراد، كما أن عوائد المؤسسات المستثمرة في أوعية المعرفة وبناء خرائط المعرفة الواصفة للمسارات المؤدية للمعرفة في هذه المؤسسات وسهولة الوصول إليها تكون كبيرة (تعني أن استفادة المؤسسة من رسم خريطة المعرفة تكون كبيرة وتعود عليها بالنفع وتحقيق الأرباح، كون هذه الخريطة تساهم بشكل كبير في صناعة رأس المال الفكري للمؤسسة وهو ما يؤدي إلى تحسين أدائها وتعزيز تنافسيتها وتحقيق النمو).

### 2-بناء الأنسجة الفكرية:

تمثل الأنسجة الفكرية في البنية التحتية المعرفية التي تدعم الابتكار والتعلم والنمو في المؤسسة، حيث يتشكل في المؤسسة نسخة مغايرة أخرى عن مجموعة ابتكارية وتعلم جديد، تشير إلى الشبكات والعلاقات والمعرفة التي يتم تبادلها وتفاعلها بين الأفراد والفرق داخل المؤسسة.

### 3-القيادة الذكية:

<sup>1</sup> حسناوي بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

لصناعة المعرفة والتعامل مع أناس أذكياء وجب توفر قيادة ذكية، وذلك لكون المدير الذكي ينصب تركيزه واهتمامه على التعلم التنظيمي بحيث يكون مساعدا للتعليم أكثر من كونه مشرفا ومعلما وكذا أكثر من كونه أمرا فالمدير الذكي هو الذي تتوفر لديه القدرة على ممارسة أسس ومتطلبات التقدير الفعال، التي من أهمها:

➤ **الاستمرار:** يعني أن المدير الذكي بدرايته وحنكته لا يجب عليه انتظار الأداء المتفوق للإشادة بموظفيه، بل يبادر أولا ويقوم بتقدير موظفيه مما يدفعهم إلى التفوق، وبالتالي يؤدي هذا التفوق إلى المزيد من التقدير؛

➤ **الفورية:** وهذا يعني أن تقدير المدير الذكي يجب أن يكون فوري وآني في الحين لكي يكون إيجابيا، وذلك لدرايته بأن التقدير المتأخر لموظفيه له تأثير سلبي لكونه يؤثر على تراجع معنوياتهم ومستوى حماسهم، وينقص من حافزهم للعمل بجد، ويضعف من ولائهم اتجاه المؤسسة وهذا ما يزيد من معدل الاستقالات، وفقدان الثقة بين المدير والموظفين؛

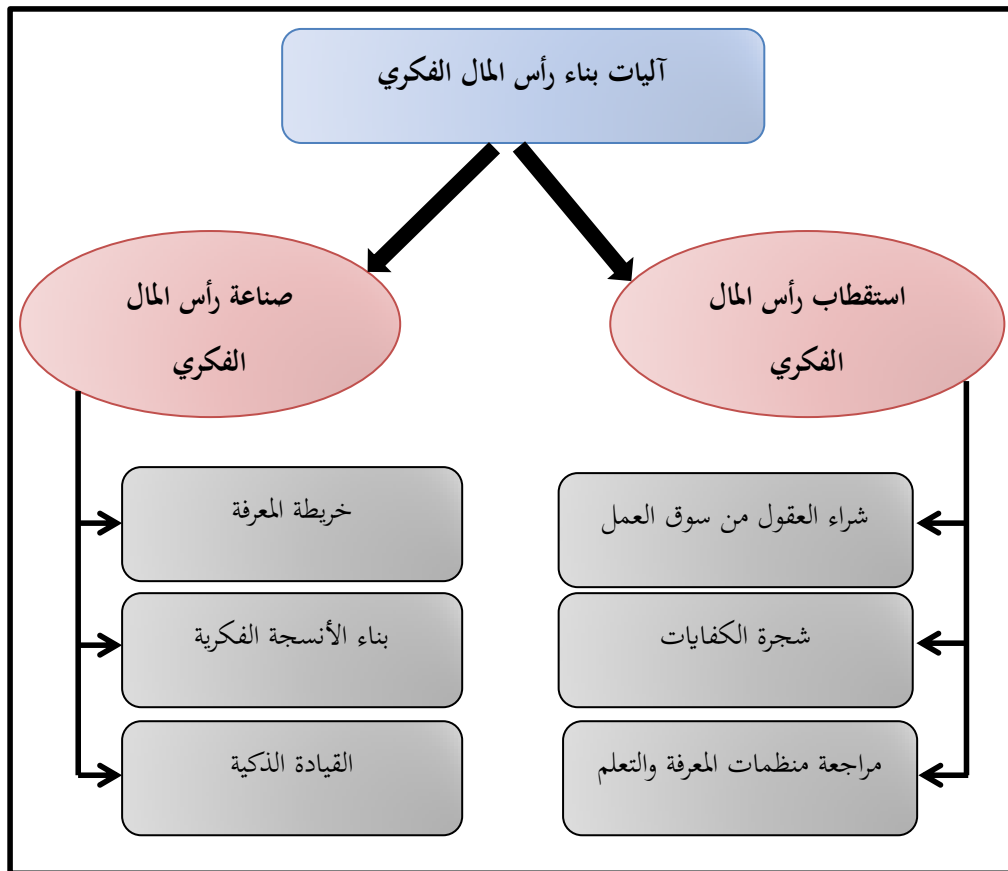
➤ **الإمتاع:** يقصد به الإبداع في التقدير، ويعني ذلك أنه يجب على المدير أن يقدم التقدير للموظفين بطريقة تجعلهم يشعرون بالسعادة والاحترام والاهتمام اتجاههم؛

➤ **الشمول:** الشمول في التقدير من قبل المدير يعني أن المدير يحرص على تقدير جميع الموظفين في الفريق أو المؤسسة، بغض النظر عن مواقعهم أو مستوياتهم الوظيفية، يشمل ذلك تقديم التقدير للموظفين من مختلف الأقسام والوظائف، وليس فقط للموظفين المتميزين أو القادة، فكل فرد يجب أن يشعر بأن جهوده محل تقدير؛

➤ **الدستور:** حيث يجب أن يكون لدى المدير مجموعة من المبادئ الواضحة حول كيفية تقدير الموظفين، مثل العدالة والشفافية.

وبناء على ما سبق يمكن تلخيص آليات بناء رأس المال الفكري في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): آليات بناء رأس المال الفكري.



المصدر: الشريف بوفاس، مريم بوخضرة، مرجع سبق ذكره، ص 282.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

### المبحث الثاني: رأس المال الفكري من منظور محاسبي

يمثل رأس المال الفكري مجموعة من المهارات والخبرات والكفاءات التي تمتلكها الموارد البشرية في المؤسسة بما يساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، فهو يشمل مختلف الأصول التي تمتلكها المؤسسة ولا تظهر في ميزانيتها لذا تبحث المؤسسات الاقتصادية عن كيفية الاعتراف به كمورد مهم وقياسه والإفصاح عنه باعتباره أهم مكونات الاقتصاد القائم على المعرفة، لذا سنقوم في هذا المبحث بعرض كيفية التوجه نحو الاعتراف برأس المال الفكري، وكذا نماذج قياس رأس المال الفكري ومن ثم سنقوم بالتطرق إلى الإفصاح المحاسبي لرأس المال الفكري، وصولاً في الأخير إلى عرض محددات الإفصاح عنه.

### المطلب الأول: التوجه نحو الاعتراف برأس المال الفكري

مع التطورات التكنولوجية التي عرفها العالم الاقتصادي ومع صاحبها من توجه نحو الاقتصاد القائم على المعرفة، أصبح الاهتمام بالأصول المعنوية القائمة على الخبرات والمعرفة والابتكار الذي يمكن أن يحقق التميز للمؤسسة الاقتصادية مقارنة بمثيلاتها التي تفتقد لهذا المورد الفكري المهم، لذا سنحاول عرض كيفية الاعتراف به محاسبياً كمورد يضيف قيمة لتلك المؤسسة.

### الفرع الأول: المعرفة المحاسبية لمفهوم الأصول (الموارد) الفكرية

توجد العديد من المعوقات والصعوبات التي تعترض الاعتراف والقياس المحاسبي للأصول أو الموارد الفكرية وهذا ما يظهر من خلال معايير المحاسبة الدولية، والذي يوضحه بالضبط المعيار المحاسبي الدولي رقم 38 الأصول غير الملموسة، حيث أن شروط الاعتراف بالأصل التي تطبق على جميع الأصول بغض النظر عن طبيعتها يصعب تطبيقها على الأصول الفكرية (الأصول غير الملموسة) نظراً لحساسية خصوصياتها ومميزاتها وغموض مفهومها وعدم دقة مصطلحها<sup>1</sup>.

كما تمت الإشارة إلى الأصول (الموارد) الفكرية من قبل مجلس معايير المحاسبة الدولية بالإضافة إلى مجموع المحاسبين على وجه العموم، وتم تعريفها (الأصول غير الملموسة) وفقاً للمعيار المحاسبي الدولي IAS 38 على أنها: أصل محدد غير نقدي وليس له وجود مادي، يتم السيطرة عليه بواسطة المنشأة كنتيجة لأحداث سابقة مثل شراء

<sup>1</sup> Elisabeth Wallister, Corrine Bissieux-Ollier, **Le capital immatériel de l'entreprise, un défi pour les comptables et les managers**, édition ems, France, 2011, p p 21-22.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

أو بناء ذاتي (مولد داخليا)، ويتم توقع الحصول على منافع اقتصادية مستقبلية منه تدفقات نقدية داخلية وأي أصول أخرى"<sup>1</sup>.

وعليه تتميز الأصول غير الملموسة (الموارد الفكرية) بثلاثة مميزات تتمثل في كونها:<sup>2</sup>

- محددة (أي بقاءها منفصلة يمكن بيعها أو تحويلها أو تأجيرها أو مبادلتها... إلخ)؛
- تظهر نتيجة لحقوق تعاقدية أو قانونية أخرى، ومسيطر عليها من طرف المؤسسة بأن تكون قادرة على الانتفاع بها؛
- تدر منافع اقتصادية مستقبلية كإيرادات أو تعمل على تخفيض التكاليف المستقبلية.

غير أن التعريف السابق يقتصر على الأصول غير الملموسة المسجلة في قائمة المركز المالي فقط (الميزانية)، فهو مفهوم ضيق بالمقارنة مع بعض المفاهيم الموجودة في العلوم المحاسبية والإدارية الحديثة، والتي تطرقت إلى موضوع الأصول غير الملموسة بسمى رأس المال الفكري من خلال العديد من الباحثين على غرار "أدفينسون" و"ماريوس" وآخرون، حيث تم استخدام تسمية "رأس المال غير المادي" في الترجمة الإنجليزية بينما تم تبني مصطلح "رأس المال الفكري" في الترجمة الفرنسية، إلا أن الاختلاف في التسميات والمصطلحات لا يؤثر في المضمون والمفهوم العام لرأس المال الفكري أو الموارد الفكرية على الرغم من أن المصطلحين قد يشيران إلى مفاهيم متشابهة، إلا أن "رأس المال الفكري" قد يركز بشكل أكبر على قيمة المعرفة والابتكار كمكونات مهمة للأصول غير الملموسة، كما أن محدودية المعرفة المحاسبية للأصول الفكرية ناتجة عن عدم الوضوح في التحديد والتطرق لمكوناتها بصفة دقيقة، إذ ناقش المعيار المحاسبي الدولي IAS 38 بعض الأمثلة على الأصول غير الملموسة، مثل براءات الاختراع، الرخص، حصص الاستيراد، حقوق التأليف، وقوائم العملاء وعلاقاتهم مع الموردين. كما تناول المعيار IFRS 3 للشهرة المتعلقة بعمليات اندماج الأعمال، بالإضافة إلى الأصول ذات العلاقة والموارد المعدنية التي يغطيها المعيار IFRS 6، والأصول المالية التي تم تناولها في المعيار IAS 39 للأدوات المالية.

<sup>1</sup> IAS 38 الأصول غير الملموسة، المعايير المحاسبية الدولية، تاريخ الإصدار: مارس 2004، تحديثات لاحقة، نقلا عن: عبد المجيد مزهود، أهمية القياس والإفصاح عن رأس المال الفكري في تمويل المشاريع الاستثمارية عن طريق شركات رأس المال المخاطر أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص محاسبة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017/2018، ص 88.

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

### الفرع الثاني: الاعتراف بالأصول الفكرية (غير الملموسة)

تطرق المعيار المحاسبي الدولي 38 شروط الاعتراف المحاسبي للأصول غير الملموسة، كما فصل في شروط الاعتراف لبعض الأصول بصفة منفردة، حيث أنه يتم الاعتراف بالأصل غير الملموس المصنع أو المكتنى بتوفر الشروط التالية<sup>1</sup>:

- وجوب توفر تعريف الأصل غير الملموس، حيث يجب أن يكون الأصل غير الملموس له قيمة اقتصادية ويمتلك خصائص تجعل من الممكن استخدامه لتحقيق منافع مستقبلية، إذا لم يتوافر فيه هذا التعريف، فلن يتم اعتباره أصلاً؛
- ضرورة أن يتوفر فيه شروط الاعتراف بالأصول باختلاف طبيعتها على غرار احتمال تدفق منافع اقتصادية للأصل بالإضافة إلى إمكانية تحديد تكلفته بشكل موثوق، حيث يجب أن يكون هناك دليل قوي على أن الأصل سيولد منافع اقتصادية مستقبلية. على سبيل المثال، إذا كان لدى الشركة براءة اختراع تتوقع أن تؤدي إلى زيادة المبيعات، فسيكون هذا شرطاً قوياً للاعتراف بها، أما إذا كانت المنافع غير مؤكدة أو تعتمد على عوامل غير قابلة للتنبؤ، قد لا يعترف بالأصل.

وتتمثل تكلفة الأصل غير الملموس المعترف به عند اقتناؤه في القيمة العادلة المحددة له<sup>2</sup>، كما يتم تقييم احتمال المنافع الاقتصادية وفقاً لفرضيات مدعومة ومعقولة منحصرة في تقدير الإدارة الأفضل لمجمل الظروف الاقتصادية السائدة على طول مدة منفعة الأصل (أي يتطلب من الإدارة أن تقوم بتحليل الظروف الاقتصادية والتجارية بعناية وأن تستخدم خبرتها ومعرفتها في السوق لتقديم تقديرات دقيقة، ويجب أن تأخذ في اعتبارها كافة العوامل الاقتصادية المحيطة، مثل التضخم، والطلب على المنتج، والمنافسة، والتغيرات السياسية، وغيرها، كما أن التقييم يجب أن يكون لفترة زمنية تمتد طوال عمر الأصل، أي الفترة التي يتوقع أن يظل فيها الأصل مفيداً)، وحسب المعيار المحاسبي الدولي 38 IAS فإنه في حين عدم توفر شروط الاعتراف بالأصل غير الملموس وعدم مطابقتها عليه وجب الاعتراف بنفقات هذا الأصل كمصروفات أثناء تحميلها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> 38 IAS الأصول غير الملموسة، المعايير المحاسبية الدولية، تاريخ الإصدار: مارس 2004، تحديثات لاحقة، نقلاً عن: لخضر علاوي، معايير المحاسبة الدولية، دار النشر الورقة الزرقاء، الجزائر، 2012، ص 123.

<sup>2</sup> خالد جمال الجعارات، معايير التقارير المالية الدولية، إثراء للنشر والتوزيع، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2008، ص 374.

<sup>3</sup> 38 IAS الأصول غير الملموسة، المعايير المحاسبية الدولية، تاريخ الإصدار: مارس 2004، تحديثات لاحقة، نقلاً عن: عبد المجيد مزهود، مرجع سبق ذكره، ص 90.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

### الفرع الثالث: القياس المحاسبي للأصول الفكرية

رغم الأهمية التي تحظى بها الأصول الفكري في تعظيم ثروة المؤسسة وتميزها، إلا أن قياس هذه الأصول يصعب تحديده نظرا لعدم التحديد الدقيق لها كونها غير ملموسة، ومع ذلك ووفقا للمعيار المحاسبي الدولي ISA38 فيتم قياسها كما يلي:

#### أولا: القياس الأولي للأصول الفكرية (غير الملموسة)

حسب ما نص عليه المعيار المحاسبي الدولي IAS38 الأصول غير الملموسة فإن عملية القياس هذه تتم وفقا لمحاسبة التكلفة المبنية على التكلفة التاريخية بالإضافة إلى محاسبة القيمة العادلة لهذه الأصول (هذا يعني أن المعيار IAS 38 يسمح باستخدام طريقتين لتقييم الأصول غير الملموسة: الأولى هي قياس التكلفة التاريخية، والثانية هي قياس القيمة العادلة، مما يتيح للمؤسسات اختيار الطريقة الأكثر ملاءمة لطبيعة الأصول والتغيرات في السوق)، كما تعرف القيمة العادلة على أنها: "المبلغ الذي يتم على أساسه مبادلة أصل بين طرفين متراضين ومطلعين (يعني أن كل من البائع والمشتري يمتلكان المعلومات الكافية عن الأصل وقيمته السوقية، مما يضمن أن التقييم عادل وموضوعي) يمثلان البائع والمشتري ويعملان في ظروف المنافسة العادية، بحيث تعبر عن القيمة السوقية للأصل (القيمة العادلة غالبا ما تعتبر مرادفة للقيمة السوقية، ولكن هناك بعض التفاصيل التي تميز بين المفهومين: فمن حيث السياق: القيمة العادلة هي مفهوم أوسع يمكن أن يتضمن تقديرات من عدة مصادر، بينما القيمة السوقية تشير إلى سعر محدد في لحظة معينة، أما من حيث التحليل: القيمة العادلة قد تتطلب تحليلا شاملا يتضمن تقديرات واستنتاجات حول الأوضاع الاقتصادية والسوق، بينما القيمة السوقية تعتبر النتيجة الفعلية لسوق معين، فعلى العموم في كثير من الحالات، يمكن اعتبار القيمة العادلة والقيمة السوقية متطابقتين، لكن من المهم فهم السياق الذي يستخدم فيه كل مصطلح) في ظل وجود سوق تبادلات نشطة مفتوحة أمام الكل"<sup>1</sup>.

#### ثانيا: القياس اللاحق للأصول الفكرية (غير الملموسة)

<sup>1</sup> IAS 38 الأصول غير الملموسة، المعايير المحاسبية الدولية، تاريخ الإصدار: مارس 2004، تحديثات لاحقة.



## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

يسمح المعيار المحاسبي الدولي 38 للمؤسسات بعد إقفال حساباتها الختامية باختيار إحدى الطريقتين المعتمدة في إعادة تقييم الأصول غير الملموسة، إما الطريقة المرجعية المبنية على التكلفة التاريخية أو الطريقة الاختيارية المسموح بها والمتمثلة في نموذج إعادة التقييم، ويمكن عرض الطريقتين وفقاً لما يلي:<sup>1</sup>

### 1- نموذج التكلفة (الطريقة المرجعية):

حسب هذه الطريقة وبعد أن يتم القياس الأولي للأصول الفكرية (غير الملموسة) تسجل بتاريخ تقييمها اللاحق (يقصد به النقطة الزمنية التي يتم فيها إعادة تقييم الأصل بعد التقييم الأولي، يعني إعادة النظر في قيمة الأصل في وقت معين في المستقبل، بناء على معلومات وظروف جديدة، وهو جزء مهم من عملية الإدارة المالية لضمان الدقة والشفافية في البيانات المالية) بتكلفتها مطروحا منها مبالغ الاهتلاكات وخسائر القيمة المتراكمة، أي أنها تسجل بقيمتها المحاسبية الصافية ابتداء من تكلفتها التاريخية.

### 2- نموذج إعادة التقييم (الطريقة الاختيارية):

وفقا لهذا النموذج تسجل الأصول غير الملموسة بقيمتها المعاد تقييمها استنادا إلى القيمة العادلة منقوصا منها الاهتلاك اللاحق (يعني خصم جزء من القيمة بسبب الاستخدام والتقدم، مما يعكس انخفاض القيمة) وخسائر القيمة فقط، حيث يمكن تحديد القيمة العادلة استنادا إلى سوق مفتوح نشط ملائم ومناسب لهذه الأصول الفكرية.

## الفرع الرابع: التسجيل المحاسبي للأصول (الموارد) الفكرية

ظهرت العديد من الآراء التي تعالج كيفية التعامل مع الاستثمارات والموارد الفكرية محاسبيا وإظهارها ضمن القوائم والتقارير المالية، حيث ركزت أهمها على تحقيق المنافع الاقتصادية المستقبلية، وتتمثل في:<sup>2</sup>

### أولا: تسجيل الاستثمارات والموارد الفكرية كأصل

وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمقبولة عموما فإنه ما يعاب على القوائم المالية في هذا المجال هو افتقارها إلى إظهار الاستثمارات الفكرية مثل نفقات التعليم والتدريب كأصل، حيث تعتبرها مصاريف تشغيلية

<sup>1</sup> IAS 38 الأصول غير الملموسة، المعايير المحاسبية الدولية، تاريخ الإصدار: مارس 2004، تحديثات لاحقة، نقلا عن: عبد المجيد مزهود، مرجع سبق ذكره، ص 94.

<sup>2</sup> سعود جايد مشكور العامري، جعفر فالح ناصر الغانمي، المحاسبة الفكرية - نظرية وتطبيق -، جامعة المثني، 2020، ص ص 23-25.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

تظهر في جدول حسابات النتائج كما أن هذه المعالجة المحاسبية ضمن القوائم المالية لا تظهر ولا توفر المعلومات الدقيقة اللازمة والحقيقية لأصحاب المصالح مع المؤسسة.

وبرزت آراء بعض الباحثين حول اعتبار الموارد الفكرية كمصاريف رأس مالية، وذلك لكون أن هذه المعالجة المحاسبية تعتبر أكثر شمولاً بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية التي تولي أهمية كبيرة للمعرفة كجزء أكبر ضمن ثرواتها ومنتجاتها، تأكيداً على ضرورة معاملة الأفراد أصولاً والاهتمام بقيمتهم مع أهمية إظهار المعلومات الكفوية لمحاسبة الموارد البشرية في التقارير المالية.

كما أن تسجيل الأصول الفكرية كأصول في السجلات المحاسبية يتطلب اتباع مجموعة من الخطوات وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية، مثل IAS 38 إليك الخطوات الأساسية:

### 1. التعرف على الأصل الفكري:

- يجب أن يتوافر للأصل الفكري تعريف واضح كأصل غير ملموس، مثل براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق النشر، أو أي ابتكارات أخرى.

### 2. تحقيق الشروط:

- احتمال تدفق المنافع الاقتصادية: يجب أن يكون هناك دليل على أن الأصل سيولد منافع مستقبلية للشركة؛
- قياس التكلفة بشكل موثوق: يجب أن تكون التكلفة التي تم دفعها لتطوير أو شراء الأصل قابلة للقياس بدقة.

### 3. قياس تكلفة الأصل:

- التكلفة التاريخية: يمكن تسجيل الأصل بالتكلفة التي تم دفعها للحصول عليه، بما في ذلك جميع النفقات المباشرة المتعلقة بتطويره (مثل تكاليف البحث والتطوير، والتسجيل)؛
- القيمة العادلة: إذا تم الحصول على الأصل من خلال عملية استحواذ، يمكن تسجيله بناءً على قيمته العادلة في وقت الاستحواذ.

### 4. التسجيل في السجلات المحاسبية:

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

- يتم إدخال المعلومات المتعلقة بالأصل في السجلات المحاسبية، مع تحديد إسم الأصل، تاريخ الشراء، التكلفة، وأي معلومات أخرى ذات صلة.

### 5. الإفصاح:

- يجب على الشركة الإفصاح عن تفاصيل الأصول الفكرية في القوائم المالية، مثل طبيعة الأصل، وطريقة قياسه، والتقديرات المستخدمة.

### 6. التقييم اللاحق:

- بعد تسجيل الأصل، يجب مراجعة قيمته بانتظام، يمكن أن يشمل ذلك التقييم المستمر وفقا لمعايير التكلفة أو القيمة العادلة.

### 7. الاستهلاك أو التقييم:

- في حال كانت الأصول الفكرية محدودة العمر، يتم استهلاكها على مدى فترة استخدامها، مما يؤثر على الأرباح والخسائر.

وعموما فإن تسجيل الأصول الفكرية يتطلب الالتزام بالمعايير المحاسبية المناسبة، مع ضرورة التأكد من تحقيق الشروط اللازمة للتعرف عليها وتسجيلها بدقة في السجلات المالية.

### ثانيا: تسجيل الاستثمارات والموارد الفكرية كالترام (خضم)

من بين الأمور الجوهرية المهمة والأساس في إدراج الموظفين في البيانات المالية الختامية للمؤسسة، هو الإدراك بعدم امتلاك الموارد البشرية العاملة بل يتم اكتسابها والاحتفاظ بها وذلك بتحمل المؤسسات لمسؤولياتها، حيث أن عدم امتلاك المؤسسة أي التزام أو مسؤولية فيما يخص هذه الموارد البشرية يعني أنها لا تمتلكها.

وبهذا الخصوص حددت الآراء التالية لتوضيح أوجه التشابه بين المحاسبة الفكرية واستثماراتها مع المطلوبات (الالتزامات أو الخصوم) على النحو التالي:

- يوجد تشابه بين الودائع القابلة للسحب لدى البنوك والموارد الفكرية، حيث أن كلاهما يعتبر ملك للشخص المعير لهما، وذلك أن الأفراد يفوضون أحد الأشخاص الذي له الحق في التصرف برأس المال

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

الفكري الخاص بهم لفترة زمنية معينة عن طريق التعاقد (يعني أن الملاك أو المساهمين في المؤسسة يفوضون مدير المؤسسة مثلاً في التصرف برأس المال الفكري الخاص بها ومواردها البشرية لمدة أو فترة زمنية محددة من خلال عقد)؛

- يرى أصحاب هذا الرأي أن هناك تشابه بين الالتزامات المتعلقة بالأصول أو الموارد الفكرية وبين الالتزامات الناتجة عن عقود الإيجار، بحيث يسعى حاملو عقد الإيجار إلى معرفة القيمة الحالية لدفعات الإيجار المستقبلية المتوصل إليها عن طريق معدل الفائدة المفروض وعدد الدفعات الواجبة التسديد ومبلغها والجدول الزمني الخاص بها، كما أن هذه الطريقة تتشابه مع طريقة تقييم الأصول الفكرية التي يقرضها الموظفين للمؤسسة الاقتصادية (يعني تقييم الموارد الفكرية المعرفية والكفاءات والمهارات الخاصة بالموظفين والتي تساهم في تطوير أداء المؤسسة ونموها وتعزيز تنافسيتها).

كما يمكن اعتبار استثمارات الأصول الفكرية من بين الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات في توليد بيئة ملائمة لنجاحها وتطورها، وفيما يخص المعالجة المحاسبية لهذه الاستثمارات فإنه يتم اعتبارها كمصاريف رأسمالية وتضاف إلى قيمة الأصول أو الموارد الفكرية (كأصول معنوية غير ملموسة كالشهرة أو البرمجيات وغيرها ضمن عناصر الصنف 2، التثبيتات المعنوية ح/20) في جانب الأصول، وإلى قيمة رأس المال في جانب الخصوم، ولا يمكن إظهارها كمصاريف تشغيلية تنقص من قيمة الأرباح المحققة للمؤسسات الاقتصادية (يعني لا تعتبر تكلفة مثل مصاريف المستخدمين التي تظهر في حسابات النتائج وتنقص من قيمة الأرباح الخاصة بالمؤسسة).

### المطلب الثاني: نماذج قياس رأس المال الفكري

رغم الاتفاق حول أهمية رأس المال الفكري في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات ومنظمات الأعمال، إلا أن هذا الاتفاق لم يصاحبه اتفاق آخر حول منهجية تقييمه وقياسه والإفصاح عنه وبات الاختلاف هو الأمر المتفق عليه في هذا الشأن، وذلك لصعوبة تقدير وقياس وتقييم العمل المعرفي الفكري والذهني لكون رأس المال الفكري مرتبط بالأصول غير الملموسة للمؤسسات<sup>1</sup>.

حيث قدم بعض الباحثين نماذج لتضييق الفجوة بين القيمة الدفترية لصافي أصول المؤسسة وقيمتها السوقية وتحديد رأس مالها الفكري، كما تم وضع نماذج لقياس رأس المال الفكري من قبل بعض الشركات العالمية. و نجد

<sup>1</sup> الخير زميت، مساهمة رأس المال الفكري في ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر في ظل متطلبات إدارة المعرفة -دراسة عينة من الجامعات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة البويرة، الجزائر، 2021-2022، ص 165.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

من بين أهم هذه النماذج نموذج شركة سكانديا ونموذج شركة إريكسون، نموذج شركة Celemi بالإضافة إلى نموذج شركة رامبول ونموذج شركة مارك<sup>1</sup>، وسنتطرق لأهم هذه النماذج فيما يلي.

### الفرع الأول: النماذج المقدمة من طرف بعض الشركات العالمية

هناك العديد من النماذج الخاصة بقياس رأس المال الفكري تم وضعها من طرف المؤسسات العالمية نذكر منها:

#### أولاً: نموذج شركة سكانديا (Skandia):

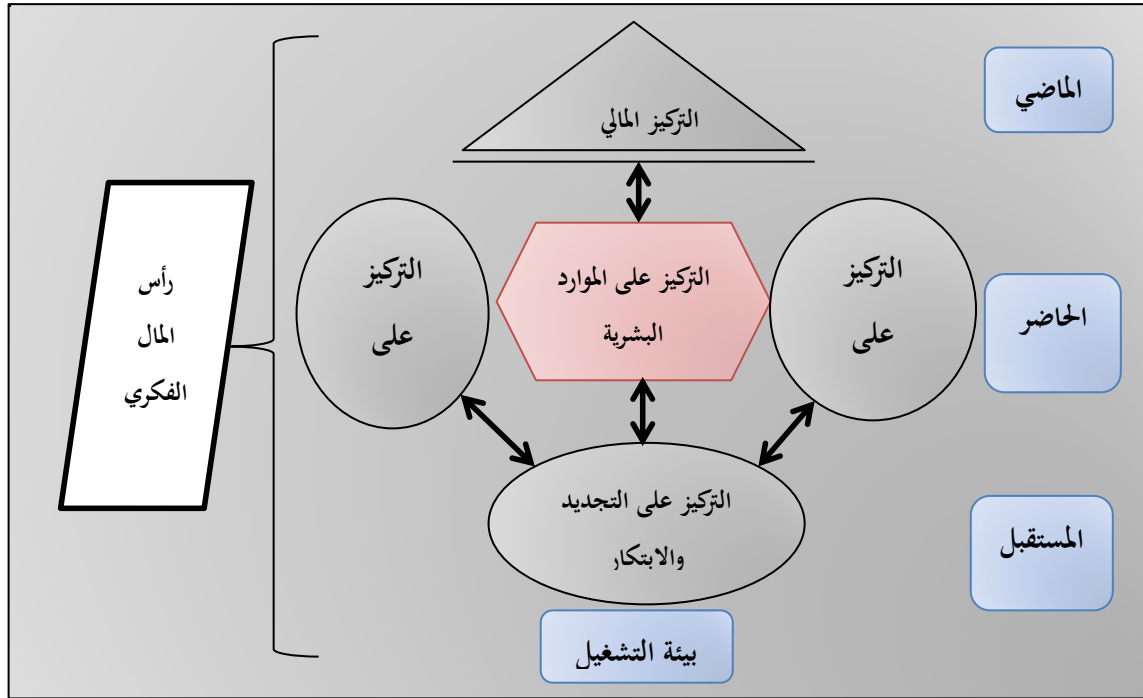
صمم هذا النموذج عام 1994 من طرف شركة Skandia السويدية الناشطة في مجال التأمين لقياس رأس المال الفكري الخاص بها، حيث يركز هذا النموذج على خمسة أبعاد وبدوره يركز كل بعد على مجال معين فالبعد الأول يشمل التركيز المالي أما البعد الثاني يقوم على التركيز على العملاء ويركز البعد الثالث على العمليات بينما يركز البعد الرابع على التجديد والابتكار ويركز البعد الخامس الأخير على الموارد البشرية باعتبارها المحرك الكلي والأساسي لأبعاد هذا النموذج، كما يضم كل بعد من الأبعاد الخمسة السالفة الذكر جملة من المؤشرات القابلة للقياس (يعني أنه لكل بعد من هذه الأبعاد، هناك مجموعة من المؤشرات التي يمكن قياسها، مما يسمح بتحليل الأداء بشكل كمي)، بحيث تكون المؤشرات المستعملة في التعبير عن البعد المالي (البعد المالي يتطلب استخدام مؤشرات محددة لقياس الأداء المالي) في الغالب مؤشرات نقدية (هذه المؤشرات المالية تعتمد بشكل أساسي على القيم النقدية، مثل الإيرادات، الأرباح، التكاليف، والربحية، مما يساعد في تقييم الوضع المالي بشكل دقيق)، بينما تعتمد مؤشرات بعد العملاء على تقدير رأس مال العملاء بالنسبة للمؤسسة وتستخدم مجموعة مؤشرات مالية وغير مالية، في حين تعتمد المؤشرات المعبرة عن بعد العمليات على مؤشرات فعالية استخدام التكنولوجيا ومراقبة جودة المعلومات ونظم إدارة الجودة إضافة إلى بعض المؤشرات المالية، ويسعى بعد التركيز على التجديد والابتكار إلى محاولة قياس قدرات الإبداع الخاصة بالمؤسسة من خلال قياس فعالية الاستثمارات في مجال التدريب والإنفاق على البحث والتطوير، كما يتضمن البعد الخاص بالموارد البشرية قياسات رأس المال البشري للمؤسسة وسبل تعزيزه وتطويره، وأخيراً يتم تسجيل نتائج القياسات للأبعاد الخمسة ويتم مقارنتها بنظيراتها من

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله العبيشي، نموذج مقترح لقياس وتقييم رأس المال الفكري في شركات الاتصالات السعودية، المجلة العملية لقطاع كليات التجارة كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، المجلد 1، العدد 7، 2010، ص 260.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

القياسات للسنوات السابقة، هذا يسمح بتقييم التقدم أو التراجع في الأداء<sup>1</sup>، والشكل التالي يظهر ويوضح هذا النموذج.

الشكل رقم (16): نموذج شركة Skandia.



Source: Skankdia Insurance Company, **Visualizing Intellectual Capital in Skandia**, Supplements to Skandia Annual Reports 1994- 2000, Skandia Insurance Company, Stockholm, Sweden. Available Online: <http://www.skandia.com>. Edvinsson, L. and Malone, M., **Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower**, Harper Collins, New York, 1997..261 نقلا عن: محمد بن عبد الله العبيشي، مرجع سبق ذكره، ص 261.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن النموذج المقترح يتكون من هيكل متكامل حيث يلعب كل عنصر دورا محددا، إذ يمثل البعد المالي سطح النموذج، مما يعني أن النتائج المالية تعتبر أساس النجاح والاستدامة، في حين تشكل جدران النموذج التركيز على العمليات والعملاء، مما يدل على أهمية كفاءة العمليات ورضا العملاء في دعم النمو، أما التركيز على الموارد البشرية، فيعتبر بمثابة العقل والقلب، حيث يُعزى له دور محوري في تعزيز الأداء والإبداع، وفي الوقت نفسه، يُعتبر التركيز على التجديد والابتكار كالأرضية أو القاعدة التي تركز عليها جميع الأبعاد الأخرى، مما يعني أن الابتكار هو الركيزة الأساسية التي تدعم النمو والتطور المستدام، من خلال هذا

<sup>1</sup> Edvinsson, L. and Malone, M., **Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower**, Harper Collins, New York, 1997. -260 نقلا عن: محمد بن عبد الله العبيشي، مرجع سبق ذكره، ص 260. 261.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

التوزيع الواضح للأدوار، يظهر النموذج ككيان متكامل يتطلب توازنا بين جميع العناصر لتحقيق النجاح الشامل المستدام.

### ثانيا: نموذج شركة Ericsson

تعتمد شركة Ericsson، المتخصصة في مجال الاتصالات والأجهزة اللاسلكية، نموذجا شاملا يتكون من خمسة محاور رئيسية: الابتكار، العمالة، العمليات الصناعية، الزبائن، والوضع المالية، كل محور يدعم مجموعة من المؤشرات التي تساعد الشركة في تقييم تقدمها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتركز الشركة على تنفيذ إجراءات تتماشى مع استراتيجيتها، مع تحقيق توازن بين الأداء الحالي والماضي والمستقبلي المتوقع، كما تسعى لتحقيق توازن بين الاستراتيجيات طويلة الأجل والنتائج قصيرة الأجل، مما يعكس فهما عميقا لأهمية التخطيط المتوازن، في ظل تغير ظروف السوق، تبرز قدرة Ericsson على تقييم وتعديل استراتيجياتها بسرعة، مما يسهم في الحفاظ على مرونتها وكفاءتها، وأخيرا، تركز الشركة أيضا على قياس وإدارة القيم المستقبلية لضمان استدامة نجاحها ونموها في السوق<sup>1</sup>.

ومما سبق يمكن القول بأن شركة إريكسون اعتمدت في هذا النموذج بصورة رئيسية على مدخل القياس المتوازن للأداء (تعني أن شركة إريكسون استخدمت نموذجا يعتمد بشكل أساسي على مفهوم "القياس المتوازن للأداء"، والذي يركز على تقييم الأداء من زوايا متعددة، مثل المالية، العملاء، العمليات، والابتكار، بدلا من الاعتماد على مؤشرات مالية فقط، هذا المدخل يساعد الشركة في تحقيق توازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل) مع الأخذ في الحسبان خصوصية طبيعة منتجات هذه الشركة الرائدة في مجال صناعة أجهزة الاتصالات، بحيث أن المؤشرات المستخدمة لتقييم الأداء تختلف بناء على نوع نشاط المؤسسة، والبعد الزمني نتيجة التقدم التكنولوجي، وكذا وفقا للأهداف الاستراتيجية التي تحددها المؤسسة.

### ثالثا: نموذج شركة Celemi

قامت شركة Celemi الدولية الناشطة في مجال الاستشارات التدريبية بقياس رأس مالها الفكري من خلال الرقابة على ثلاث فئات متكاملة فيما بينها في نظر الشركة، متمثلة في العملاء والتي أسمتها المؤسسة بالهيكل الخارجي، المؤسسات العاملة في نفس المجال والتي أطلقت عليها الشركة تسمية المنافسة، بالإضافة إلى المؤسسة في

<sup>1</sup> Starovic, D., Marr, B., **Understanding Corporate Value: Managing and Reporting Intellectual Capital**, Chartard Institute of Management Accounts (Cima), 2003, Available Online: <http://www.cimaglobal.com>.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

حد ذاتها كفئة ثالثة ونسبت لها مصطلح الهيكل الداخلي، وتمت الرقابة على الفئات الثلاثة السالفة الذكر من خلال ثلاث متغيرات رئيسة تتمثل في التجديد، النمو، والكفاءة، حيث قامت بتقديم حلول تعليمية مبتكرة تساعد الشركات على تعزيز ثقافة الابتكار بين موظفيها، مما يمكنها من تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة، كما ساعدت المؤسسات في استراتيجيات النمو من خلال تحسين مهارات فرق العمل وتعزيز قدراتهم على اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة العائدات، وساعدت شركة Celemi المؤسسات على تحسين كفاءتها التشغيلية من خلال تصميم برامج تدريبية مخصصة، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، إضافة إلى الثبات والاستقرار وقد تم هذا من خلال مجموعة مؤشرات مساعدة في قياس الفئات الثلاث لهذا النموذج، كما نجد أن النمو والتجديد في فئة العملاء يقاس بالنمو في الإيرادات وتقاس الكفاءة بالإيرادات المتعلقة بكل زبون، أما الثبات والاستقرار فيقاس برضا الزبائن وعدد تكرار الطلبات<sup>1</sup>، حيث أنتجت الشركة نموذج محاكاة أسمته Tango و يحاكي هذا النموذج خطة التدريب والتعلم التنفيذي، مستخدمة في هذا النموذج فكر وطرق المحاسبة في الرقابة على الأصول المعنوية<sup>2</sup>، تم تطبيق هذا النموذج من خلال تصميم برامج محاكاة تفاعلية تهدف إلى تعزيز التدريب والتعلم التنفيذي، وتركزت العملية على تحديد أهداف تعليمية واضحة، مثل تحسين مهارات القيادة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتم تنفيذ النموذج في ورش عمل تدريبية تضم فرق متعددة من الأقسام المختلفة، من خلال تشجيع التفاعل وتبادل التغذية الراجعة بين المشاركين، أسهمت Celemi في تحسين مهارات اتخاذ القرار والتفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة التعاون داخل الفرق. كما تمكن المشاركون من تطبيق المعرفة المكتسبة في بيئات العمل الحقيقية، مما أدى إلى تحسين الأداء العام وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات، على العموم، أظهر تطبيق نموذج "Tango" تأثيرا إيجابيا كبيرا على تطوير المهارات وتعزيز فعالية الأداء المؤسسي.

يمكن الاستنتاج أن شركة Celemi اعتمدت في نموذج "Tango" على مفهوم مدخل قياس الأداء المتوازن، الذي يتيح تقييم الأداء من زوايا متعددة، بما في ذلك الأبعاد المالية والتشغيلية، ومع ذلك، تم التركيز بشكل خاص على فئة واحدة من الأطراف الخارجية ذات العلاقة، وهي الزبائن، مما يعني أن النموذج يعكس اهتماما كبيرا بتلبية احتياجات العملاء وتحسين تجربتهم، هذا التركيز على الزبائن يمكن أن يسهم في تعزيز

<sup>1</sup> Celemi, **Growing A Knowledge Company**, 1998. Available Online: <http://www.celemi.se/sbc/sbc2.html.com>.

<sup>2</sup> Bontis, N., Girardi, J., **Teaching Knowledge Management and Intellectual Capital Lessons: an Empirical Examination of The Tango Simulation**, Third World Congress on Intellectual Capital, McMaster University, Canada, 1999. Available Online: <http://www.celemi.com>.



## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

العلاقات معهم وزيادة رضاهم، إلا أنه قد يغفل الاعتبار لبقية الأطراف الخارجية التي يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة.

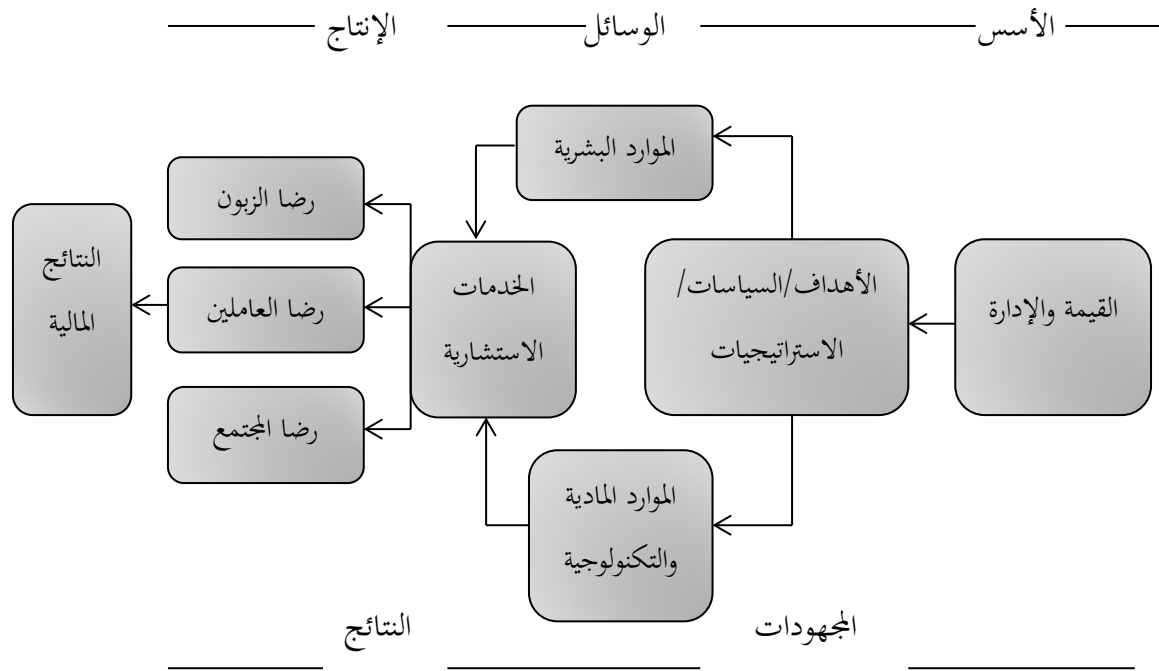
### رابعاً: نموذج شركة Ramboll:

حاولت شركة Ramboll الدانماركية للاستشارات الهندسية في منتصف تسعينات القرن الماضي بإعداد حسابات لرأس المال الفكري (مما يدل على اهتمامها بتقييم الأصول غير الملموسة التي تسهم في نجاحها، هذا الإجراء كان يهدف إلى فهم قيمة المعرفة والخبرات والموارد البشرية داخل الشركة وكيفية تأثيرها على الأداء العام والمنافسة في السوق)، وتم ذلك عن طريق نموذج مشكل من مجموعة أبعاد تتمثل في الإدارة والقيمة، الأهداف والسياسات الاستراتيجية، العمليات الاستراتيجية، الموارد البشرية، الخدمات الاستشارية، الموارد المادية والتكنولوجية، حيث تم إعداد هذا النموذج من خلال دراسة احتياجات السوق وتحديد مجالات الخدمات الأساسية مثل الهندسة والاستدامة، وشكلت فرق متعددة التخصصات من خبراء مختلفين، وتم استخدام تقنيات متقدمة لتحسين الكفاءة، كما تم التركيز على الشراكات الاستراتيجية وتعزيز مبادئ الاستدامة لضمان تقديم حلول شاملة وفعالة، فقياس الأصول الفكرية في شركة رامبول تم من خلال تقييم العناصر غير الملموسة مثل براءات الاختراع، والعلامات التجارية، والمعرفة المتخصصة، وتم تطبيق ذلك عن طريق توثيق الابتكارات والعمليات الفريدة التي تميز الشركة، واستخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لتقييم تأثير هذه الأصول على الأداء العام، مما يساعد في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق النمو المستدام. وفقاً لهذا النموذج يتم الوصول لنتائج محددة (تحقيق حلول مبتكرة ومستدامة تلبي احتياجات العملاء وتعزز من كفاءة المشاريع مع التركيز على الأثر البيئي والاجتماعي الإيجابي) من خلال مجموعة مؤشرات لكل بعد من الأبعاد السابقة، فمثلاً يتم قياس بعد الموارد البشرية وفقاً لمؤشرين يتمثلان في البناء التنافسي والتكوينات الخاصة بفريق العمل ويتم تقسيم كل مؤشر إلى مؤشرات فرعية (الخبرة الفنية، الابتكار والإبداع، تنوع الخلفيات والخبرات داخل الفريق، التدريب والتطوير، التعاون والتواصل)، وينتج عن استخدام هذه المؤشرات نتائج مقسمة إلى ثلاثة مجموعات متمثلة في رضا الزبائن ورضا العاملين إضافة إلى رضا المجتمع ككل، ويعني هذا مدى تأثير الشركة الإيجابي على المجتمع المحيط، بما في ذلك التزامها بالمسؤولية الاجتماعية والاستدامة، يتم تحقيق ذلك من خلال مبادرات مثل دعم المشاريع المحلية، الحفاظ على البيئة، والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية، وعموماً فقد توصلت الشركة إلى نتائج إيجابية من خلال تحسين سمعتها وزيادة الولاء من العملاء والموظفين، من خلال قيامها بقياس مكونات رأس المال الفكري عن طريق استخدام المؤشرات

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

التي تقيس تأثير الأنشطة الاجتماعية، ورضا العملاء والموظفين، حيث تم جمع البيانات من الاستبيانات والمقابلات، وتحليل الأداء المالي، مما ساعد على تقييم الأثر الشامل وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وهو ما يمكن من الحصول على النتائج المالية المرجوة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي.

الشكل رقم (17): نموذج شركة Ramboll لقياس رأس المال الفكري



المصدر: محمد بن عبد الله العبيشي، مرجع سبق ذكره، ص 264.

ويمكن القول بأن شركة Ramboll تمكنت من تصميم واقتراح نموذج لقياس رأس مالها الفكري وهذا ما يظهره الشكل أعلاه، كما أن تنفيذ المؤسسة لرؤيتها الاستراتيجية وفقا لهذا النموذج المقترح أبرز الأثر البالغ لرضا الزبائن والعاملين والمجتمع على النتائج المالية المحققة، وذلك من خلال التركيز على الجودة والابتكار والاستدامة. فعندما يشعر العملاء بالرضا، فإنهم يميلون إلى زيادة الولاء وشراء المزيد من المنتجات والخدمات، مما يساهم في زيادة الإيرادات. ومن ناحية أخرى، رضا العاملين يعزز من إنتاجيتهم ويقلل من معدل الدوران، مما يقلل من تكاليف التوظيف والتدريب. بالإضافة إلى ذلك، تحسين رضا المجتمع يعزز سمعة الشركة، مما يجذب عملاء جدد ويزيد من فرص الشراكات. كل هذه العوامل تتضافر لتؤثر إيجابيا على النتائج المالية المحققة، مما يؤدي إلى نمو مستدام ونجاح طويل الأمد، وهو ما يبرر ويؤكد العلاقة والرابط الموجود بين رأس المال المادي والفكري، حيث أن العلاقة بينهما تتجلى في أن كليهما يعزز أداء المؤسسة ويؤثر على نتائجها المالية. فرأس المال المادي، مثل المعدات والمرافق، يوفر البنية التحتية اللازمة لتحقيق الإنتاجية، بينما رأس المال الفكري، مثل المعرفة والابتكار، يعزز القدرة التنافسية ويدعم تطوير المنتجات والخدمات.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

وعندما تقوم الشركة بالاستثمار في تطوير رأس المال الفكري من خلال التدريب والتطوير، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين الكفاءات والإبداع بين الموظفين، مما يزيد من فعالية رأس المال المادي. بالمقابل، توفر الأصول المادية بيئة عمل ملائمة تسهل تطبيق المعرفة والابتكار، وبالتالي تتكامل الأبعاد المادية والفكرية لتوليد قيمة أعلى وتحقيق نتائج مالية أفضل للشركة.

### خامسا: نموذج شركة مارك (Merck):

قامت شركة Merck الأمريكية المختصة في الأدوية بإعداد مقياس تحت مسمى القيمة المعنوية المحسوبة، واستخدم هذا المقياس في اختبار مدى قدرة الأصول المعنوية والفكرية للشركة على تطوير وتحسين أدائها مقارنة بأداء مثيلاتها من المؤسسات الأخرى، وحسب هذا النموذج فإن قدرة الشركة على خلق الثروة المستقبلية يتوقف على الارتفاع في القيمة المعنوية المحسوبة وفقا لهذا المقياس، حتى في حالة عدم الوصول إلى مرحلة الاعتراف بالأصول المعنوية والفكرية للشركة، يعني ذلك أن ارتفاع هذا المقياس يدل على قدرة الشركة على خلق ثروة مستقبلية حتى لو لم يتم الاعتراف رسميا بهذه الأصول في بياناتها المالية، حيث يمكن أن تعكس القيمة المعنوية المحسوبة تأثير هذه الأصول على الأداء والتنافسية، مما يدل على قدرتها على تحسين الابتكار والعمليات وزيادة الإيرادات، وبالتالي تعزيز النمو المستدام. في حين أن الانخفاض في القيمة المعنوية المحسوبة يعني نقص وقلة استثمار المؤسسة في أصولها المعنوية والفكرية مقارنة بالاستثمارات في الأصول المادية الملموسة (الثابتة)<sup>1</sup>.

ومما يعاب على هذا النموذج رغم مساعدته لمتخذي القرار من خلال القيمة المعنوية المحسوبة في إجراء المقارنات بين المؤسسات في مختلف القطاعات، إلا أنه لا يمكن الفصل فيه بين الشهرة والعناصر أو المكونات الأخرى لرأس المال الفكري، حيث أن عدم الفصل والتمييز بين الشهرة والعناصر الأخرى لرأس المال الفكري في نموذج القيمة المعنوية المحسوبة يعني أن النموذج يعامل كل هذه الأصول ككيان واحد دون تحليل دقيق، فالشهرة التي تمثل قيمة العلامة التجارية وسمعتها في السوق، تختلف عن العناصر الأخرى مثل المعرفة، الابتكار، والعمليات الداخلية. إذا لم يتم فصل هذه العناصر، فإن التقييم قد يصبح مضللا، حيث يمكن أن ينسب الفضل إلى الشهرة بدلا من الأصول الفكرية الأخرى التي قد تكون لها تأثير أكبر على الأداء، وهذا يمكن أن يؤدي إلى قرارات غير دقيقة بشأن الاستثمارات أو استراتيجيات النمو، حيث قد يغفل المديرون العوامل الحيوية التي تعزز النجاح

<sup>1</sup> Zambon, S., **Accounting, Intangibles and Intellectual Capital: An Overview of The Issues and Some Considerations**, First Report, University of Ferrara, April 2002.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

المستدام، وبالتالي فإن القدرة على تقييم كل عنصر بشكل منفصل تعزز من دقة التحليل وتساعد في توجيه الجهود نحو تحسين الأداء.

### الفرع الثاني: النماذج المقترحة من طرف بعض الباحثين والمختصين

بعد عرضنا للنماذج المقترحة من طرف الشركات العالمية سنقوم في هذا الفرع إلى عرض أهم النماذج المقترحة من طرف بعض الباحثين والمختصين.

#### أولاً: نموذج بطاقة القياس المتوازن للأداء (بطاقة الأداء المتوازن)

ينسب هذا النموذج أيضاً إلى مطوريه كابلان ونورتن من سنة 1992 مروراً بسنة 1996 إلى غاية سنة 2000، حيث يسعى النموذج إلى الربط بين عملية تقييم رأس المال الفكري ورسالة المؤسسة واستراتيجيتها اعتماداً على ترجمة هذه الاستراتيجية والرسالة إلى مجموعة مؤشرات للأداء تتصف بالشمولية وتبرز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويتم تعقب ومتابعة هذه الأهداف من خلال تلك المؤشرات الموضوعية، ويمكن قياس الأصول الفكرية من خلال نموذج بطاقة الأداء المتوازن عبر تحديد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تتعلق بالأبعاد الأربعة للنموذج: المالية، العملاء، العمليات، والتعلم والنمو. في بعد التعلم والنمو، يتم التركيز على قياس رأس المال البشري والمعرفة والابتكار، من خلال هذه المؤشرات، يمكن تقييم كيفية استخدام الأصول الفكرية في تحسين الأداء وزيادة القيمة المضافة، مما يساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على بيانات دقيقة.

حيث حاول هذا النموذج إحداث التوازن بين المقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة الداخلية الرئيسية للمؤسسة (التعلم والابتكار) والمقاييس الخارجية للعلاقة مع العملاء وخلق القيمة، وبالتالي فإن هذا النموذج يوضح ويبرز الرؤية الشاملة لوضع المؤسسة الحالي استناداً إلى ما تخلقه أنشطتها من قيم ملموسة وغير ملموسة على عكس النماذج الأخرى التي ركزت على الإنجاز الحالي فقط، فهذا النموذج يسعى إلى قياس أداء المؤسسة وفقاً لخمس جوانب من خلال خمسة مؤشرات تتمثل في المنظور المالي ومنظور الزبائن ومنظور كل العمليات الداخلية والتعلم والنمو، وكذا المنظور المجتمعي (البيئي والاجتماعي)<sup>1</sup>، وقد تطرقنا إلى هذه المحاور سابقاً في الفصل الأول.

#### ثانياً: نموذج Stewart:

<sup>1</sup> مراد كواشي، جعة شرقي، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن، الجزء (2)، جامعة أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2017، ص ص 415-416.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

اعتمد Stewart على الأرباح غير العادية للمؤسسة في نموذجها اعتمد فيه على  $\frac{\text{الأرباح غير العادية}}{\text{معدل تكلفة رأس المال}}$  قسمة

واعتبارها أرباح الأصول الفكرية، وقد تمكن من الوصول إلى قيمة رأس المال الفكري وكان ذلك سنة 1997.

ويتم تطبيق هذا النموذج وفقا لما يلي<sup>1</sup>:

- تحديد متوسط العائد للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، بحيث يحسب وفقا لحاصل ضرب (متوسط

الأصول الملموسة للمؤسسة X متوسط أرباح القطاع)؛

- تحديد متوسط أرباح المؤسسة من خلال قسمة إجمالي أرباح المؤسسة لعدد معين من السنوات مثلا 5

سنوات / على عدد هذه السنوات  $\left( \frac{\text{أرباح المؤسسة لعدد معين من السنوات}}{\text{عدد السنوات}} \right)$ ؛

- حساب أرباح الأصول الفكرية للمؤسسة بحيث يساوي متوسط أرباح المؤسسة - متوسط العائد للقطاع

الذي تنشط فيه المؤسسة؛

- تحديد قيمة الأصول الفكرية للمؤسسة من خلال قسمة  $\frac{\text{أرباح الأصول الفكرية للمؤسسة}}{\text{معدل تكلفة رأس المال السائد في السوق}}$ .

والملاحظ في هذا النموذج أنه من بين الطرق المعتمدة سابقا في قياس قيمة الشهرة Goodwill التي تعتبر كأصل غير ملموس، والتي كانت تقاس وفقا لضرب الأرباح غير العادية المحققة من طرف المؤسسة في مقلوب معدل الاستثمار السائد في السوق، وعليه فإن هذا النموذج ليس من النماذج الحديثة المستخدمة في قياس رأس المال الفكري بل يعد نموذجا كليا للقياس (يعني إطار شامل يستخدم لتقييم الأداء في المؤسسة من خلال دمج مؤشرات متنوعة تغطي مختلف الأبعاد، مما يساعد في تحقيق توازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل وتعزيز عملية اتخاذ القرارات).

كما يعاب على هذا النموذج أنه يهمل ولا يأخذ بعين الاعتبار أثر التغيرات في الأسعار على قيمة رأس المال الفكري، إضافة إلى أنه يقوم على افتراض خاطئ بحيث يعتبر القيمة الإجمالية للأصول الفكرية للمؤسسة تنتج من الزيادة في أصول المؤسسة عن قيمة أصولها الملموسة (يعني أن هذا النموذج يفترض أن القيمة الإجمالية للأصول الفكرية للمؤسسة تتحدد فقط من خلال الفرق بين الأصول غير الملموسة (مثل البراءات والعلامات التجارية) والأصول الملموسة (مثل المباني والمعدات)، بمعنى آخر يفترض أن الأصول الفكرية تزداد قيمتها عندما تزداد أصول

<sup>1</sup> Stewart, S., **Economic Value Added**, 2004, Available Online: <http://www.valuecreationgroup.com>.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

المؤسسة الملموسة، ولكن هذا الفهم محدود، حيث يغفل العديد من العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر على القيمة الفكرية، مثل الابتكار والسمعة والقدرة على التكيف مع السوق، مما يجعل هذا التقييم غير دقيق).

### ثالثا: نموذج Sveiby:

تم تصميم هذا النموذج لقياس رأس المال الفكري سنة 1998 من طرف Sveiby، حيث يقوم هذا النموذج على فرضية أن قيمة الأصول الفكرية تمثل الفرق بين القيمة الجارية لصافي أصول المؤسسة وقيمتها الدفترية، وتحسب وفق المعادلة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{قيمة الأصول الفكرية} = \text{القيمة الجارية لصافي الأصول} - \text{القيمة الدفترية لصافي الأصول}.$$

والملاحظ في هذا النموذج أيضا بأنه أحد النماذج الكلية لقياس رأس المال الفكري (حيث يركز على تقييم القيمة الإجمالية للأصول الفكرية دون التعمق في تحليل مكوناتها الفردية وتأثيراتها المتنوعة)، كما قد وجهت له نفس انتقادات النموذج السابق Stewart وذلك بإهماله لأثر التغيرات في الأسعار على قيمة رأس المال الفكري، إضافة إلى افتراضه بأن قيمة الأصول الفكرية الإجمالية ناتجة من الزيادة في القيمة الجارية لأصول المؤسسة عن القيمة الدفترية لها.

### رابعا: نموذج زغلول:

قدم زغلول (حودة عبد الرؤوف زغلول) سنة 2002 هذا النموذج لقياس رأس المال الفكري بالمزج بين النموذجين السابقين لكل من Stewart و Sveiby، حيث ومن خلال حسابه ومقارنته لقيمة الأصول الفكرية وفقا لهذين النموذجين قام بالأخذ بالقيمة الأقل بينهما تطبيقا لمبدأ الحيطة والحذر أو التحفظ، ويقاس رأس المال الفكري حسب هذا النموذج المقترح من زغلول وفق المعادلتين التاليتين<sup>2</sup>:

$$ل ك = ل س - ل د \dots\dots\dots 1$$

$$ل ك = خ د ك - \frac{ع ص \times ل د}{ت} \dots\dots\dots 2$$

<sup>1</sup> Sveiby, K. E, **Methods For Measuring Intangible Assets**, October, 2004, Available Online: <http://www.sveiby.com>.

<sup>2</sup> حودة عبد الرؤوف زغلول، إطار مقترح لقياس الأصول الفكرية والتقرير عنها في بيئة الاقتصاد المعرفي، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، المجلد 22، العدد 2، 2002، ص 140.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

وتعبر  $L_k$  = عن قيمة الأصول الفكرية، أما  $L_s$  = متوسط القيمة الجارية لصافي أصول المؤسسة،  $L_d$  = متوسط القيمة الدفترية لصافي الأموال،  $X_{dk}$  = متوسط صافي الدخل الفعلي لصافي أصول المؤسسة،  $E_v$  = متوسط معدل العائد على قطاع نشاط المؤسسة،  $T$  = تكلفة رأس المال الخاص بالمؤسسة.

بحيث أن المعادلة الأولى تعبر عن القيمة المحسوبة لرأس المال الفكري حسب نموذج Stewart، وتمثل المعادلة الثانية القيمة المحسوبة لرأس المال الفكري وفقا لنموذج Sveiby.

### المطلب الثالث: الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري

قبل التطرق إلى الإفصاح عن رأس المال الفكري، سنتطرق في الفرع الأول إلى الإفصاح المحاسبي نظرا للأهمية التي يحظى بها في المؤسسات الاقتصادية.

#### الفرع الأول: الإفصاح المحاسبي رؤية نظرية

يعمل الإفصاح المحاسبي على تحقيق الملائمة والموثوقية على المعلومات المحاسبية ما يضيف عليها المصدقية عند مستخدمي القوائم المالية، لذا سنحاول عرض الإفصاح المحاسبي من خلال تعريفه وأشكاله وكذا المعلومات الواجب الإفصاح عنها.

#### أولا: تعريف الإفصاح المحاسبي

يعرف الإفصاح المحاسبي على أنه: "تزويد جميع الفئات (أصحاب المصالح الذين تربطهم علاقة مع المؤسسة كالمستثمرين والمؤسسات المالية) بالمعلومات التي تعتبر مفيدة وغير مظلمة عند اتخاذ القرارات الاقتصادية الرشيدة المختلفة، وعلى أن يتوفر بالقوائم المالية الصفات النوعية للمحاسبة المالية (الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومات المحاسبية لتكون مفيدة وموثوقة للمستخدمين لها في اتخاذ القرارات السليمة)، وتكون ملائمة وبعيدة عن التحيز وقابلة للفهم والمقارنة وتوقيت المعلومات والشمولية"<sup>1</sup>، حيث يعتبر الإفصاح المحاسبي الإجراء الذي يستطيع من خلاله المحاسبون التعبير عن جهودهم في توفير المعلومات المحاسبية.

<sup>1</sup> Rob Gray, "Accounting And Environments: An Exploration Of The Challenge Of Gently Accounting For Accountability, Transparency, And Sustainability. Accounting, Organizations And Society, Volume 17, Issue 5, 1992, p 399.

### ثانيا: أشكال الإفصاح المحاسبي

للإفصاح المحاسبي عدة اشكال نوجزها فيما يلي:

#### 1-من حيث درجة الالتزام بالإفصاح:

من هذه الزاوية تم تصنيف الإفصاح إلى<sup>1</sup>:

##### 1-1-الإفصاح الإجباري:

ويكون ذلك بإعداد القوائم المالية وفقا للمعايير المحاسبية المتعارف عليها، وتحدد المعلومات المحاسبية الواجب الإفصاح عنها من طرف المؤسسة لأصحاب المصالح والأطراف ذات العلاقة المستفيدة منها؛

##### 1-2-الإفصاح الاختياري:

ويكون ذلك من دون وجود إلزام قانوني، بحيث يتم الإفصاح الذاتي للمؤسسة عن كل المعلومات للمستثمرين والأطراف المستفيدة منها.

#### 2-من حيث مقدار الإفصاح:

صنف الإفصاح على هذا الأساس إلى مايلي<sup>2</sup>:

##### 2-1-الإفصاح العادل:

يعني التطبيق الكامل لكل المتطلبات الجوهرية لمعايير المحاسبة التي تطبقها الشركات وتتطلب:

- اختيار وتطبيق السياسة المحاسبية؛
- عرض المعلومات بما في ذلك السياسات المحاسبية، وذلك بعرض معلومات ملائمة وموثوق فيها وسهلة الفهم يمكن استخدامها لأغراض المقارنات؛
- عرض إفصاح إضافي عندما تكون المتطلبات الواردة في المعايير المطبقة غير كافية لتمكين مستخدميها من فهم تأثير معاملات معينة أو أحداث معينة عن المركز المالي للشركة وأدائها المالي.

<sup>1</sup> عبد المجيد مزهود، مرجع سبق ذكره، ص 145.

<sup>2</sup> مهاوات لعبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 86.



### 2-2- الإفصاح الكافي:

هو أن تحتوي التقارير المالية على جميع البيانات والمعلومات والحقائق ذات الأهمية النسبية اللازمة لإعطاء صورة واضحة عن نتيجة أعمال المؤسسة ومركزها المالي، ويمكن أن يكون عن طريق القوائم المالية أو الملاحظات الملحق بها ومثل هذا الإفصاح سوف يجعل القوائم المالية أكثر فائدة وأقل عرضة لسوء الفهم؛

### 2-3- الإفصاح الكامل:

هو إظهار جميع الحقائق الهامة المالية وغير المالية بالقوائم المالية والإيضاحات المتممة لها بصورة شاملة، لإعطاء مستخدميها صورة واضحة وحقيقية عن المركز الحقيقي للمؤسسة، والتي من شأنها أن تؤثر على قرارات مستخدميها.

وعليه فإن الإفصاح المحاسبي يضيف المصدقية والموثوقية والعدالة للمعلومات المحاسبية التي تتضمنها التقارير المالية، حتى تعطي لمتخذي القرار رؤية واضحة حول البدائل المتاحة وترشيد قراراتهم، ويكون من الصعب الحصول عليها من مصادر المعلومات الأخرى مما يبرر معه تكلفة توفير المعلومات.

### ثالثاً: المعلومات الواجب الإفصاح عنها

ويمكن تصنيف المعلومات الواجب الإفصاح عنها كما يلي<sup>1</sup>:

#### 1-المعلومات الكمية (مالية):

يمكن تحديد أربعة مجالات أساسية يتم خلالها الإفصاح عن المعلومات الكمية ممثلة في الميزانية، قائمة الدخل قائمة التغير في حقوق الملكية، وقائمة التدفقات النقدية، حيث يتم تضمين هذه القوائم بأرقام تعبر عن مبالغ فعلية أو تقديرية نتيجة الأحداث المالية التي قامت بها المؤسسة، ومن الملاحظ أن هذا الجانب من الإفصاح يلقي استجابة دائمة من قبل المستفيدين من القوائم المالية المنشورة.

#### 2-المعلومات غير الكمية (غير المالية):

<sup>1</sup> محمد سالم اللولو، مدى إمكانية تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركات المساهمة العامة - دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، دراسة مقدمة كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009، ص 64.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

يتم الإفصاح عن هذا الجانب في التقارير المحاسبية وهذا من شأنه أن يزيد فهم المستخدم وثقته بالمبالغ النقدية الظاهرة في القوائم المالية إذ أن هذه المعلومات غالبا ما تكون مرتبطة بالمعلومات الكمية، ويتم الإفصاح عن المعلومات غير الكمية من خلال القوائم المالية الرئيسية ومن خلال قوائم مالية ملحقة أو الملاحظات الهامشية بالإضافة إلى تقرير الإدارة (التقارير الوصفية أو النوعية كتقرير الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية)، كما يشار إلى أن المعلومات غير الكمية تعتبر ملائمة وموثوقة والإفصاح عنها كان بطريقة جيدة إذا كانت مفيدة في عملية اتخاذ القرار.

### الفرع الثاني: الإفصاح عن رأس المال الفكري

يعتبر الإفصاح وسيلة للإبلاغ عن الأحداث التي وقعت في المؤسسة سواء المالية أو غير المالية أو حتى عن الأصول المعنوية في المؤسسة ممثلة في رأس المال الفكري، فهذا الأخير تظهر أهميته في خلق قيمة للمؤسسة خاصة في ظل الفجوة بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية، حيث سنعرض كل من مفهومه وأهميته.

### أولا: مفهوم الإفصاح عن رأس المال الفكري

يتمحور الإفصاح عن رأس المال الفكري حول عرض وتقديم المعلومات المحاسبية المالية والوصفية اللازمة التي تخص الموجودات (الأصول) الفكرية غير الملموسة للمؤسسة، ومكوناتها الرئيسية لمختلف الدائنين والمستثمرين والمستفيدين منها من خلال قوائم وكشوف مالية تقليدية أو تكميلية، بحيث تمكن من إجراء مقارنات والتنبؤ حول قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح والوفاء بالتزاماتها<sup>1</sup>.

وظهر الإفصاح عن رأس المال الفكري بظهور الفارق والفجوة بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمؤسسات ومنشآت الأعمال، كما اعتبر هذا الإفصاح كمحرك رئيسي لخلق وتوليد القيمة للمؤسسات وساهم في خلق تنافسياتها وهو ما أدى بالعديد من المؤسسات خاصة في الدول الغربية على غرار كندا والولايات المتحدة الأمريكية إلى إعداد قوائم مالية ووصفية للإفصاح عن هذا النوع من رأس المال<sup>2</sup>.

حيث أن الإفصاح عن رأس المال الفكري يتوقف على ما تم التوصل إليه من نتائج أثناء عملية القياس أين يتم الاعتماد على أحد المداخل الثلاثة لقياسه، والمتمثلة أساسا في مدخل التكاليف أي تكاليف استبدال الأصول

<sup>1</sup> عبد المجيد مزهود، مرجع سبق ذكره، ص 146.

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

أو مدخل القيمة والذي يحسب من خلال التدفقات النقدية المخصومة، أو الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للمؤسسة، وأخيرا مدخل الدخل الذي يعتمد على تقدير الدخل الناتج عن تشغيل الأصول (صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية الصافية الناتجة عن تشغيل الأصول)<sup>1</sup>.

### ثانيا: أهمية الإفصاح عن رأس المال الفكري

تكمن أهمية الإفصاح عن رأس المال الفكري فيما يلي<sup>2</sup>:

- **تقليل مشاكل عدم تماثل المعلومات:** حيث يساهم الإفصاح عن الموارد غير الملموسة في الحد من مشاكل عدم تماثل المعلومات بين مختلف الأطراف أصحاب المصالح، من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة والموثوقة التي تعكس القيمة الحقيقية والمستقبلية للمؤسسة، وهذا ما ينعكس إيجابا على أسعار الأسهم وتحسين كفاءة سوق رأس المال وهو ما تقوم عليه نظرية الموارد؛
- **تخفيض تكاليف الوكالة:** يعتبر الإفصاح الاختياري عن رأس المال الفكري كحافز قوي للشركات ذات المديونية الكبيرة والتي تعاني من تعارض المصالح بين المساهمين والمديرين، يؤدي هذا إلى تقليل قيمة المؤسسة وارتفاع قيمة تكاليف المراقبة الناتجة عن نظرية الوكالة، بحيث يمكنها الإفصاح عن رأس مالها الفكري من تدنية تكاليف الوكالة وتلبية متطلبات وحاجيات المقرضين؛
- **تخفيض تكلفة رأس المال:** بحيث يساهم الإفصاح عن رأس المال الفكري في تحسين التدفقات النقدية للمؤسسة وتخفيض تكلفة رأس المال، ويتلخص ذلك في كيفية تأثير الإفصاح عن رأس المال الفكري على الأداء المالي للمؤسسة، فعندما تعلن المؤسسات عن قيمة أصولها الفكرية مثل براءات الاختراع والمعرفة المتخصصة، فإنها تعزز ثقة المستثمرين والدائنين وهذه الشفافية يمكن أن تؤدي إلى تحسين التدفقات النقدية، حيث يزداد اهتمام المستثمرين مما يتيح للمؤسسة الحصول على تمويل بتكاليف أقل، وبالتالي يساعد الإفصاح عن رأس المال الفكري في تقليل المخاطر المرتبطة بالاستثمار، وهو ما يساهم في تخفيض تكلفة رأس المال الإجمالية.

كما تظهر أهمية الإفصاح عن رأس المال الفكري في:

<sup>1</sup> عامر حسن علي عفانة، القياس والإفصاح المحاسبي لرأس المال الفكري والمسؤولية الاجتماعية وأثرهما على تقويم كفاءة الأداء المالي للمصارف، رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2019، ص 120-121.

<sup>2</sup> مجدي مليحي عبد الحكيم مليحي، محددات الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري وأثره على الأداء المالي، دراسة تطبيقية على الشركات المصرية المسجلة، منشورات جامعة بنها، مصر، ص 11 ص 32، بتصرف.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

- تمويل المشاريع الاستثمارية من خلال شركات رأس المال المخاطر: لجودة المعلومات المفصّل عنها حول رأس المال الفكري أهمية بالغة في تمويل المشاريع الاستثمارية اعتماداً على شركات رأس المال المخاطر من خلال الزيادة في مدة حياة المشاريع وتطويرها.
- يساعد الإفصاح عن رأس المال الفكري في توفير البيانات اللازمة لرقابة وتخطيط الأصول المعرفية غير الملموسة لإعداد التقارير الاجتماعية والبيئية<sup>1</sup>؛
- إضفاء الشفافية في القوائم المالية وبالتالي زيادة درجة الاعتماد عليها من طرف المستفيدين منها ومستخدميها المرتقبين والحاليين ومتخذي القرار داخل وخارج المؤسسة.

### المطلب الرابع: محددات وطرق الإفصاح عن رأس المال الفكري

يساعد الإفصاح عن رأس المال الفكري في تقليص الفجوة بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية، وهو ما يجعله يعتمد على مجموعة من المقومات والطرق التي تتمثل فيما يلي:

### الفرع الأول: محددات الإفصاح عن رأس المال الفكري.

تتلخص محددات الإفصاح عن رأس المال الفكري في العناصر التالية<sup>2</sup>:

#### 1-حجم المؤسسة:

بحيث يزداد مستوى الإفصاح المحاسبي الاختياري عن رأس المال الفكري بزيادة وكبر حجم المؤسسة.

#### 2-ربحية المؤسسة:

وتعني أنه بارتفاع هامش أرباح المؤسسة وزيادة مداخيلها يزداد مستوى الإفصاح المحاسبي الاختياري لرأس المال الفكري، أي عندما ترتفع الأرباح تصبح المؤسسات أكثر رغبة في توضيح أصولها غير الملموسة، مثل المعرفة والابتكار، لأنها تعكس قيمتها الحقيقية وأثرها على الأداء المالي، وهذا الإفصاح يساعد في تعزيز ثقة المستثمرين ويوفر صورة شاملة عن القدرة التنافسية للمؤسسة.

#### 3-تركيز الملكية:

<sup>1</sup> عامر حسن علي عفانة، مرجع سبق ذكره، ص 123.

<sup>2</sup> مجدي مليحي عبد الحكيم مليحي، مرجع سبق ذكره، ص 23 ص 29، بتصرف.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

تتخفص تكاليف الوكالة وعدم تماثل المعلومة بين المساهمين والإدارة (المسيرين) في المؤسسات التي تتميز بتركيز الملكية في عينة صغيرة من المساهمين، بحيث تسعى المؤسسات إلى تحسين الإفصاح الاختياري عن المعلومات وفقاً للإشارة إلى كون المديرين يسعون للعمل على تحقيق متطلبات أصحاب المصالح.

### 4-نوعية الصناعة ومستوى الإفصاح عن رأس المال الفكري:

إذ تلتزم المؤسسات بأحسن الممارسات في الجانب الصناعي كدلالات إيجابية وإشارة منها إلى تحسين مستوى الإفصاح الاختياري للمعلومات المتعلقة برأسمالها الفكري وموجوداتها أو أصولها المعرفية.

### الفرع الثاني: طرق (أشكال) الإفصاح عن رأس المال الفكري

توجد عدة طرق للإفصاح عن رأس المال الفكري للمؤسسات، ولعل من أهمها نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

### 1-الإفصاح عن رأس المال الفكري ضمن القوائم المالية التقليدية:

يتم الإفصاح عن رأس المال الفكري وفقاً لهذه الطريقة من خلال القوائم المالية التقليدية للمؤسسة، وفقاً للمعايير المحاسبية المعمول بها في كل دولة، ويعتمد هذا الإفصاح على مجموعة من القواعد التي تحدد كيفية قياس والاعتراف بالعناصر غير الملموسة مثل المعرفة والمهارات والابتكارات، مما يساعد في توفير صورة أوضح عن قيمة هذه الأصول وتأثيرها على الأداء المالي للمؤسسة.

### 2-الإفصاح عن رأس المال الفكري وفقاً لمدخل القوائم المالية الإضافية:

يفصح عن رأس المال الفكري بالاستناد على هذا المدخل من خلال إعداد قوائم مالية إضافية للقوائم المالية التقليدية للمؤسسة، بحيث تحتوي هذه القوائم الإضافية على معلومات مالية ووصفية تخص الأصول المعرفية للمؤسسة ورأسمالها الفكري، وذلك بتقديم موازنة للأصول المادية والفكرية للمؤسسة وفقاً لطريقة TB حيث تكون مقيمة بالتكلفة الاستبدالية الصافية ومرفقة بملاحق توضيحية تبين كيفية حسابها، ويقصد بطريقة TB (توازن رأس المال الفكري) هي أسلوب يستخدم لتقييم ورصد الأصول الفكرية والمعرفية للمؤسسات، مؤسس هذه الطريقة هو "ديفيد ن. تيك"، الذي عمل على تطويرها في التسعينات، حيث أن كيفية عمل الطريقة تتلخص في تحديد الأصول الفكرية: والتي تشمل الأصول مثل البراءات، العلامات التجارية، قاعدة المعرفة، والموارد البشرية. وتقييم الأصول: إذ يتم تقييم هذه الأصول وفقاً لقيمة التكلفة الاستبدالية الصافية، مما يعني حساب تكلفة استبدال هذه

<sup>1</sup> عبد المجيد مزهود، مرجع سبق ذكره، ص 146-147.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

الأصول إذا كانت تحتاج إلى استبدالها. والإفصاح والتقارير: بحيث تقدم المعلومات من خلال قوائم مالية تقليدية مرفقة بمعلومات إضافية تشرح كيفية حساب هذه الأصول وأثرها على الأداء المالي، وتساعد هذه الطريقة المؤسسات على فهم قيمة رأس المال الفكري وتأثيره على النمو والابتكار.

بالإضافة إلى قيمة مردودية الأصول الفكرية وقاعدة التقييم الخاصة بها، والتي تشير إلى أهمية الأصول الفكرية مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق النشر، في تعزيز الأداء الاقتصادي للشركات والمؤسسات، حيث أن قيمة مردودية الأصول الفكرية تعكس كيف يمكن لهذه الأصول أن تسهم في تحقيق عوائد مالية أو تحسين الكفاءة التشغيلية، أما قاعدة التقييم الخاصة بها تتعلق بالمعايير والأساليب التي تستخدم لتحديد القيمة الاقتصادية لهذه الأصول، مثل التحليل السوقي أو تقييم التدفقات النقدية المستقبلية، كما أن فهم هذه القيم والممارسات يساهم في تعزيز الابتكار واستدامة الأعمال، مما يجعل الأصول الفكرية جزءاً أساسياً من استراتيجية النمو والتنافس في السوق.

### المبحث الثالث: توجه بطاقة الأداء المتوازن نحو الإفصاح عن رأس المال الفكري

رغم الأهمية البالغة لرأس المال الفكري في خلق قيمة للمؤسسة وضمان تميزها في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة كونها تعتمد على الموارد المعنوية للمؤسسة من إبداع وابتكار وبراءة اختراع، إلا أنه يطرح مشكلا في كيفية الإفصاح عنه حيث توجد العديد من الطرق للإفصاح عنه من أهمها توجه بطاقة الأداء المتوازن نحو الإفصاح عن رأس المال الفكري، حيث سنقوم في هذا المبحث بعرض كل من رأس المال الفكري كأحد مداخل تحسين الأداء المستدام واستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس رأس المال الفكري، وكذا استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الإفصاح عن رأس المال الفكري وأخيرا مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن المستدامة للقياس والإفصاح عن رأس المال الفكري.

#### المطلب الأول: رأس المال الفكري كأحد مداخل تحسين الأداء المستدام

سننتظر في هذا المطلب إلى دراسة أثر وعلاقة رأس المال الفكري بالأداء المستدام للمؤسسات وفقا لمختلف مكوناته وجوانبه الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

#### الفرع الأول: رأس المال الفكري كمدخل لتحسين الأداء الاقتصادي

يؤدي رأس المال الفكري دورا مهما في تحسين الأداء الاقتصادي من خلال أثره على الأداء المالي ودوره في خلق قيمة للمؤسسة وتحسين الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي.

#### أولا: أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي للمؤسسات

يتعين على المؤسسات بغية تحقيق أهدافها أن تمتلك المعرفة والقدرة على حصر إبداعات مواردها البشرية وموجوداتها الفكرية، وتحديد رأس المال الفكري الخاص بها واستثماره في تحقيق أرباح وترجمته إلى قيم مالية متمثلة في رفع أرباحها، وهو ما يساعدها على الوفاء بالتزاماتها وتحقيق متطلباتها واحتياجاتها بتوفير الملاءة أو السيولة اللازمة لذلك، إضافة إلى تعزيز حصتها السوقية عن طريق دخولها إلى أسواق جديدة وتسويقها لمختلف المنتجات والخدمات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسناوي بلبلال، مرجع سبق ذكره، ص 100.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

كما أن لرأس المال الفكري دور مهم في تحسين وتعزيز العلاقات مع العملاء والاستجابة لحاجياتهم ومتطلباتهم وسرعة تسليم الطلبات ومراعاة المطابقة للمعايير الدولية فيما يتعلق بالجودة العالية للمنتجات، كل هذا من خلال تطبيق أسلوب إدارة العلاقة مع الزبائن، بحيث تشكل هذه الإدارة مجموعة أفراد أصحاب كفاءات ومهارات عالية تسمح بأداء المهام المسندة إليهم (كبناء علاقات قوية مع الزبائن، تحليل البيانات، تطوير الاستراتيجيات، حل المشكلات، التدريب والتطوير، إضافة إلى تقييم الأداء، بحيث تساعد هذه المهام على تحقيق قيمة مضافة لكل من الزبائن والمؤسسة، وهذا ما يعزز النجاح في السوق).

وعليه يمكن القول بأن رأس المال الفكري يشكل دور مهم وأداة محورية في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسات وذلك بالعمل على زيادة أرباحها وتدنية التكاليف وبالتالي تحسين أدائها المالي، ويعني ذلك أن رأس المال الفكري الذي يشمل المعرفة، والمهارات، والابتكارات، يعتبر أحد الأصول الحيوية التي تساهم في تعزيز القدرة التنافسية، فمن خلال استغلال هذه الأصول تستطيع المؤسسات زيادة أرباحها عن طريق تحسين جودة المنتجات والخدمات وابتكار حلول جديدة تلبي احتياجات السوق، كما أن تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف مرتبط بشكل وثيق بتطبيق المعرفة والخبرات المتاحة، وبالتالي يعزز رأس المال الفكري الأداء المالي للمؤسسات، مما يجعلها أكثر قدرة على التكيف مع التحديات السوقية وتحقيق النمو المستدام.

### ثانياً: تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال رأس المال الفكري

يؤدي رأس المال الفكري دوراً مهماً في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، وذلك لكونه مورداً مهماً واستراتيجياً في نجاح وتطور أي مؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

#### 1- رأس المال الفكري باعتباره ميزة تنافسية للمؤسسة:

يرى العديد من الباحثين بأن قيمة المؤسسة الحقيقية تتمثل في رأسمالها الفكري وقدرتها على استخدام المعرفة الكامنة لمواردها البشرية لتحسين أدائها بدرجة عالية وتعزيز تنافسيتها، حيث أصبح تطوير وتقديم الخدمات والمنتجات من طرف المؤسسات يركز على الإبداع والابتكار من خلال تشكيل رأس المال الفكري واستثماره في البحث والتطوير، وعلى عكس الميزة التنافسية القديمة فإن الميزة التنافسية الحديثة للمؤسسة لا يمكن أن تزول أو تضمحل، وتعتبر صعبة التقليد من قبل المنافسين نظراً لاعتمادها على المعرفة وقدرتها على بناء وتطوير رأس المال



## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

الفكري كمصدر مهم في تكوينها، والذي يتميز بالتطور والنمو خلال فترة نشاط المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل لإمكاناتها المادية والمالية والفنية إضافة إلى مواردها الفكرية<sup>1</sup>.

### 2-دور رأس المال الفكري للمؤسسات في تحسين أدائها التنافسي:

ينعكس الاستثمار في رأس المال الفكري للمؤسسات على تحسين وتحقيق مستويات أداء عالية وتحسين ربحية المؤسسة وزيادة حصتها السوقية، إذ أن نجاح أية مؤسسة وتحقيقها للتفوق والتميز التنافسي متوقف على حسن استثمارها لمواردها الفكرية كالذكاء والجانب المعرفي المؤثر على الأداء الكلي لها، من خلال جلب الكفاءات المساهمة في الابتكار والإبداع والتطوير والقدرة على التعلم ونقل المعارف الجديدة لتقديم منتجات وخدمات جديدة لعملائها.

### 3-دور رأس المال الفكري في خلق قيمة للمؤسسة:

يتم خلق واكتساب قيمة المؤسسة استنادا إلى استراتيجيات الزبائن المبنية على خلق الوفاء والولاء عند الزبائن بالإضافة إلى قيمة جديدة مبنية على المعرفة، ويتحقق ذلك من خلال مكونات رأس المال الفكري وفقا لما يلي<sup>2</sup>:

#### 3-1-خلق القيمة من خلال رأس المال البشري:

يكن دور رأس المال البشري بتميزه في مجال إدراج استراتيجيات التعلم للمؤسسة، والتي تساهم في رفع قدرات وخبرات الأفراد ومهاراتهم وتمكنهم من تنفيذ العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية وتحقيق القيمة المتوقعة للعملاء وبالتالي تحقيق الأهداف المالية المرجوة ممثلة في القيمة المضافة ومعدل العائد على الاستثمار وهذا في إطار خلق القيمة وفقا للموارد البشرية المتاحة للمؤسسة.

#### 3-2-رأس المال الهيكلي وخلق القيمة:

وفقا لهذا المجال يمتاز رأس المال الهيكلي في جانب التشغيل والعمليات الذي يحقق التفوق التشغيلي بالاعتماد على أبعاد هذا المكون لرأس المال الفكري، وهذا عن طريق تحسين العمليات التشغيلية التي تهدف إلى تحقيق أعلى

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 101.

<sup>2</sup> محمد زبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص ص 16-17.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

جودة وأقل تكلفة وتخفيض وقت دورة العمليات الداخلية للمؤسسة، إضافة إلى تسريع تحسين تدفق الإنتاج بدون معوقات أو مشاكل وتخفيض التلف مع الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين جودة المنتجات.

### 3-3- رأس المال الزبوني وخلق القيمة:

يتميز رأس المال الزبوني بكونه يخلق التميز والتفوق من خلال التطوير والإبداع وإحداث منتجات جديدة وهو ما يساعد على خلق القيمة، كما أنه يعمل على كسب عملاء جدد باختراقه للأسواق الجديدة، إضافة إلى رفع قيمة الزبائن من خلال عمليات إدارتهم وتقوية وتعزيز العلاقة معهم وتدنية مدة الاستجابة وتسليم الطلبات الخاصة بهم، وكذا تثبيت ودعم العلاقات التي تؤثر في أصحاب المصالح والمجتمع ككل.

مما سبق نستنتج أن رأس المال الفكري يعتبر المحور الأساسي والمصدر الرئيسي في تجسيد الثروة وخلق قيمة المؤسسات بالاعتماد على المعرفة الكامنة للأفراد، ونقلها وتحويلها لإحداث تحسين وتطوير في المنتجات والخدمات ورفع العوائد والأرباح وبلوغ أهداف المؤسسة على مختلف المستويات، ويعتمد ذلك على الاستفادة من المعرفة والمهارات التي يمتلكها الأفراد، وتحويلها إلى ابتكارات وتحسينات ملموسة في المنتجات والخدمات، ومن خلال هذا التحويل يمكن رفع العوائد والأرباح، مما يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها على مختلف الأصعدة، بالإضافة إلى ذلك يعزز رأس المال الفكري القدرة التنافسية للمؤسسات، مما يساهم في تحقيق نمو مستدام وأداء قوي يتماشى مع التحديات المتغيرة في السوق، حيث تؤكد هذه الديناميكية على أهمية الاستثمار في المعرفة والتطوير المستمر كاستراتيجية أساسية للنجاح في عالم الأعمال.

### ثالثاً: تحسين إنتاجية المؤسسات عن طريق رأس المال الفكري

يرتكز تحسين إنتاجية المؤسسة على عدة عوامل أساسية ولعل من أهمها الاستغلال الأمثل لموجوداتها ومواردها الفكرية وتعظيم استخدامها، يعني ذلك أن المؤسسة يجب أن تستخدم جميع أصولها بما في ذلك الأصول المادية (كالات والمعدات) والأصول الفكرية (مثل المعرفة والابتكار) بشكل متكامل وفعال، كما أن تعظيم الاستخدام يشير إلى استغلال هذه الموارد بطريقة تضمن تحقيق أقصى استفادة منها، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتقليل الهدر، وبذلك يصبح تحسين الإنتاجية نتيجة لتطبيق استراتيجيات مدروسة تعزز من الاستفادة من جميع الموارد المتاحة، مما يساهم في تعزيز الأداء العام للمؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية في السوق، بحيث تساهم هذه الموارد في تطوير المدخلات التقنية للمؤسسة من خلال تطوير الأنظمة التقنية لها والمعدات والآلات المستخدمة في

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى مساهمتها في تكنولوجيا تجميع وتقسيم المشكلات المتكررة والمتشابهة (تعني استخدام تقنيات وأساليب معينة لتحليل المشكلات التي تظهر بشكل متكرر أو تتشابه في خصائصها)، وبالتالي العمل على حل مختلف المشاكل وتوفير الوقت والجهد، كما أن هذه الموارد والأصول الفكرية تلعب دوراً حيوياً في تعزيز كفاءة المؤسسات من خلال ضمان الإنتاج في الوقت المحدد، مما يساهم في تلبية احتياجات السوق بشكل فعال، كما تساهم هذه الأصول في اتخاذ قرارات مدروسة تعزز العوائد المالية وتحسن من جودة الحياة العملية للموظفين، بالإضافة إلى ذلك يعزز الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والرقابة على التكاليف والقدرة على تحقيق نتائج إيجابية مستدامة، مما يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ويمكن أثر رأس المال الفكري في تحسين إنتاجية المؤسسات في تطور المعرفة وتقدمها وهو ما يساهم في تطور الإنتاج وزيادة العوائد، وبالتالي وجب على المؤسسات في هذا الخصوص أن تضع نظم إدارية تتصف بالمرونة والفعالية وتأخذ في الحسبان أهمية رأس المال الفكري ومكوناته وذلك باعتبار رأس المال البشري كعامل مؤثر وفعال في تحقيق وزيادة الإنتاجية، والعمل على وضع البرامج التكوينية والتدريبية الحديثة لتنمية مهارات الموظفين والمحافظة على مختلف القدرات والكفاءات ومنحهم المكافآت والحوافز المادية والمعنوية لدفعهم نحو الإبداع والابتكار<sup>1</sup>.

### رابعا: دور رأس المال الفكري في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات

يتمثل الرضا الوظيفي في جملة استجابات عاطفية صادرة عن الموظف كتعبير منه فيما يخص مجالات مختلفة في بيئة عمله إذ يكتسي أهمية بالغة في المؤسسات (تكمن أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسات في كونه يعزز إنتاجية الموظفين، ويقلل من معدل الدوران، ويحسن من الأداء العام ويساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة)، بحيث ينشأ هذا الرضا عن عدة عوامل متعلقة ببيئة العمل وتتمثل في العوامل الشخصية المرتبطة بقدرات ومهارات الموظفين كالخبرة والمؤهل العلمي، وعوامل تنظيمية مرتبطة بالمؤسسة وظروف وشروط العمل وتنظيمه ومحتواه ومسؤولياته ومستواه، بالإضافة إلى مختلف الأوضاع والعلاقات الوظيفية المرتبطة بالعمل والموظف، والعوامل البيئية المتعلقة بمحيط العمل وتأثيره على الموظف كالمرافق والخدمات والتسهيلات المتوفرة في مكان العمل لاندماج الموظف في عمله وتقدير المجتمع ونظرته للموظف، ويؤدي رأس المال الفكري دور مهم في تحقيق وتحسين الرضا الوظيفي في المؤسسات لما له من أثر في توفير المناخ الابتكاري الجيد للفرد والجماعة والبيئة الملائمة للعمل

<sup>1</sup> بشرى عبد العزيز العبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 36، 2013، ص 260-261.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

سواء كانت داخلية أو خارجية، بحيث تساهم هذه المتطلبات الضرورية في تطوير الموظفين وتحسين مستوى أدائهم وهو ما يعود بالإيجاب على الأداء الاقتصادي للمؤسسة وتعظيمه<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: رأس المال الفكري وتحسين الأداء الاجتماعي

يرتبط الأداء الاجتماعي بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة وأخلاقيات الأعمال وهذا ما سنحاول عرضه في هذا الفرع.

#### أولاً: دور رأس المال لفكري في تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إطار متكامل يشمل الجوانب الداخلية والخارجية للمؤسسة، بحيث يتعلق الجانب الداخلي لهذه المسؤولية بالموظفين في حد ذاتهم وحسن استغلال الموارد لتحقيق الأداء المرجو منهم والأهم من ذلك هو مسؤولية المؤسسة في توفير الرفاهية والرعاية اللازمة لهم وتطويرهم والاهتمام بهم لتحقيق استدامة رأس المال الفكري، حيث أنه من خلال الاستثمار في رفاهية العاملين تستطيع المؤسسة تحقيق أداء أفضل والمساهمة بشكل إيجابي في المجتمع، في حين يتعلق التوجه الخارجي للمسؤولية الاجتماعية بمشاكل معاناة المجتمع (القضايا الاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر سلباً على حياة الأفراد كالبطالة وتدهور البيئة وتفشي الأمراض، حيث تؤثر هذه المشكلات على استقرار المجتمع وصحة الأفراد، وبالتالي ينعكس ذلك على أداء المؤسسات) والتي تعتبر كتأثيرات سلبية على مدخلات المؤسسة في إطار سعيها إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية المرتبطة بها<sup>2</sup>.

ويحظى رأس المال الفكري بأهمية كبيرة ودور مهم في تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بحيث يساعد في وضع استراتيجيات وسياسات مستدامة تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاجتماعية طويلة المدى، من خلال تطوير العلاقات بين المؤسسة والمجتمع، ويساهم رأس المال الفكري في تعزيز التماسك الاجتماعي ويعزز الروابط الإيجابية التي تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي ورضا المجتمع، كما أنه يساعد في تعزيز سمعة المؤسسة وصورتها لدى أصحاب المصالح، من خلال توجيه الإدارة نحو تبني معايير اجتماعية فعالة، وهذا يساعد المؤسسة على إظهار كفاءتها واهتمامها بالمسؤولية الاجتماعية، مما يعزز الثقة ويقوي العلاقات مع مختلف الأطراف المعنية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> ثامر البكري، المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري بالإشارة إلى هجرة العقول العربية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية المجلد 04، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2012، ص 7.

<sup>3</sup> حسناوي بلبال، مرجع سبق ذكره، ص 104.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

ومن خلال كل ما سبق يرى الباحث بأن رأس المال الفكري له دور مهم وفعال في تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نظرا للعلاقة الوثيقة التي تربطهما، وذلك راجع إلى درجة اهتمام المؤسسة بمواردها وموجوداتها الفكرية لاسيما رأس المال البشري، مع وضع كل الموظفين في ظروف عمل مريحة ومناسبة لتحقيق الرضا الوظيفي المتعلق بهم (وتتمثل هذه الظروف في توفير بيئة عمل آمنة وصحية، مرونة ساعات العمل، دعم التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، إمكانية الوصول إلى التدريب والتطوير، وتعزيز ثقافة التواصل المفتوح والاحترام)، وبالتالي الوصول إلى الاستخدام والاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية (المعرفة الضمنية هي المعرفة التي يمتلكها الأفراد ولا يمكن التعبير عنها بسهولة، مثل المهارات والخبرات الشخصية، فهي معرفة غير مكتوبة تكتسب من التجارب والتفاعل، وغالبا ما تعتبر أكثر قيمة في العمل الجماعي والابتكار) والعمل على صقلها وتطويرها لتعزيز وعي الموظفين بأهمية المسؤولية الاجتماعية سواء الداخلية أو الخارجية، وهذا ما يعزز الأداء الاجتماعي للمؤسسة ويجفز الموظفين على المشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف الاجتماعية والتنموية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

### ثانيا: رأس المال الفكري والقيم الأخلاقية في المؤسسة

يقصد بأخلاقيات الأعمال "تحديد ما هو الصحيح والخطأ، الجيد والسيء، والنافع والضار في كل ما يتعلق بالأعمال والقرارات في نشاطات ومعاملات المؤسسات"<sup>1</sup>.

وتنبثق مصادر القيم الأخلاقية عن الأخلاقيات الشخصية للأفراد ومعتقداتهم التي يتم تحويلها وترجمتها إلى سلوكيات أخلاقية عند نقلها إلى المؤسسة العاملين فيها، إضافة إلى التنظيم الإداري المتمثل في الهيكل التنظيمي الرسمي المؤثر والمكون للقيم الأخلاقية من خلال استقطاب وجلب الكفاءات وتدريبها، حيث يساهم هذا في تعزيز ثقافة الالتزام والنزاهة داخل المؤسسة، فعندما تجلب كفاءات تتبنى قيما أخلاقية قوية، وتدريب على أهمية الأخلاقيات في العمل، فإن ذلك يعزز الوعي بأهمية التصرف المسؤول والمستدام، كما يساعد التدريب على تطوير مهارات التفكير النقدي واتخاذ القرارات الأخلاقية، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ويعزز الثقة بين الموظفين والمجتمع، كما نجد مصادر أخرى لهذه القيم تتمثل في التشريعات والقوانين واللوائح الحكومية، المدونات الأخلاقية

<sup>1</sup> ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمات، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 89.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

لقوانين السلوك الأخلاقي، وثقافة المؤسسة المتميزة والراسخة كمنهج يشمل جملة من القيم والتقاليد والأعراف ويشكل إطار عملي لتحديد سلوكيات الموظفين على المستويات المهنية المختلفة<sup>1</sup>.

ويعد رأس المال الفكري كعنصر أساسي مهم في تشكيل وتكوين ثقافة المؤسسة ودورها الاجتماعي وسلوكها الأخلاقي، ويجسد ذلك في التخطيط والرقابة على مختلف أنشطة المؤسسة وعملاتها الاقتصادية والاجتماعية للوصول إلى إنتاج وتسويق منتجات وخدمات مطابقة للمعايير وفقا لحاجيات ومتطلبات المجتمع، عن طريق إرسائه لمجموعة من القيم الأخلاقية والمسؤوليات المهنية في محيط المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية والحفاظ عليها، وهذا ما يحقق بقاءها ونموها.

### الفرع الثالث: رأس المال الفكري وتحسين الأداء البيئي

لا يمكن للمؤسسة أن تنشط بعيدا عن البيئة التي تنتمي إليها، فهناك علاقة تأثير متبادل بينهما حيث تتأثر المؤسسة بالعوامل البيئية المحيطة بها كما يمكن أن تؤثر سلبا عليها نتيجة الانبعاثات الغازية من مصانعها وكذا مخلفاتها وهو ما يتطلب من المؤسسة تفعيل المسؤولية البيئية للحفاظ على البيئة بواسطة الإدارة البيئية.

### أولا: دور رأس المال الفكري في تفعيل المسؤولية البيئية للمؤسسات

يقتضي الأداء المستدام للمؤسسات الاهتمام بالجانب والبعد البيئي بالتوازي مع الأبعاد والجوانب الاقتصادية والاجتماعية، ويتحقق ذلك بالعمل على تأهيل رأس المال الفكري للمؤسسة من خلال توجيه مواردها البشرية والفكرية والمعرفية لتفعيل مسؤوليتها البيئية، وبالتالي التخفيف من النفايات والانبعاثات والحد منها وإدارة المخلفات ورفع مستوى كفاءتها الإنتاجية واستغلالها الأمثل لموارد الطاقة التي بحوزتها، وهذا ما يساهم في تحقيق الأداء البيئي المستدام للمؤسسة والحفاظ على حاجيات الأجيال القادمة، ويكون ذلك بإدراج عناصر وعوامل الاستدامة التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> زيتوني كمال وجايز كريم، أخلاقيات رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز إدارة المعرفة في منظمة الاعمال العربية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص ص 9-10.

<sup>2</sup> راغدة حداد، عماد فرحات ، المسؤولية البيئية تقتحم قطاع الأعمال، مجلة البيئة والتنمية، العدد 116، نوفمبر 2007، أطلع عليه بتاريخ: 2024/10/21، على الرابط:

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

- تنبؤ المؤسسة بالمشاكل البيئية والتخطيط لها قبل وقوعها لتحسين أدائها البيئي؛
- العمل على تشجيع تعميم التقنيات البيئية المناسبة؛
- تصحيح الأخطاء المرتكبة في الجانب البيئي وتفادي تكرارها مستقبلا لتقليل المشكلات البيئية؛
- التدريب والتكوين البيئي للموظفين لتطوير وتحسين أدائهم البيئي؛
- دعم المؤسسات للطرق الوقائية لمختلف التحديات البيئية، وتعني تبني استراتيجيات وإجراءات تهدف إلى تقليل الأثر السلبي على البيئة قبل حدوث المشكلات، ويشمل ذلك الاستثمار في التكنولوجيا النظيفة، وتطبيق ممارسات الاستدامة، والتقليل من النفايات، والحفاظ على الموارد الطبيعية، فالهدف هو حماية البيئة وتعزيز الاستدامة من خلال التوجهات الوقائية بدلا من معالجة الآثار بعد وقوعها؛
- استخدام المؤسسة لأحدث التكنولوجيات الصديقة للبيئة والملائمة لها؛
- تضمين وإدراج الثقافة البيئية في استراتيجية وثقافة المؤسسة العامة؛
- العمل ضمن مبادرات الترويج للمسؤولية البيئية.

### ثانيا: أهمية رأس المال الفكري في إدارة المخلفات والحد من الانبعاثات.

لضمان بقاء المؤسسات واستمراريتها وتعزيز تنافسيتها في إطار توجهها نحو الاستدامة والتنمية المستدامة وجب عليها الاهتمام بالبيئة، من خلال العمل على توفير إدارة بيئية فعالة مركزة على رأس المال الفكري والموارد المعرفية الخاصة بها لتطوير أدائها البيئي وتحقيق الاستدامة البيئية، وعليه يجب على المؤسسات وضع استراتيجيات طويلة المدى متضمنة لمكونات رأس مالها الفكري، لاسيما الموارد والإمكانيات البشرية والهيكلية بهدف التخلص من النفايات والحد منها وتحقيق عدة مزايا منها<sup>1</sup>:

- تخفيض تكاليف الحد من النفايات وإدارتها؛
- تقليل استعمال موارد الطاقة الطبيعية كالغاز والكهرباء والماء والمواد الخام الأخرى؛
- تحقيق السلامة المهنية والتقليل من المخاطر الصحية؛
- المساهمة في تحقيق التوافق البيئي الاقتصادي القانوني والذي يعني تحقيق توازن بين النمو الاقتصادي وحماية البيئة، بحيث تدعم الأنشطة الاقتصادية الاستدامة البيئية وتقلل من الأضرار البيئية.

<sup>1</sup> عبد الناصر موسى، أمال رحمان، الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 4، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2008، ص 92.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

ومما سبق يمكن القول بأن رأس المال الفكري له دور مهم ومؤثر في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات وفقا لمكوناته المختلفة كالمهارات والمعرفة بالإضافة إلى الابتكار والمتضمنة في الثقافة والاستراتيجية العامة للمؤسسة، إذ يساهم في تحمل المؤسسة لمسؤوليتها البيئية وتفعيلها وتكوين إدارة بيئية جيدة ورائدة في إدارة وتسيير المخلفات والنفايات والانبعاثات والحد منها وفقا للمعايير البيئية المعمول بها (تشمل مجموعة من القواعد والإرشادات التي تحدد كيفية إدارة الأثر البيئي للأنشطة الاقتصادية. منها معايير ISO 14001 للإدارة البيئية، ومبادئ التنمية المستدامة، والتقليل من الانبعاثات، وإدارة النفايات، وحماية الموارد الطبيعية، إذ تهدف هذه المعايير إلى تحقيق الاستدامة البيئية وتقليل الأضرار البيئية)، وبالتالي الحفاظ على البيئة وتحقيق أداء بيئي مستدام.

### المطلب الثاني: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس رأس المال الفكري

هناك عدة مقاييس مستعملة في قياس رأس المال الفكري سبق الإشارة إليها، ولعل أهمها بطاقة الأداء المتوازن نظرا لتركيزها على محددات داخلية كالمنظور المالي والعمليات الداخلية والنمو والتطور وأخرى خارجية كالعملاء، وهو ما يساعد على قياس رأس المال الفكري بمكوناته البشرية والهيكلية والعلائقية.

### الفرع الأول: أهمية بطاقة الأداء المتوازن في قياس رأس المال الفكري

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم طرق نموذج الإدارة في قياس رأس المال الفكري، وتقييم الأنشطة والعمليات المتعلقة بخلق وتوليد القيمة غير الملموسة للمؤسسة وعمليات الأعمال، أصحاب المصالح، التعليم والنمو والاستدامة<sup>1</sup>.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن كنظام متعدد الأبعاد (يعني أنها أداة تتضمن مجموعة متنوعة من المؤشرات والمعايير التي تقيم جوانب مختلفة من الأداء أو النجاح) يركز على اختيار جملة مؤشرات متعلقة برأس المال الفكري وإسقاطها على مجموعة من الموظفين في المؤسسة لمعرفة وتحديد مستويات الذكاء الخاصة بهم، كما يراعي هذا النظام ويهتم بالعناصر الفكرية وغير الملموسة في المؤسسة، المتمثلة في أنشطة التعلم والمعرفة والرضا الوظيفي إضافة لرضا الزبائن<sup>2</sup>، بحيث وجب على المؤسسات استخدام مزيج من المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم أدائها الكلي وقياس أصولها المعرفية ورأس مالها الفكري وربط عملية قياس الأداء برؤية المؤسسة الاستراتيجية ورأس مالها الفكري،

<sup>1</sup> عامر حسن علي عفانة، مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>2</sup> عمر آيت مختار ، معمر حمدي، طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينة بن بوعلوي، الشلف، الجزائر، 13- 14 ديسمبر 2011، ص 10.



## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

لكون هذا الأخير يساهم بشكل كبير في تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة<sup>1</sup>، ومن خلال محتوى أبعاد ومنظورات بطاقة الأداء المتوازن يتم تحقيق التوازن بين المقاييس الخارجية للملاك أو المساهمين والزبائن، والمقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة الحاسمة والإبداع والتعلم<sup>2</sup>.

كما يعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن من بين أفضل الأدوات المستخدمة لقياس رأس المال الفكري والأداء الشامل للمؤسسات بشكل عام، يعود ذلك إلى شمولية هذا النموذج وقدرته على أخذ مجموعة واسعة من المتغيرات والمقاييس في الاعتبار، بالإضافة إلى تركيزه على العلاقة بين رأس المال الفكري وبطاقة الأداء المتوازن ومدى الترابط والتكامل بين مكوناتهما ومؤشرائهما<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: التكامل في العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومكونات رأس المال الفكري.

تجدر الإشارة إلى أن مكونات رأس المال الفكري تتطابق مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ماعدا البعد المالي بحيث يقابل رأس المال البشري بعد النمو والتعلم في BSC، فيما يتطابق رأس المال الهيكلي مع بعد العمليات الداخلية، أما رأس المال العلاقات فيقابله بعد الزبائن (العملاء)، ويمثل البعد المالي ناتج الاستثمار في مكونات رأس المال الفكري، ويمكن توضيح التكامل بين مكونات رأس المال الفكري وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي<sup>4</sup>:

#### أولاً: التكامل الاستراتيجي

ويعني ذلك أنه على المؤسسة التركيز والاهتمام بتطوير قدراتها التأهيلية (مجموعة المهارات، المعارف، والموارد التي تمتلكها المؤسسة وتمكنها من تحسين أدائها وتطوير عملياتها) بصفة مستمرة لزيادة تنافسيتها بدرجة عالية، واستناداً إلى ذلك يركز منظور رأس المال الفكري على استراتيجية القدرات التأهيلية وفقاً لمدخل نظرية المؤسسة على أساس الموارد، بينما يقوم منظور بطاقة الأداء المتوازن على أساس استراتيجية التنافسية المستمدة من السوق، وبالتالي فإن اهتمام المؤسسة يركز على دعم وتعزيز العلاقات مع الزبائن والعمل على فهم أدوار مختلف منافسيها.

<sup>1</sup> شريف محمد محمد يوسف، قياس رأس المال الفكري باستخدام بطاقة القياس المتوازن وأثر ذلك على أداء المنظمات بالتطبيق على البنوك التجارية في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة 6 أكتوبر، مصر، المجلد 49، العدد 2، 2019، ص 768-769.

<sup>2</sup> زميت الخير، مرجع سبق ذكره، ص 166.

<sup>3</sup> شريف محمد محمد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 771.

<sup>4</sup> مصطفى حوحو، آمنة بوخلط، بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لقياس مكونات رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث المجلد 13، العدد 01، جامعة ورقلة، 2018، ص 346-347.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

### ثانيا: تكامل توجه لبناء القيمة

تهدف كل من بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري إلى توليد قيمة مضافة للزبون، حيث تمثل بطاقة الأداء المتوازن سلسلة القيمة أين يتم النظر للمؤسسة بأنها سلسلة علاقات تسعى إلى تدارك وتقليص الفجوة بين ناتج (مخرجات) المؤسسة وحاجيات الزبائن ومتطلباتهم، بينما يشكل رأس المال الفكري شبكة القيمة ويتم اعتبار المؤسسة كشبكة موارد معرفية وقدرات تأهيلية وكفاءات تساهم في إيصال قيمة محددة إلى المستخدم النهائي.

### ثالثا: التكامل في اتجاه مسار العلاقات الارتباطية

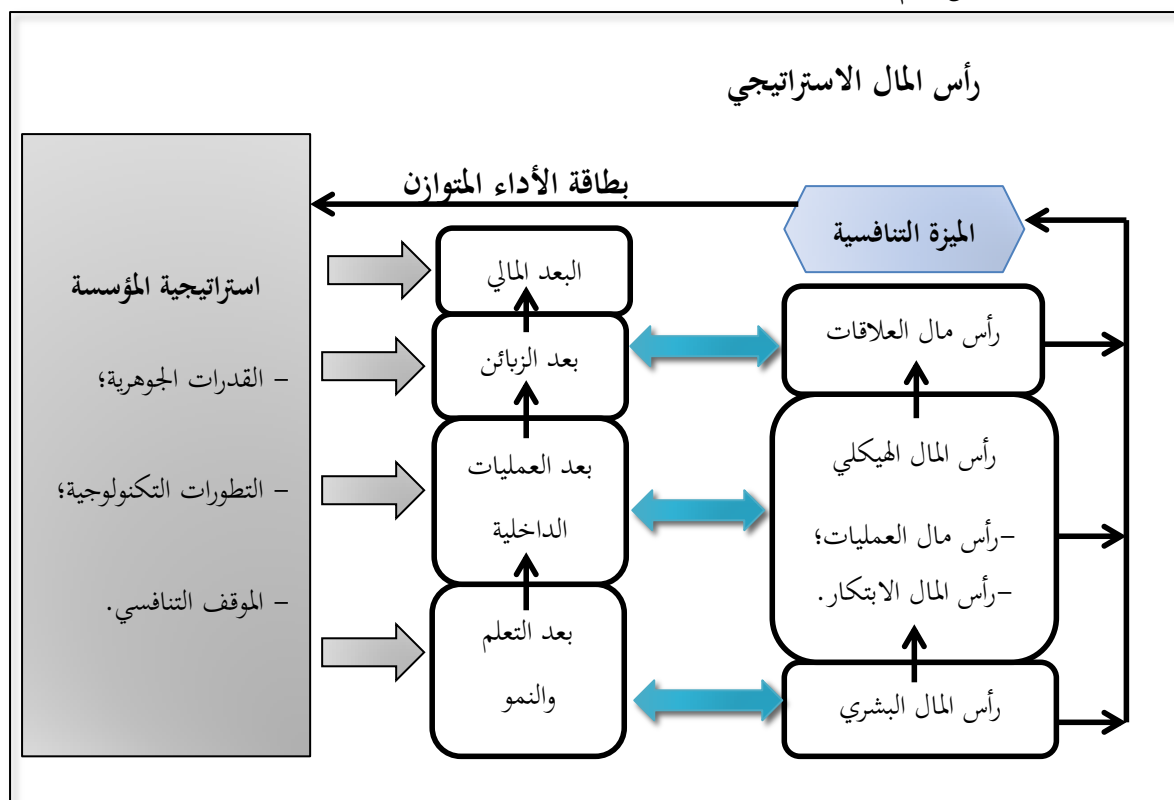
في هذا الإطار يتم تفعيل توجه تنفيذ استراتيجية المؤسسة من خلال التكامل بين العلاقات الارتباطية الرأسية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الناتجة من التنسيق بين هذه الأبعاد، والعلاقات الارتباطية الجانبية لمكونات رأس المال الفكري (كيفية تأثير هذه المكونات على بعضها البعض) التي تشكل مجموعة دوائر تصورية بنفس الأهمية تقريبا، والتي تنتج عن طريق التنسيق بين مختلف مكونات رأس المال الفكري.

### رابعا: تكامل المؤشرات الرئيسية للأداء

تعد مؤشرات الأداء كأدوات بناءة في قياس وتقييم الأداء بمختلف جوانبه (أي أنها أدوات أساسية تساهم في تحسين الأداء والتحقيق الفعال للأهداف)، بحيث تعتبر مؤشرات الأداء المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة كنظام ميكانيكي بحيث تعمل مؤشرات الأداء المرتبطة بطاقة الأداء المتوازن كأداة شاملة لتقييم الأداء عبر مجموعة متنوعة من الأبعاد، مثل المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، إذ يساعد هذا النظام على تحديد الأهداف، تحسين الكفاءة وتعزيز تنافسية المؤسسة، بالإضافة إلى تحفيز الابتكار من خلال حلول جديدة لتحسين العمليات، فمن خلال قياس هذه المؤشرات يمكن للمؤسسة تحديد نقاط القوة والضعف، وتوجيه جهودها نحو تحسين أدائها وتعزيز قدراتها التنافسية ونجاحها المستدام، بينما تنظر مؤشرات أداء رأس المال الفكري للمؤسسة بأنها نظام طبيعي كما تهتم وتسعى إلى تبرير خطى المؤسسة باتجاه تحسين قدراتها التأهيلية ودعمها.

وبوضح الشكل التالي العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن ومكونات رأس المال الفكري:

الشكل رقم (18): علاقة بطاقة الأداء المتوازن بمكونات رأس المال الفكري



المصدر: شريف محمد محمد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 772.

يتضح من خلال هذا الشكل بأن هناك علاقة ارتباطية تكاملية بين مكونات رأس المال الفكري وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن تفاعل كل هذه العناصر فيما بينها يضمن تحقيق استراتيجية المؤسسة وبالتالي المساهمة في تطوير مؤشرات ميزتها التنافسية، إذ يتم إدارة مكونات رأس المال الفكري من خلال تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن وفقا لعدة خطوات تهدف إلى تحقيق توازن بين الأبعاد المختلفة لرأس المال الفكري (كتحديد الأهداف الاستراتيجية: حيث يتم تحديد الأهداف المرتبطة بكل مكون من مكونات رأس المال الفكري، مثل المعرفة البشرية، المعرفة الهيكلية، والمعرفة الاجتماعية، وذلك ضمن إطار رؤية المؤسسة، بالإضافة إلى تطوير مؤشرات الأداء: أين يتم إنشاء مؤشرات أداء محددة لكل مكون من مكونات رأس المال الفكري، على سبيل المثال يمكن أن تشمل مؤشرات المعرفة البشرية مستوى تدريب الموظفين أو معدل الاحتفاظ بالموظفين، وقياس الأداء: تستخدم المؤشرات لمراقبة الأداء وتحليل النتائج بشكل دوري، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في رأس المال الفكري، إضافة إلى تحليل الروابط: يتم تحليل الروابط بين المكونات المختلفة لرأس المال الفكري وكيفية تأثيرها على بعضها البعض، مما يساهم في تحسين التفاعل بينها، واتخاذ القرارات: إذ أنه بناء على النتائج يمكن

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

للإدارة اتخاذ قرارات استراتيجية لتحسين الأداء، مثل استثمار المزيد في تدريب الموظفين أو تحسين الأنظمة الهيكلية، والخطوة الأخيرة متمثلة في التحسين المستمر: حيث يتم تعديل الأهداف والمقاييس بناءً على النتائج المستخلصة، مما يضمن تحسين مستمر لرأس المال الفكري) فمن خلال هذه الخطوات تساهم بطاقة الأداء المتوازن في إدارة مكونات رأس المال الفكري بشكل فعال، مما يعزز من الأداء العام للمؤسسة، ويحقق منظور رأس المال الفكري المستوى التنافسي للمؤسسة داخلياً عن طريق الاستغلال الأمثل للقدرات التأهيلية لمواردها وتدريبها وتطويرها، واستخلاص نقاط القوة والضعف ودعمها بما يساهم في توليد القيمة المضافة للزبائن (العملاء) وهذا وفقاً لمدخل نظرية المؤسسة على أساس الموارد، بينما يحقق منظور بطاقة الأداء المتوازن الميزة التنافسية للمؤسسة من الخارج وذلك بتعزيز علاقاتها مع الزبائن وفهمها لأدوار مختلف منافسيها في السوق، وبالتالي الإحاطة بمختلف الفرص والتهديدات الممكنة في إطار نظرية المؤسسة واستراتيجيتها على أساس السوق، وعليه يمكن اعتبار نظرية المؤسسة على أساس الموارد مكملية لنظرية المؤسسة على أساس السوق.

### المطلب الثالث: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الإفصاح عن رأس المال الفكري

تستعمل بطاقة الأداء المتوازن في رفع مستوى الأداء وتحقيق قيمة للمؤسسة من خلال الإفصاح عن الأصول المعنوية في المؤسسة، لذا سنقوم بعرض علاقة بطاقة الأداء المتوازن بنظام تخطيط موارد المؤسسة لتعزيز الإفصاح عن رأس المال الفكري.

### الفرع الأول: إجراءات وعناصر تطوير وتنمية رأس المال الفكري

يشار في تنمية رأس المال الفكري إلى مختلف المصاريف والجهود المنفقة من طرف المؤسسة لغرض تنمية وتطوير أصولها وموجوداتها الفكرية غير الملموسة ورصيدها المعرفي، حيث تتعدد وسائل تنمية رأس المال الفكري كما يلي<sup>1</sup>:

➤ **استقطاب رأس المال الفكري:** ويتمثل هذا العنصر في الجهود المبذولة من طرف المؤسسة في إطار استثمارها في البحث عن الخبرات المقدمة من خلال الأشخاص المتمتعين بالكفاءات والمهارات العالية وفقاً لطبيعة ومجال نشاط هذه المؤسسة؛

<sup>1</sup> مفتاح محمد الحمروني، دور الربط والتكامل بين نظام تخطيط موارد المنشأة وبطاقة الأداء المتوازن في تنمية رأس المال الفكري للمساهمة في تحقيق ميزة تنافسية للمنشأة، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، المجلد 5، العدد 3، جامعة سرت، ليبيا، يوليو 2022، ص 191.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

- توليد رأس المال الفكري: وذلك من خلال مختلف الممارسات والسياسات المتخذة من طرف المؤسسة لتكوين رأسمالها الفكري، باتخاذ جملة إجراءات متمثلة في الدورات والبرامج التكوينية والتدريبية للاستثمار في دعم قدرات مستخدميها وتعزيز تفوقهم، وخلق الأنسجة المعرفية لمواردها الفكرية؛
- تنمية رأس المال الفكري: وتعني مجموع الإجراءات والسياسات المتبناة من قبل المؤسسة لمساعدتها في تطوير وتنمية قدرات موظفيها المعرفية والفكرية، والتي تساهم في رفع قواهم وقدراتهم الإبداعية والابتكارية وذلك من خلال العصف الذهني لأفكارهم (يعتبر العصف الذهني تقنية إبداعية تستخدم لتوليد الأفكار وحل المشكلات من خلال تشجيع التفكير الحر في مجموعة دون نقد الأفكار المطروحة)؛
- الاحتفاظ برأس المال الفكري: ويتمثل هذا العنصر في مجموعة الإجراءات الإدارية والسياسات المتخذة من طرف المؤسسة بهدف المحافظة على المخزون المعرفي لديها؛
- رضا الزبائن: والمتمثل في مجمل الأساليب المتبناة من قبل المؤسسة لتطوير وتنمية رأسمالها العلائقي مثل المزايا الإضافية لربائنها وكذا تقديم مختلف الخدمات لهم.

### الفرع الثاني: التكامل بين BSC ونظام تخطيط موارد المؤسسة لتفعيل الإفصاح عن رأس المال الفكري

يعتبر نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) كأداة تخطيط مثلى للاستفادة من موارد المؤسسة المحدودة، فهو نظام متكامل يستخدم لإدارة وتنسيق كافة الموارد والعمليات داخل المنظمة، مثل المالية، الموارد البشرية، الإنتاج، والمخزون، من خلال قاعدة بيانات موحدة إضافة إلى كون هذا النظام بمثابة عنصر مهم في تركيبة نظم المعلومات المحاسبية، كما أن مضمون بطاقة الأداء المتوازن يقتضي إدراج هيكل أساسي وقاعدة للأداء الشامل للمؤسسة، بحيث تساهم في رقابة كفاءة وفعالية هذا النظام بصفة مستمرة وهو ما يحقق أقصى استفادة ممكنة من برنامج تخطيط موارد المؤسسة.

وتكمن جوانب التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ونظام تخطيط موارد المؤسسة في كون هذا الأخير يهدف إلى تكامل البرامج الأساسية للمؤسسة فيما بينها لتقديم الحلول المتكاملة للعمليات، كالتخطيط والرقابة على المنتجات وتسيير المخازن وإدارة الموارد البشرية والوظائف المالية في المؤسسة، كما يتضمن برامج إدارة وتسيير المشاريع وفي إطار هيكل نظام تخطيط موارد المؤسسة يتم تقسيم العمليات وتنفيذها وتقييمها بالاعتماد على

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كأحد مقاييس الأداء المعتمدة في هذا الجانب، بحيث تتضمن بطاقة الأداء المتوازن وظيفتين رئيسيتين لتخطيط موارد المؤسسة تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- تعظيم الاستفادة من نظام تخطيط موارد المؤسسة وهو ما يقتضي إحكام الرقابة على كفاءة وفعالية هذا النظام، وذلك من خلال بطاقة الأداء المتوازن التي تم تصميمها بالأساس لمراقبة عمليات المؤسسة بما يتماشى وفقا لاستراتيجيتها والتي من بينها عملية تخطيط موارد المؤسسة؛
- تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق رؤية المؤسسة عن طريق مجموعة من المقاييس والأهداف الاستراتيجية إذ يعد برنامج تخطيط موارد المؤسسة وفقا لرؤيتها هدفا من بين هذه الأهداف، والمتمثلة في الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة واستخدام نظم معلومات متكاملة، إضافة إلى وضع إطار تنظيمي لعمليات المؤسسة بما يتناسب ويتماشى مع رؤية المؤسسة واستراتيجيتها العامة.

ويتم التكامل بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن ونظام تخطيط موارد المؤسسة وفقا لخطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن كالتالي<sup>2</sup>:

### أولا: صياغة الرؤية

تأخذ بعض المؤسسات بنموذج Swot لتحديد نقاط القوة والضعف أثناء وضع استراتيجيتها وعليه تتم صياغة الرؤية العامة للمؤسسة، وتتمثل الرؤية الأساسية لنظام تخطيط موارد المؤسسة في الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة المحدودة، وهو ما يتلاءم مع الرؤية العامة للمؤسسة المتمثلة أساسا في تعظيم أرباحها والمحافظة على مركزها التنافسي في السوق.

### ثانيا: تحديد الاستراتيجيات وبناء الأهداف

من أجل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وجب ربط الاستراتيجية العامة للمؤسسة وأهدافها باستراتيجيات وأهداف مختلف الإدارات والوظائف بالمؤسسة، بمعنى تخطيط مواردها وربطها بالأهداف الاستراتيجية لهذه الإدارات والتخطيط لمختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والسعي إلى تحقيق الأهداف وقياسها.

### ثالثا: تحديد عوامل النجاح الحرجة

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 192.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 192-193.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

وتعني تحديد وحصر العوامل أو العناصر المؤثرة بدرجة كبيرة على نجاح مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وارتباطها بنظام تخطيط موارد المؤسسة وفقا لما يتماشى مع استراتيجيتها العامة وتحقيق رؤيتها بالتناسق مع رؤية مختلف الإدارات الموجودة فيها، بحيث يرتبط البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن بنظام تخطيط موارد المؤسسة من خلال تخفيض التكاليف ورفع نسبة المبيعات وبالتالي الزيادة في أرباح المؤسسة، أما بعد الزبائن أو العملاء في بطاقة الأداء المتوازن فيرتبط بنظام تخطيط موارد المؤسسة عن طريق زيادة رضا الزبائن، في حين أن بعد العمليات الداخلية في البطاقة يرتبط بنظام تخطيط موارد المؤسسة برفع وتطوير قدرات الإنتاج، ويرتبط بعد التعلم والنمو بهذا النظام من خلال تحقيق استراتيجية التكنولوجيا وتحسين كفاءة الموظفين.

### رابعاً: تحديد القياسات

تحدد هذه القياسات عن طريق إدراج مفاتيح مؤشرات الأداء المقترحة لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحديد طرق قياسه وفقا لما يناسب رؤية وهدف المؤسسة في هذا الجانب، بحيث نجد من بين الأساليب المستخدمة في قياس أبعاد النموذج "نموذج ماكلين" (هو إطار عمل يستخدم لتحليل وتقييم الأداء التنظيمي من خلال التركيز على مكونات مثل القيادة، الثقافة، والبيئة الخارجية) لقياس فعالية نظم المعلومات وفقا لأبعاد ومقاييس تتمثل في جودة النظام استخدام النظام وجودة المعلومات، جودة الخدمات، ورضا المستخدم، وبناء على ذلك تقاس فعالية نظام تخطيط موارد المؤسسة بدمج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع أبعاد ومؤشرات نموذج ماكلين، فعلى سبيل المثال يتم قياس فعالية هذا النظام وفقا لمقياس جودة النظام من خلال معرفة مقدار مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة في تخفيض التكاليف وبالتالي معرفة أثر ذلك على البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.

### المطلب الرابع: مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن المستدامة للقياس والإفصاح عن رأس المال الفكري

القياس والإفصاح عن رأس المال الفكري باستخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن المستدامة يساعد على ربط المعرفة بالأداء المستدام في المؤسسة وهو ما يخلق الفارق والتميز بين المؤسسات.

### الفرع الأول: مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لقياس رأس المال الفكري

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

يعد نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأول نموذج أخذ في الحسبان رأس المال الفكري من بين الأصول المعرفية عند قياس أداء المؤسسة، بحيث تتوافق مكوناته مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن<sup>1</sup>، وعليه يمكن قياس مكونات رأس المال الفكري عن طريق مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن المستدامة كالآتي:

### أولاً: مؤشرات بعد التعلم والنمو

يهتم هذا البعد برأس المال البشري للمؤسسة إذ تتعدد مؤشرات في هذا الجانب باختلاف المؤسسات، وتتمثل أهم هذه المؤشرات في (معدل تدريب وتكوين الموظفين، معدل الاحتفاظ بالموظفين، مستوى رضا الموظفين، نسبة الترقية الداخلية، معدل الأداء الفردي، المشاركة في برامج التطوير)، إذ يمكن قياس هذه المؤشرات من خلال جمع البيانات من أنظمة الموارد البشرية، والاستطلاعات، وتقارير الأداء، مما يساعد المؤسسات على تقييم وتحسين استثمارها في رأس المال البشري، بحيث تختار كل مؤسسة ما يساعدها من المؤشرات الفعالة التي تساهم في تحديد قيمة رأسمالها البشري وتمكنها من إدارته كقدرات العمال والموظفين الفكرية وكفاءتهم ومستوى مهاراتهم، وذلك بالعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بإسهامهم في عمليات اتخاذ القرارات وحثهم وتشجيعهم على التميز في العمل ودفعهم للإبداع<sup>2</sup>.

### ثانياً: مؤشرات بعد العمليات الداخلية

تسعى المؤسسة من خلال هذا البعد إلى إيجاد الطرق المثلى للاستثمار في رأس المال الهيكلي وإدارته، حيث تركز مؤشرات ومقاييس هذا البعد على معرفة مستويات الكفاءة في تنفيذ أعمال وأنشطة المؤسسة، ودرجة الاستجابة في مطابقة خدماتها ومنتجاتها لمتطلبات وتطلعات الزبائن ورغباتهم، حيث أنه لقياس رأس المال الهيكلي باستخدام مؤشرات العمليات الداخلية، يتم تحديد العمليات الرئيسية في المؤسسة ثم اختيار مؤشرات مثل الكفاءة التشغيلية (نسبة الإنتاج إلى التكلفة) ومستوى الابتكار (عدد المشاريع الجديدة)، ثم جمع البيانات ذات الصلة، وتحليلها لتحديد نقاط القوة والضعف، وبناء على ذلك توضع استراتيجيات لتحسين رأس المال الهيكلي، وتراجع النتائج بشكل دوري لضمان فعالية التغييرات<sup>3</sup>.

### ثالثاً: المؤشرات المتعلقة ببعد الزبائن

<sup>1</sup> مصطفى حوجو، آمنة بوخلط، مرجع سبق ذكره، ص 347.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 250.

<sup>3</sup> مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 60.



## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

تتعدد المؤشرات في هذا البعد وتحظى بأهمية بالغة لذا وجب على إدارة المؤسسات حسب نوعها واختلاف بيئتها اختيار المؤشرات الأساسية والأنسب التي تنعكس بصورة إيجابية على رضا الزبائن وولاءهم، لكسبهم وتعزيز علاقاتهم مع المؤسسة وهذا ما يحقق ويحدد قيمة رأس مالها العلائقي، فقياس رأس المال العلائقي باستخدام مؤشرات بعد الزبائن يتم عن طريق التركيز على مؤشرات مثل رضا العملاء، وولاء العملاء، ومعدل الاحتفاظ بالعملاء، ومن ثم جمع بيانات من استبيانات رضا العملاء، وتحليل تكرار الشراء، ونسبة العملاء العائدين، ثم استخدام هذه المعلومات لتقييم جودة العلاقات مع العملاء ومدى تأثيرها على الأداء المالي، إذ تساعد هذه العملية في تطوير استراتيجيات لتحسين تجربة العملاء وتعزيز العلاقات طويلة الأمد<sup>1</sup>.

### رابعاً: مؤشرات البعد المالي

تعتبر مؤشرات هذا البعد كالنسب المالية مهمة ومساعدة في التحليل عند استخدامها بطريقة مناسبة والتدقيق والتعمق في تفسير النتائج المتعلقة بها، بحيث توجد عدة مؤشرات مالية بعدد الأهداف المتعلقة بها، كما يتم تعزيز وتفسير المؤشرات المالية العامة من خلال النسب المالية المساعدة والتفصيلية، ويمكن ربط مؤشرات البعد المالي برأس المال الهيكلي كمكون من مكونات رأس المال الفكري، حيث يؤثر هذا المكون على الأداء المالي من خلال كفاءة العمليات والأنظمة، ولقياسه يمكن استخدام مؤشرات مثل نسبة التكلفة إلى الإيرادات لتقييم كفاءة العمليات، وتحليل العائد على استثمارات التكنولوجيا، ومراقبة تأثير تحسين الجودة على تكاليف الإنتاج ورضا العملاء، وبالتالي تساعد هذه القياسات في فهم كيفية تأثير رأس المال الهيكلي على النتائج المالية للمؤسسة.

### خامساً: مؤشرات البعد البيئي والاجتماعي

تؤدي مؤشرات البعد البيئي والاجتماعي دوراً مهماً في قياس مكونات رأس المال الفكري من خلال تعزيز الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، فمثلاً يمكن أن تشير مؤشرات مثل انبعاثات الكربون، ومبادرات الحفاظ على البيئة، والمشاركة المجتمعية إلى كيفية تأثير العمليات الداخلية على السمعة المؤسسية والعلاقات مع المجتمع، فمن خلال تحسين الأداء البيئي والاجتماعي يمكن للمؤسسات تعزيز رأس المال الهيكلي (مثل الأنظمة والعمليات) ورأس المال العلائقي (علاقاتها مع العملاء والمجتمع)، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد وزيادة القيمة المالية للمؤسسة.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 183.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

ويمكن توضيح مؤشرات الأداء المناسبة للبعد البيئي والاجتماعي في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): مؤشرات الأداء المناسبة للبعد البيئي والاجتماعي.

المنظور	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات الأداء
الاجتماعي والبيئي	تطور الأداء الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حجم الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية والخيرية لصالح المجتمع المحلي؛</li> <li>- قيمة الاستثمارات الموجهة للمجتمع المحلي؛</li> <li>- حجم الميزانية المخصصة للمساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية؛</li> <li>- عدد عمليات المؤسسة الهادفة إلى الحد من مختلف أشكال المنافسة غير النزيهة؛</li> <li>- عدد أيام العمليات التطوعية.</li> </ul>
	تطور الأداء البيئي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حصة استهلاك المؤسسة لمواد الطاقة المختلفة من كهرباء وغاز وماء؛</li> <li>- عدد الأيام التكوينية لموظفيها حول مجالات احترام وحماية البيئة؛</li> <li>- معدل انبعاثات الغبار والغاز في الهواء المؤثرة على طبقة الأوزون؛</li> <li>- حجم الفضلات والنفايات والمهملات التي تنتج عن عملية الإنتاج؛</li> <li>- حصة المخلفات والفضلات المعاد تدويرها بالنسبة إلى الفضلات الإجمالية.</li> </ul>

المصدر: عبد الرحمان العايب، مرجع سبق ذكره، ص ص 179-180.

### الفرع الثاني: مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن المستدامة للإفصاح عن رأس المال الفكري

يمكن تحديد هذه المؤشرات من خلال تكامل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع منظور رأس المال الفكري، بحيث أن تنمية رأس المال الفكري تتم عن طريق التكامل بين نظم تخطيط موارد المؤسسة ومقاييس الأداء لبطاقة الأداء المتوازن كآلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: البعد المالي

بحيث يستند مدخل القياس المتوازن للأداء على فرضية أساسية مفادها أن المسبب الرئيسي للنتائج المالية المحققة من قبل المؤسسة هو أدائها التشغيلي، وبالتالي فإن نجاح أداة القياس هذه المتمثلة في مقاييس الأداء المتوازن

<sup>1</sup> مفتاح محمد الحمروني، مرجع سبق ذكره، ص ص 193-196.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

تساهم في مساعدة إدارة المؤسسة العليا على معرفة نسبة تقدمها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة، وهو ما يشجعها ويدفعها إلى الاهتمام بمحركات الأداء الرئيسية لتنمية رأسمالها الفكري والإفصاح عنه، وعليه فإن نظام تخطيط موارد المؤسسة يمكن من وضوح استراتيجية المؤسسة وترجمتها إلى أهداف استراتيجية متوازنة بحيث أن مخرجات البعد المالي (تشمل مقاييس مثل الإيرادات، والربح الصافي، والعائد على الاستثمار (ROI) ، ونسبة المديونية، والتدفق النقدي، ونسبة الربح الإجمالي، ومعدل النمو) المتمثلة في نجاح المقاييس المالية تساهم في تنمية رأس المال الفكري كونها تعكس (هذه المخرجات) الأداء المالي للمؤسسة وتساعد في توضيح الاستراتيجيات المالية، مما يدعم تنمية رأس المال الفكري من خلال توفير الموارد اللازمة للاستثمار في الأفراد والتكنولوجيا والعمليات، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية والابتكار، إذ أن استخدام المؤشرات المالية مثل القيمة السوقية ومعدل نمو المبيعات وتكاليف البحث والابتكار للتأكد من مدى مطابقتها للأهداف الاستراتيجية الموضوعة كاستراتيجية النمو، والتأكد من مدى فاعلية محركات الأداء الرئيسية المستخدمة كتطوير المنتجات والتشجيع على خلق وابتكار المنتجات الجديدة كل هذا يساعد المديرين في المؤسسات على دفع وتوجيه مختلف القدرات والكفاءات والطاقات الموجودة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية المحددة عن طريق التخطيط السليم لموارد المؤسسة.

وعليه فإن عملية التكامل بين المقاييس المالية كمخرجات وتخطيط موارد المؤسسة بطريقة صحيحة وسليمة تؤدي إلى رفع وتحسين كفاءة الأداء المالي للمؤسسة كتطور نسبة المبيعات ومعدل العائد على الاستثمار، معدل دوران الأصول، ومعدل العائد على الأصول، وهو ما يساهم في تنمية رأسمالها الفكري وبالتالي الإفصاح عنه.

### ثانيا: بعد الزبائن

يؤدي وجود ووضوح استراتيجية الزبائن إلى انبثاق أهداف استراتيجية لها تأثير على فاعلية ونجاعة المؤشرات والمقاييس المستخدمة عن طريق مقاييس الأداء المتوازن، كما تشمل مقاييس الزبائن مجموعة مقاييس غير مالية كرضا الزبائن، اكتساب زبائن جدد، عدد الشكاوى، والحفاظ على الزبون، إضافة إلى احتوائها على بعض المقاييس المالية مثل ربحية الزبون والحصة السوقية، ومن أجل التأكد من مدى مطابقة هذه المقاييس للأهداف الاستراتيجية المحددة كاستراتيجية تعظيم قيمة الزبائن وللتحقق من مدى نجاعة محركات الأداء الموضوعة كالجودة والسعر والوقت، يساهم مدراء المؤسسات في دفع مختلف الطاقات والمعارف والقدرات نحو تحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية وفقا لدعم نظام تخطيط موارد المؤسسة، كما أن تنمية رأس المال الفكري والإفصاح عنه وفقا لهذا البعد المتمثل في رأسمال العلاقات تتحقق من خلال عملية استقطاب وتوليد ودعم محركات الأداء الخاصة بهذا

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

البعد بغية تحصيل أحسن النتائج على المدى الطويل، ويحدث ذلك عن طريق ربط المخرجات المرغوب تحقيقها من قبل المؤسسة بمحركات هذه المخرجات.

### ثالثا: بعد العمليات الداخلية

تشمل مقاييس أداء العمليات التشغيلية في هذا البعد على جملة مقاييس كزمن تطوير المنتجات، الجودة ومعدل المنتجات المعيبة، وللتأكد من مدى تطابق هذه المقاييس مع الأهداف الاستراتيجية المحددة كاستراتيجية تعظيم قيمة حملة الأسهم واستراتيجية تعظيم قيمة الزبائن، يتم ربط الهدف الاستراتيجي الرئيسي بالهدف الاستراتيجي المتعلق بالأداء المالي والزبائن والاستراتيجية الفرعية لهذه القيم (استراتيجية تشكيل علاقات مع الزبائن، واستراتيجية النمو).

ويتم تنمية رأس المال الفكري في هذا البعد وبالخصوص رأس المال التنظيمي من خلال عملية استقطاب وتوليد الدعم لمحركات الأداء وتخطيط موارد المؤسسة، وتحدث هذه العملية عن طريق ربط المخرجات المرغوب تحقيقها من قبل المؤسسة مع محركات هذه المخرجات، بالإضافة إلى أن تنمية رأس المال الفكري للعمليات الداخلية المتمثل في رأسمال الابتكار الذي يعتبر مكون من مكونات رأس المال التنظيمي تنتج عن استجابة المؤسسة لمختلف العمليات التطويرية وعمليات التحديث والتجديد والابتكار وفقا لتخطيط موارد المؤسسة لاستقطاب المستهلكين وغزو الأسواق الجديدة، كما أن الزيادة في القيمة المحققة للزبائن عن طريق ترسيخ وتعميق العلاقات التبادلية معهم تحقق نمو رأسمال العملاء (الزبوني) كجزء من رأس المال العلاقي، وتساهم كفاءة تشغيل واستخدام الأصول وتطوير وتحسين العمليات الداخلية وإدارة موارد المؤسسة في تنمية رأس المال التنظيمي والإفصاح عنه وذلك عن طريق تكامل مقاييس الأداء المتوازن مع تخطيط موارد المؤسسة.

كما يتم تنمية رأس المال التنظيمي ورأس المال العلاقي والإفصاح عنهما من خلال تكوين علاقات متينة مع مختلف الأطراف الخارجية مثل التعاون في تطوير المنتجات، وأدوات تحسين العمليات ومستوى الجودة، وسياسات الشراء ويتأتى ذلك بتكامل تخطيط موارد المؤسسة مع مقاييس الأداء المتوازن.

### رابعا: بعد التعلم والنمو

تضم مقاييس النمو والتعلم بعض المقاييس المالية مثل تكاليف التدريب بالإضافة إلى شمولها على بعض المقاييس غير المالية كرضا الموظفين ومعدل الإلتقان، وللتأكد من مدى تطابق هذه المقاييس مع الأهداف

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

الاستراتيجية كاستراتيجية تعظيم قيمة الزبائن وحاملي الأسهم، ومن أجل التحقق من مدى فاعلية محركات الأداء المستخدمة مثل تطوير الإجراءات التنظيمية، التمكين واختيار سياسة التعيين والاختيار.

بحيث يتم تطوير وتنمية رأس المال البشري والإفصاح عنه من خلال توضيح مؤشرات الأداء دوريا عند ارتباط الأداء بالتحفيز والمكافآت، وإشراك موظفي المؤسسة في عملية تنفيذ استراتيجيتها عن طريق تطبيق مقاييس الأداء المتوازن مع نظام تخطيط موارد المؤسسة والربط بين مخارج هذا النظام مع محركات الأداء الرئيسية.

وعموما يمكن القول أن لنظام تخطيط موارد المؤسسة أثر إيجابي في الإفصاح عن رأس المال الفكري من خلال مساهمته في تنمية وتطوير رأس المال الفكري، وذلك من خلال دعمه للابتكار التكنولوجي الذي يكسب القدرة على البحث والتطوير، ودعم الابتكار العملي الذي يساهم في تحسين عملية التصنيع وتطوير المنتجات، وكذلك بدعمه لابتكار المنتجات لتحقيق منتجات مبتكرة وفقا لمتطلبات الزبائن والسوق وبالتالي كسب رضاهم، ويدعم ابتكار السوق من أجل رفع كفاءة التسعير للمنتجات وخلق قنوات توزيع جديدة، وأخيرا كونه الداعم للابتكار التنظيمي المساهم في الزيادة في التعلم وتنظيم الموارد البشرية، بالإضافة لدور نظام تخطيط موارد المؤسسة في زيادة كفاءة الأداء المالي للمؤسسات الذي ينتج عنه تنمية وتطوير رأسمال الابتكار، ووفقا للمداخل الإدارية الحديثة لتحسين أداء المؤسسات فإن لنظام تخطيط موارد المؤسسة دورا مهما في التأثير على مؤشرات الأداء غير المالية وتحليل ربحية الزبائن والمنتجات وكل ذلك يتحقق من خلال عملية التكامل مع مقاييس ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.

## الفصل الثاني:.....الإفصاح عن رأس المال الفكري من منظور بطاقة الأداء المتوازن

### الخلاصة:

بعد معالجة جوانب هذا الفصل توصلنا إلى أن رأس المال الفكري يمثل أهم ركائز اقتصاد المعرفة القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال والابتكار والتعليم والتدريب، نظرا لكونه يعتمد على الأصول المعنوية واعتبارها كمورد لا تنضب في المؤسسة من رأس مال بشري ورأسمال هيكلي وعلائقي والعمل على الاستثمار فيها، لأن المعرفة التي تقدمها هذه الأصول المعنوية هي التي تخلق التميز للمؤسسة مقارنة بمثيلاتها وتضمن استمرارية أدائها وتطوره، فهو بذلك يمثل ثروة حقيقية في المؤسسات لأنه يساهم في تقليص الفجوة بين القيمة الدفترية والسوقية، ومع ذلك يواجه العديد من الصعوبات في قياسه والإفصاح عنه نظرا لصعوبة الاعتراف به كمورد خاصة رأس المال البشري التي يعتبر من الناحية المحاسبية تكلفة في المؤسسة رغم الكم الهائل من المعرفة والابداع الذي يتميز به ما يجعل من الصعب تقليده من المؤسسات المنافسة.

وفي هذا الإطار سعت وسارعت المؤسسات إلى تقييم وتحليل أدائها الكلي المستدام من خلال أساليب وأدوات إدارية معاصرة لعل من أهمها بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، وفقا لمقاييس ومؤشرات مالية وغير مالية متضمنة في هذه البطاقة، حيث ساهمت هذه المؤشرات خاصة غير المالية منها في قياس وتفسير قيمة الأصول غير الملموسة للمؤسسة والإفصاح عنها، وهو ما يساعد على تحديد قيم حقيقة موثوقة وشاملة لأصول المؤسسة الفكرية والمعرفية بكل دقة ووضوح وشفافية لتحقيق الأداء المستدام وفقا لمنظور رأس المال الفكري.

وبعد عرضنا للدور الذي تؤديه بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الإفصاح عن رأس المال الفكري وضمان الأداء المستدام في المؤسسات من الناحية النظرية، سنقوم خلال الفصل الموالي بإسقاط هذه الدراسة على أرض الواقع من خلال الشركة الوطنية للإسمنت بسور الغزلان.

الفصل الثالث: الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء  
المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

### تمهيد:

رغم الإصلاحات التي عرفتها المؤسسات الاقتصادية خاصة في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق إلا أن العديد منها تواجه صعوبة في تحديد أدائها الشامل بصفة دقيقة، كونها تستخدم أساليب وأدوات إدارية تقليدية تركز على الأداء المالي دون الأخذ بعين الاعتبار الجوانب غير المالية الاجتماعية والبيئية، إضافة إلى افتقارها لطرق ووسائل القياس والإفصاح عن الأصول المعنوية (غير الملموسة) كرأس المال الفكري، فهذا الأخير يمثل مصدرا لخلق قيمة مضافة للمؤسسة وزيادة تنافسيتها وضمان استدامة نشاطها، الأمر الذي يتطلب التحول من بطاقة الأداء التقليدية إلى بطاقة الأداء المستدامة للإفصاح عن رأس المال الفكري ودعم الأداء المستدام.

وبناء على ما سبق ذكره سنحاول اسقاط الجوانب النظرية للدراسة على أرض الواقع من خلال إجراء دراسة حالة ميدانية بشركة الإسمنت بسور الغزلان (GICA) ومحاولة تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة لها، للوقوف على الأداء المستدام لها من خلال أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والإفصاح عن رأس المال الفكري في هذه الشركة وفقا لهذه البطاقة، ومن أجل إجراء الدراسة التطبيقية وتصميم وفهم النموذج ومن ثم تطبيقه تم تقسيم هذا الفصل إلى:

- بطاقة فنية لشركة الإسمنت؛
- الإفصاح عن مكونات رأس المال الفكري في شركة الاسمنت وفقا لمنظور بطاقة الأداء المتوازن؛
- مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المستدام بشركة الاسمنت.



### المبحث الأول: بطاقة فنية لشركة الإسمنت

تم إنشاء المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA Group) بقرار من الجمعية العامة لشركة إدارة الاستثمار "صناعة الإسمنت" في 26 نوفمبر 2009، وتنبث منها 23 شركة تابعة منها شركة الإسمنت بسور الغزلان بالبويرة (GICA)، والتي تعتبر فرعاً من فروع المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر، وبذلك فهي من الشركات الاستراتيجية في مجال صناعة الإسمنت التي تساهم في تلبية الطلب المحلي حول هذا المنتج خاصة منطقة الوسط، حيث تأخذ على عاتقها مهمة إنتاج وتسويق وتوزيع مادة الإسمنت، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض بطاقة فنية حول شركة الإسمنت بسور الغزلان من خلال تقديم هذه الشركة، ثم إعطاء التطرق لنشاطها وكذا دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي لها.

#### المطلب الأول: تقديم شركة الإسمنت بسور الغزلان

سنقوم في هذا المطلب بعرض شركة الإسمنت بسور الغزلان من خلال تعريفها والإطار القانوني لها

#### الفرع الأول: تعريف شركة الإسمنت بسور الغزلان

تعتبر شركة الإسمنت بسور الغزلان أحد فروع المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA، حيث تقع وحدة الإسمنت على فج بكوش في الطريق الوطني رقم 05، وتبعد عن مدينة سور الغزلان بحوالي 07 كلم وعن مقر ولاية البويرة بـ: 27 كلم و 120 كلم جنوب شرق العاصمة، كما تتربع على مساحة 41 هكتار وقد أنشأت بموجب عقد كان بتاريخ 1979/11/26، وتم إنشائها في 1980/02/26 من طرف الشركة الدنماركية FLS.SMIDTH، وكان إنتاجها الأول بتاريخ 1983/10/20 بتكلفة انجاز قدرت بـ: 1.321.668.943 دج.

كما تجدر الإشارة إلى أنها تأسست برأس مال قدره 246 مليون دينار جزائري، مع قدرة إنتاجية تقدر بـ: 3000 طن يوميا أي حوالي 1000.000 طن سنويا، وتنتمي هذه الشركة إلى المجموعة الصناعية للإسمنت الجزائرية "GICA" وهي شركة مساهمة "SPA" برأسمال قدره 1.900.000.000 دج بالشراكة مع المجموعة الإيطالية "BUZZI UNICEM" منذ فيفري 2008 (65% GICA و 35% BUZZI UNICEM)، ويعتبر الموقع الذي تشغله الوحدة موقع استراتيجي بحيث يتوسط التل والمضاب العليا، والتي توفر له حوالي 85% من المواد الأولية كما أن تموضعها في الوسط سمح لها بتبوء دور اقتصادي مهم من خلال تلبية عدة احتياجات لعدة ولايات.

#### الفرع الثاني: الإطار القانوني للمؤسسة

مجمع GICA هي شركة مساهمة لديها رأس مال قدره: 25.358.000.000 دينار، تتكون المجموعة من (23)

شركة تابعة متخصصة، منها:

- (14) مصنعا للإسمنت؛
- (3) ثلاثة شركات للركام والحرسانة الجاهزة؛
- شركة توزيع واحدة (01)؛
- شركتان (02) للصيانة الصناعية؛
- شركة واحدة (01) تقنية؛
- مركز مساعدة واحد (01)؛
- مركز تدريب وتطوير وشركة أمنية (01).

وستنطبق إلى أهم المعلومات القانونية والكمية التي تخص مؤسسة صناعة الإسمنت بالجزائر كما يلي:

- الهيكل القانوني: EPE SPA؛
- رأسمال المؤسسة: 1.900.000.000 دينار جزائري؛
- المساهمون: (65 % GICA و 35 % BUZZI UNICEM)؛
- نشاط المؤسسة: إنتاج وتسويق الإسمنت والكلنكر؛
- نوع الإسمنت: CEM II/A-M (P-L) 42.5N؛
- تاريخ الدخول في إنتاج الإسمنت: 20 أكتوبر 1983؛
- القدرة الإنتاجية: 3000 طن من الكلنكر/ اليوم، مليون طن/ السنة.

#### المطلب الثاني: نشاط شركة الإسمنت بسور الغزلان

تم إنشاء مجمع الاسمنت بالجزائر لغرض تخفيف فاتورة الاستيراد من الخارج، ومن أجل تلبية الطلب المحلي المتزايد حول هذه المادة في المجال الصناعي، لذا سنعرض كل من نشأتها وتطورها إضافة إلى مراحلها.

#### الفرع الأول: نشأة وتطور مؤسسة صناعة الإسمنت

تزامنا وارتفاع أسعار البترول وبلوغها مستويات قياسية بعد سنة 1974 تم انشاء مؤسسات اقتصادية كبيرة، على غرار المؤسسة الوطنية لمواد البناء SNMC الخاضعة لقانون الصفقات العمومية وفقا للمرسوم 145.82، بحيث تعتبر

## الفصل الثالث: ..... الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

مؤسسة تجارية خاضعة لأحكام القانون التجاري الجزائري، إضافة إلى كونها مؤسسة اقتصادية تهدف إلى إنتاج الإسمنت الصناعي وتحقيق الأرباح تحت وصاية وإشراف وزارة الصناعات الخفيفة آنذاك.

حيث تطورت وازدهرت المؤسسة الوطنية لمواد البناء في سنة 1980 مقارنة بالسنوات الأولى لإنشائها، إذ بسطت سيطرتها المطلقة على السوق الوطنية ويرجع ذلك إلى ارتفاع الطلب على مخرجات المؤسسة من هذه المادة المعروضة في السوق، وقد كانت تحت إشراف وزارة الصناعات الخفيفة وذلك بتسييرها ووضع مختلف السياسات الطويلة والمتوسطة الأجل لها كسياسات التوظيف، الأجور والرواتب، التسعير والتسويق بالإضافة إلى العديد من السياسات المختلفة المتعلقة بهذه المؤسسة، غير أن هذه المؤسسة لم تعمر طويلا إذ تم تقسيمها نظرا لأسباب عديدة نذكر من بينها:

- نقص الدقة في تحديد مستويات مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة؛
- تداخل المهام بشكل كبير في المؤسسة من خلال تشعب الوظائف وارتباطها ببعضها؛
- التناقض بين الواقع العملي للمؤسسة والقرارات المتخذة؛
- كبر حجم المؤسسة وهو ما أدى إلى صعوبة تسييرها والسيطرة والتحكم فيها، وبالتالي بروز العديد من المشاكل والصعوبات على غرار الأسباب المذكورة أعلاه.

إذ أنه في سنة 1983 صدر قرار بتقسيم وتجزئة المؤسسة الوطنية لمواد البناء لعدة وحدات مختصة في إنتاج مواد معينة ومختلفة، وذلك بعدما كانت هذه المنتجات من اختصاص مؤسسة واحدة تنتجها، وقد قسمت المؤسسة الوطنية لماد البناء إلى الوحدات التالية:

- الوحدة المختصة في إنتاج القرميد؛
- الوحدة المختصة في إنتاج الرمل؛
- الوحدة المختصة في إنتاج الإسمنت وهي الوحدة محل الدراسة التطبيقية لأطروحتنا، والتي تنقسم بدورها إلى ما يلي:

✓ الوحدة الجهوية للإسمنت غرب (ERCO)؛

✓ الوحدة الجهوية للإسمنت شرق (ERCE)؛

✓ الوحدة الجهوية للإسمنت وسط (ERCC).

غير أنه ورغم التقسيم الذي عرفته المؤسسة الوطنية لمواد البناء إلى أن تسييرها بقي تحت إشراف الدولة، التي تتكفل بوضع مختلف السياسات المتعلقة بهذه الوحدات الناتجة عن تقسيم المؤسسة على المدى الطويل والمتوسط.

وبالخصوص في واقع صناعة الإسمنت في الجزائر يتضح أن العديد من المؤسسات في هذا المجال تتطلع إلى الريادة وبلوغ الأهداف المنشودة، لاسيما في ظل تزايد المنافسة المحلية في السوق واشتدادها وهو ما يتطلب تطوير وتعزيز استراتيجية هذا القطاع الحساس عن طريق مجهودات الحكومة.

ويتراوح الإنتاج الحالي لمادة الإسمنت بين 25 و 30 مليون طن سنويا، يقابله طلب محلي يقدر بـ 22 مليون طن سنويا، علما أن الإنتاج المستهدف في آفاق سنة 2025 قدر بـ 50 مليون طن وهو ما يمكن الحكومة ويدفعها إلى تصدير الفائض من إنتاج هذه المادة، إذ يبلغ عدد مصانع إنتاج مادة الإسمنت 20 مصنعا منتشرة عبر كامل التراب الوطني، ومن بين المصانع الرئيسية الناشطة في القطاع نجد المجمع الصناعي للإسمنت "جيكا" بطاقة إنتاجية تقدر بـ 13 مليون طن سنويا، بينما يحل ثانيا المتعامل الأجنبي "لافارج" المقدر إنتاجه بـ 08 ملايين طن سنويا، إضافة إلى مؤسسات خاصة أخرى ناشطة في هذا المجال.

### الفرع الثاني: مراحل صناعة الإسمنت

تمر عملية صناعة الإسمنت بعدة خطوات متتالية ومتكاملة فيما بينها متمثلة فيما يلي:

#### أولا: الحصول على المواد الأولية ونقلها من المقالع والقيام بتخزينها

حيث تستلزم عملية صناعة الإسمنت استخراج المواد الأولية الخام من المقالع الخاصة بها، إذ تشكل طبقات الصخور الكلسية المادة الخام الضرورية لعملية الإنتاج، ويتم استخراج هذه المواد الخام من خلال عمليات الحفر والتفجير ليتم نقلها بعد ذلك عبر شاحنات كبيرة المخصصة لها، ثم تتم عملية تكسيدها وغربلتها وقياسها لتخزن بعد كل هذه العمليات التي خضعت لها.

#### ثانيا: مرحلة تحضير المواد الخام المخزنة

تتمثل هذه المرحلة في تحضير المواد الأولية المخزنة وإخضاعها لعملية الحرق، حيث تنقل من ساحات التخزين وتحفظ في مستودعات مخصصة لها ليتم تفريغها وفقا لنوعيتها من أجل إنتاج خليط معين، وتتواصل عمليات الخلط والطحن للمواد الأولية داخل مطحنة المواد الخام للحصول على حجم ملائم للمكونات، وهو ما يحقق الفعالية في الاستفادة من الطاقة الناتجة عن حرق الوقود وتحسين جودة الإسمنت في صورته النهائية، ثم تنقل المواد الخام الأولية التي تم طحنها إلى سلوات (خزانات وأوعية) التجانس وتميع وتخلط عن طريق ضغطها هوائيا بعد خضوعها لعملية التجانس، ليتم تحويل الخلطة لفحص نوعيتها وجودتها النهائية قبل عملية تصنيعها كإسمنت جاف.

### ثالثا: مرحلة إنتاج الكلنكر

تشكل عملية إنتاج الكلنكر عن طريق الحرق مرحلة مهمة في عملية صناعة الإسمنت، بحيث يتم تحويل مواد التلقيم إلى الكلنكر كمكون رئيسي في تصنيع الإسمنت، وتقسم عملية تشكيل الكلنكر بدورها إلى أربعة مراحل تتمثل في:

- مرحلة التجفيف والتسخين المسبق؛
- مرحلة الإحراق أو التكليل؛
- مرحلة إنتاج الكلنكر؛
- مرحلة التبريد.

وتساهم عمليات التسخين والتجفيف المسبقة في إزالة الرطوبة ورفع درجة حرارة الخلطة الخام وتحضيرها من أجل إخضاعها لعملية التكليل، حيث يحول التكليل الكربونات إلى أكسيد الكالسيوم وغاز ثنائي أكسيد الكربون، وتكمل عملية التكليل مرحلة التكليل وانصهار المواد الخام المتكلسة بداخل العقيدات الصغيرة للكلنكر الصلب، وتحتاج عمليات تحلل المواد الخام إلى حرارة مناسبة وملائمة لها، ويأتي هذه المرحلة تشكل الكلنكر من خلال إعادة انصهار المواد المؤكسدة التي تم تحريرها.

### رابعا: مرحلة إنتاج الإسمنت

تشمل المرحلة النهائية لصناعة الإسمنت جملة عمليات متمثلة في الطحن والمزج التي يتم من خلالها تحويل الكلنكر إلى إسمنت، حيث يتم نقل مواد الكلنكر كمرحلة أولى إلى السلواة أو ساحات التخزين المغطاة وتخزن قبل عملية الطحن ويتم طحنها فيما بعد لتعطي غبرة تنصف بالنعومة وتضاف لها بعض المواد لتعطيها وتكسبها خاصية الإنتاج النهائي، ويتم تحويله لإضافة ما يقارب 8% إلى الكلنكر أثناء عملية الطحن وهو ما يمكن من التحكم بالوقت المخصص لتجفيف الإسمنت.

### خامسا: مرحلة التوضيب

في هذه المرحلة يتم نقل الإسمنت المنتج إلى المكان المخصص للتوضيب والشحن، ليحول إما عن طريق شاحنات النقل المخصصة لذلك، وتعبئ من خلال الأنابيب المائلة أو تعبئ في أكياس بواسطة جهاز أوتوماتيكي كامل مجهز بجهاز لضبط انبعاث الغبار في الهواء.

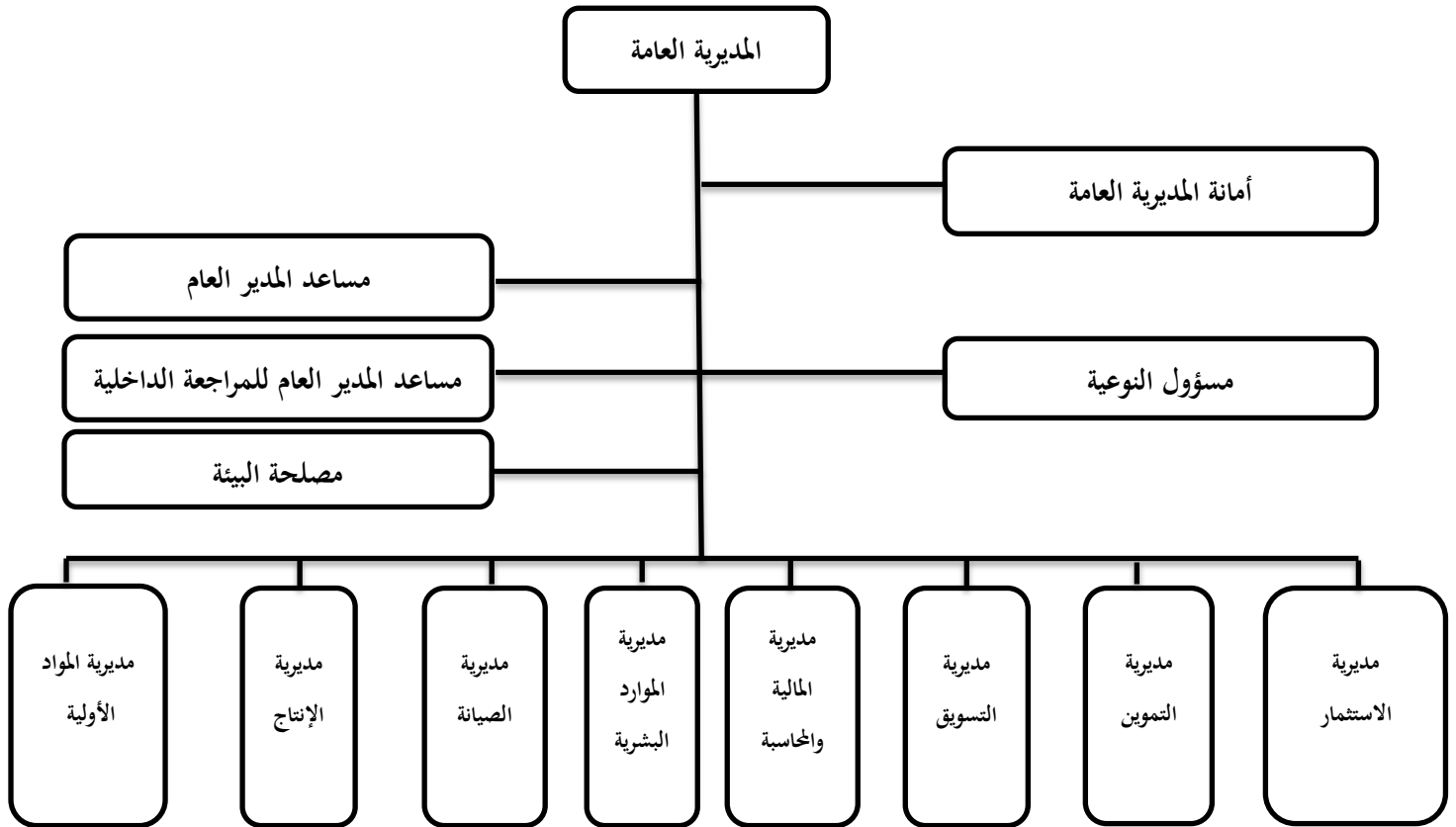
### المطلب الثالث: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت بسور الغزلان

بغرض دراسة المديرية الخاصة بشركة الإسمنت بسور الغزلان سنقوم أولاً بعرض الهيكل التنظيمي لها.

#### الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت بسور الغزلان.

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت بسور الغزلان من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (19): الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت بسور الغزلان.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية

#### الفرع الثاني: تقديم المديرية المكونة للهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت بسور الغزلان.

تشكل شركة الإسمنت بسور الغزلان وفقاً لهيكلها التنظيمي من مجموعة مديريات يمكن تقديمها كما يلي:

##### أولاً: المديرية العامة

يتولى رئاسة شركة الإسمنت بسور الغزلان مدير عام، إضافة إلى عمله كرئيس لمجلس الإدارة يقوم أيضاً بتسيير

المؤسسة طبقاً للتشريعات والقوانين المعمول بها، حيث يمارس سلطته في إطار ما تسمح به القوانين التنظيمية للمؤسسة

## الفصل الثالث: ..... الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

وكمثال على ذلك قيامه بعمليات التوظيف والعزل للموظفين وفقا للمخطط التنظيمي والاتفاقية الجماعية، بالإضافة لإبرامه مختلف العقود والاتفاقيات التي تخص المؤسسة مع مختلف الأطراف المتعامل معها وتمثيله للمؤسسة في مختلف الشؤون المدنية والحالات القضائية المتعلقة بالعدالة.

### ثانيا: مديرية الإنتاج

في إطار نشاط الشركة المتمثل في إنتاج وصناعة الإسمنت تحظى مديرية الإنتاج بأهمية كبيرة نظرا لدورها البارز في إنتاج وتوفير الكميات اللازمة من مادة الإسمنت للحفاظ على استمرارية نشاطها، بحيث تسهر هذه المديرية على متابعة برنامج العمل المتعلق بالعملية الإنتاجية، وتشرف مديرية الإنتاج على مراقبة جودة الإنتاج من خلال مختلف المخابر المتواجدة داخل المديرية في المؤسسة وخارجها، كما تسهر على وضع المخططات اللازمة لعملية الإنتاج والعمل وتنفيذها.

### ثالثا: مديرية المواد الأولية و EMR (نظام إدارة موارد المؤسسة)

تسعى هذه المديرية إلى ضمان توفير الكلنكر كمادة أولية مموّنة لإنتاج الإسمنت، ولا يتم تسويق هذه المادة الأولية أو بيعها بل يتم استعمالها في العملية الإنتاجية داخل الوحدة.

### رابعا: مديرية الصيانة

يكمن دور هذه المديرية في المراقبة التقنية للمعدات المتعلقة بالعملية الإنتاجية، إضافة إلى مختلف وسائل ومعدات النقل للمواد الأولية والمنتجات، وتقوم بصيانة هذه المعدات والقيام بالتعديلات الضرورية عليها بهدف ضمان استمرارية نشاط المؤسسة.

### خامسا: مديرية الموارد البشرية

تقوم مديرية الموارد البشرية بتنظيم مختلف الأعمال المتعلقة بالمؤسسة، والتي تسمح باستقطاب اليد العاملة وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها مع تعزيز فعاليتها، إضافة إلى أن هذه المديرية تشرف على متابعة حضور وغياب الموظفين والقيام بدراسة تطور هذا الغياب ومعرفة أسبابه والتحقيق فيه، كما تضع شروط ومقاييس لعملية الترقية الخاصة بمختلف الموظفين وقياس كفاءتهم، وتنقسم مديرية الموارد البشرية بدورها إلى ثلاثة مصالح رئيسية تتمثل في: مصلحة الموظفين، مصلحة التكوين، ومصلحة الوسائل العامة.

#### سادسا: مديرية المالية والمحاسبة

تعتمد هذه المديرية في القيام بالمهام الموكلة إليها على العديد من المواد والنصوص التنظيمية والقانونية على سبيل المثال: قوانين المالية والضرائب والقانون التجاري، كما تلتزم بمواكبة مختلف التحديثات القانونية لوزارة المالية التي تم إدراجها في الجريدة الرسمية، وتتضمن مديرية المالية والمحاسبة على ثلاثة مصالح رئيسية تتمثل فيما يلي:

##### 1- مصلحة المحاسبة المالية:

تشكل هذه المصلحة من قسمين هما: قسم المشتريات وقسم المبيعات، حيث يتكفل قسم المشتريات بمختلف عمليات الشراء من خلال رصده وتتبعه لكافة التدفقات الداخلة المتعلقة بعملية الشراء لمختلف المستويات المرتبطة بمديريات المؤسسة، في حين يقوم قسم المبيعات بتتبع ورصد التدفقات الداخلة عن طريق مبيعات المؤسسة من خلال التنسيق مع مديرية التسويق حول كافة المعلومات التي يتم تبادلها بين مديرية التسويق ومصلحة المحاسبة، مع معالجة الحالة التي يكون فيها عدم تماثل القيم والمبالغ لكل من مديرية التسويق ومصلحة المحاسبة أثناء ظهورها في بعض الأحيان.

وتقوم مصلحة المحاسبة المالية بتتبع الإجراءات المختلفة للمحاسبة المالية وفق النظام المحاسبي المالي، بالإضافة إلى اتباعها لمختلف الإجراءات القانونية المتعلقة بحالات عدم الدفع الخاصة بزبائن المؤسسة.

##### 2- دائرة تسيير الميزانية والمحاسبة:

لهذه المصلحة أهمية كبيرة حيث تقوم بعملها من خلال التخطيط والبرمجة للسنوات السابقة، وكذا متابعة العمليات المختلفة المتعلقة بنشاط مديريات المؤسسة والقيام بتقييم أداء هذه المديريات، كما تقوم بإعداد الميزانية التقديرية التي تتم على أساسها العملية الإنتاجية للشركة مع القيام بالتصحيحات اللازمة في نهاية السنة، وترتبط هذه المصلحة (دائرة تسيير الميزانية والمحاسبة) علاقة وطيدة بمختلف المديريات المتواجدة في المؤسسة، حيث تقوم بإعداد الميزانيات التقديرية بالاعتماد على:

- اقتراحات مسؤولي المديريات في المؤسسة والتغييرات الطارئة المختلفة؛
- الخبرات والتجارب والممارسات المكتسبة لإطارات المصلحة فيما يخص إعداد الميزانية التقديرية بالإضافة إلى الثبات لبعض المكونات خلال السنوات السابقة؛
- البيانات التاريخية للنتائج المحققة سابقا.



## 2-دائرة المالية:

يقوم عمل هذه المصلحة على الاهتمام بمختلف النفقات الخاصة بالمؤسسة، وذلك عن طريق عمليات التسديد المختلفة عادية كانت أو استثنائية مثل: التسبيقات، كما تعالج دائرة المالية مختلف العمليات المتعلقة بالأجور ودفع الضرائب، وتضبط العلاقة مع البنك فيما يخص عمليات إجراء المقاربة البنكية أو استلام الأموال من البنك.

### سابعاً: مديرية التسويق والمبيعات

تدرس هذه المديرية مبيعات المؤسسة وتقوم بتقديرها بدراسة للسوق، كما تقوم بتقديرات للطلب على هذا المنتج والتطورات المختلفة التي تطرأ عليه في المستقبل وتحليل ودراسة مركز المؤسسة التنافسي، وإعداد البحوث الموفرة للإحصائيات التي تمكنها من وضع الاقتراحات اللازمة للمساهمة في رفع مبيعات المؤسسة.

### ثامناً: مديرية التموين

تسعى مديرية التموين إلى توفير كل الأغراض والحاجيات والمتطلبات اللازمة لتسيير مختلف مديريات المؤسسة بما في ذلك مديرية الإنتاج، حيث توفر وتورد لها المادة الأولية الضرورية التي تعد كمكون رئيسي لإنتاج الإسمنت، بحيث تكون لها طبيعة مماثلة للمادة الأولية التي توفرها مديرية المواد الأولية غير أن مواصفاتها مختلفة، وتشرف مديرية التموين أيضاً على مختلف الصفقات التي تقوم الوحدة بإبرامها، بحيث تحضر ملف لكل صفقة وتدرس ملفات الموردين لاختيار الأنسب للمؤسسة فيما يخص مبلغ الصفقة أو الشروط الواجب توافرها.

### تاسعاً: مديرية الاستثمار وتسيير الممتلكات

تقوم هذه المديرية بالإشراف على كل الاستثمارات التي تقوم بها المؤسسة والمتعلقة أساساً بنشاطها الفعلي كافتناء المعدات والآلات التي يتم استعمالها في العملية الإنتاجية، وشراء قطع غيار هذه المعدات بعد دراسة وتقييم ملفات التوريد وفقاً لزمان التسليم والتكلفة.

## المبحث الثاني: الإفصاح عن مكونات رأس المال الفكري في شركة الإسمنت وفقا لمنظور بطاقة الأداء المتوازن

نظرا للقيمة المضافة التي يحدثها رأس المال الفكري بمكوناته الثلاث البشري والهيكلية والزبوني للمؤسسات الاقتصادية ما يجعلها تحقق التميز والتفوق على نظيراتها، خاصة وأن الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية لأصول المؤسسة أظهر عن عدم قدرة المعلومات المحاسبية للقوائم المالية على إظهار القيمة الحقيقية الحالية والمستقبلية للمؤسسة الأمر الذي يجعل من الأصول غير الملموسة مصدرا هاما لتحقيق الثروة والتميز للمؤسسات كونها قائمة على المعرفة خاصة في ظل الاقتصاد الرقمي، وبناء عليه سنقوم في هذا المبحث بعرض الإفصاح عن هذه الأصول وفقا لمحاور بطاقة الأداء المتوازن.

### المطلب الأول: الإفصاح عن رأس المال البشري وفقا لمحور التعلم والنمو

يمثل رأس المال البشري أهم مكونات رأس المال الفكري كونه يعتمد على المعرفة والإبداع والابتكار الذي يحقق الثروة والتميز للمؤسسة الاقتصادية، لذا سنحاول عرض الإفصاح عنه وفقا لمحور التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن بداية بعرض تشكيلة رأس المال البشري داخل شركة الإسمنت بسور الغزلان.

### الفرع الأول: تشكيلة رأس المال البشري بشركة الإسمنت سور الغزلان

وفقا لمحور أو بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن يتم الاستثمار في المورد البشري للمؤسسة من خلال التكوين والتعليم والتدريب والتشجيع، وذلك لما له من دور في تحقيق وتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، وبالتالي المساهمة في تعزيز أدائها المستدام ويرجع هذا لكونه يمثل عنصر الفكر والإبداع والابتكار وهذا ما يعتبر عامل مهم لزيادة طاقة العمل والطاقة الإنتاجية من خلال مختلف الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية والتقنية المتطورة، عن طريق تجسيد أفكار ومعارف وكفاءات الموارد البشرية للمؤسسة في خلق النماذج والمشاريع المبتكرة المتطورة للشركة، وهذا ما يحافظ على تنافسية المؤسسة في بيئة عملها ويكسبها ميزة تنافسية عالية تساعد على البقاء والاستمرارية وتحسين أدائها.

ويتكون رأس المال البشري لشركة الإسمنت بسور الغزلان من مجموعة أفراد وطاقات بشرية يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة والمعرفة العلمية والعملية والخبرات والتجارب، بحيث تساهم هذه المجموعة في إدارة المؤسسة وتسيير أعمالها ونشاطها في مجال صناعة الإسمنت ضمن مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والمديرية التي تشكل منها المؤسسة ووفقا لهيكلها التنظيمي وقانونها الداخلي الأساسي، ويتمثل رأس المال البشري للمؤسسة بالأساس في: المدراء التنفيذيين الإطارات السامية، الإطارات، الموجهين، التنفيذيين.

### الفصل الثالث: ..... الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

حيث تمتلك شركة الإسمنت بسور الغزلان مجموعة متينة لرأس المال البشري، وتدعمه بتشكيلة متنوعة من الكفاءات البشرية في مختلف الرتب والمهارات، ويتم ذلك وفقا لدراسات مسبقة لتخطيط الموارد البشرية اللازمة لتحسين أدائها الاقتصادي والأداء الشامل ككل، كما يشهد رأس المال البشري لشركة الإسمنت بسور الغزلان تطورا ملحوظا من سنة لأخرى وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (10): تطور رأس المال البشري لشركة الإسمنت بسور الغزلان خلال السنوات 2018-2023.

السنة	2018			2019			2020			2021			2022			2023		
رأس المال البشري	دائمين	مؤقتين	مؤقتين	دائمين	مؤقتين	مؤقتين	دائمين	مؤقتين	مؤقتين	دائمين	مؤقتين	مؤقتين	دائمين	مؤقتين	مؤقتين	دائمين	مؤقتين	مؤقتين
المدرء التنفيذيين	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2
الإطارات السامية	25	0	25	25	0	25	25	0	25	25	0	25	25	0	25	24	0	24
الإطارات	141	82	59	140	81	59	171	19	190	187	3	187	184	3	185	185	0	185
الموجهين M	146	53	93	144	53	91	110	17	127	128	19	109	108	17	122	120	2	120
التنفيذيين	39	29	10	39	29	10	4	3	1	8	7	1	8	7	1	8	5	3
إجمالي عدد العمال	353	164	189	350	163	187	309	39	348	353	29	324	347	27	341	334	7	334

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

يوضح الجدول أعلاه تطور تشكيلة وتركيبية رأس المال البشري بشركة الإسمنت سور الغزلان خلال السنوات من 2018 إلى غاية 2023، والمتثلة في مواردها البشرية بمختلف مستوياتها وطواقمها الإدارية والتنفيذية من مدرء تنفيذيين وإطارات سامية وإطارات، موجهين، وتنفيذيين، حيث تراوح إجمالي عدد العمال والموظفين بالشركة بين 341 و 353 موظف خلال السنوات من 2018 إلى 2023، وهو رقم مهم يمثل طاقة بشرية هائلة تتمتع بالكفاءة والمهارة وتدعم الشركة في تحقيق غاياتها وأهدافها وزيادة إنتاجيتها وتنافسيتها والوصول إلى مستوى أداء لا بأس به، خاصة وأن الشركة تدعم تشكيلتها البشرية دوريا وبشكل مستمر بمواهب وكفاءات وفقا لمخطط وبرنامج توظيف، وكذا تعمل على تكوين رأس مالها البشري في مختلف الاختصاصات والمجالات لرفع إمكانياته وتعزيز اكتساب المعارف والخبرات الجديدة الضرورية للشركة، إضافة إلى اعتماد سلم الترقية، والأمر اللافت للانتباه أيضا هو أن الشركة تسعى دائما إلى دمج عمالها وموظفيها (مواردها البشرية) بصفة دائمة وهو ما يتبين من خلال الجدول أعلاه إذ أن عدد العمال الدائمين يتزايد من سنة إلى

### الفصل الثالث: ..... الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

أخرى حيث كان إجمالي الدائمين سنة 2018 يبلغ 189 عامل دائم وبدأ بالزيادة إلى أن بلغ 334 عامل دائم سنة 2023، في حين أنه بالتوازي مع هذه الزيادة في عدد الدائمين فإنه يقابلها انخفاض في إجمالي عدد المتعاقدين حيث كان عددهم سنة 2018 يبلغ 164 لينخفض تدريجياً ليصل إلى 07 موظفين متعاقدين فقط سنة 2023، وهو ما ينعكس بالإيجاب على استراتيجية الشركة في هذا المجال بتعزيزها لتشكيلة رأسمالها البشري وفقاً لما تتطلبه العملية الإنتاجية والمالية والتسويقية بالشركة.

#### الفرع الثاني: تكوين رأس المال البشري لشركة الإسمنت سور الغزلان وفقاً لمحور التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن.

تقوم شركة الإسمنت بسور الغزلان بتكوين رأسمالها البشري في جميع المستويات والوظائف وفي العديد من الاختصاصات (التقنية، التسويقية، المالية... وغيرها)، وهذا وفقاً لبرنامج سنوي يتم الموافقة عليه في مجلس الإدارة من خلال المخطط السنوي للتكوين.

وفيما يلي جدول توضيحي لتكوين رأس المال البشري بشركة الإسمنت بسور الغزلان وفقاً لبعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن:

#### الجدول رقم (11): تطور تكوين رأس المال البشري بشركة الإسمنت خلال السنوات 2018-2022.

الوحدة: كيلو دينار

السنوات المكونين	2018		2019		2020		2021		2022	
	عدد المكونين	مبلغ التكوين	عدد المكونين	مبلغ التكوين	عدد المكونين	مبلغ التكوين	عدد المكونين	مبلغ التكوين	عدد المكونين	مبلغ التكوين
الإطارات والإطارات السامية	253	10469.14	162	8146.64	95	4273.11	186	10365.97	158	9136.71
الموجهين M	64	2648.32	20	1005.75	06	269.88	17	947.42	36	2081.78
التنفيذيين	13	53794	09	452.59	00	00	00	00	00	00
الإجمالي	330	13658	191	9605	101	4543	203	11313.21	194	11218.5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة (مديرية الموارد البشرية).

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن شركة الإسمنت بسور الغزلان تولي اهتماماً لتكوين رأس مالها البشري بمختلف مستوياته من إطارات وموجهين وتنفيذيين، وذلك وفقاً لما يقتضيه بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن حيث نلاحظ أن عدد المكونين ومبالغ التكوين يعرف ثباتاً واستقراراً على العموم ماعداً في سنتي 2019 و 2020 أين انخفض إجمالي

عدد المكونين إلى 101 ومبلغ التكوين إلى 4543 كيلو دينار نظرا لتفشي جائحة كورونا ونقص الدورات التكوينية خلال هذه الفترة تزامنا مع الإجراءات المتخذة للحد من تفشي الفيروس، غير أنه عقب هذه الفترة ارتفع عدد المكونين تدريجيا ليستقر عند 194 مكون و ميزانية تكوين قدرت بـ 11218.5 كيلو دينار سنة 2022، وهذا ما يمكن المؤسسة من تحقيق نتيجة مرضية وأداء مستدام على مختلف مستوياته الاقتصادية المالية، البيئية والاجتماعية.

### المطلب الثاني: الإفصاح عن رأس المال الهيكلي وفقا لمحور العمليات الداخلية

إذا كان المورد البشري يمثل عنصر المعرفة والإبداع والابتكار في رأس المال الفكري فإن رأس المال الهيكلي يمثل قدرات المؤسسة التنظيمية التي تسمح بالمشاركة في المعرفة وتعزيزها بواسطة الأصول الفكرية الهيكلية من نظم معلومات وبراءة اختراع.

### الفرع الأول: واقع رأس المال الهيكلي بشركة الإسمنت سور الغزلان.

يتركز رأس المال الهيكلي بشركة الإسمنت سور الغزلان ويتميز في جوانب العمليات والتشغيل وهو ما يؤدي إلى تحقيق التفوق التشغيلي، ويتم ذلك عن طريق تحسين الأنشطة والعمليات التشغيلية التي تهدف إلى تحقيق أعلى جودة في الإنتاج وبأقل تكلفة، إضافة إلى كونها تقلص من وقت دورة العمليات الداخلية في المؤسسة، كما يتم الاستفادة من هذا المورد الهام والمتمثل في رأس المال الهيكلي في تسريع تدفق الإنتاج لمادة الإسمنت مع تفادي مختلف الأعطال والمعوقات خلال العملية الإنتاجية، مع تحقيق الجودة في الإنتاج والحد من المنتجات المعيبة أو التالفة والاستغلال الأمثل والعقلاني للموارد بدون إسراف أو تبذير لا سيما فيما يخص موارد الطاقة المتمثلة في الكهرباء والماء والغاز.

ونستنتج مما سبق أن رأس المال الهيكلي بشركة الإسمنت سور الغزلان يساهم في تحسين الأداء الاقتصادي بالشركة من خلال أربعة عناصر مهمة تتمثل فيما يلي:

- تحقيق التفوق التشغيلي للشركة وتطوير معدات الإنتاج والأنظمة التقنية للشركة وبالتالي تحسين الإنتاجية؛
- تحسين تدفق الإنتاج بالسرعة اللازمة والضرورية التي تتطلبها العملية الإنتاجية (الإنتاج في الوقت المحدد) تحقيقا لمتطلبات الزبائن والاستجابة لها؛
- الاستفادة من الطاقات والموارد البشرية والمادية والإدارية للشركة في تحسين الأداء وتعزيز العمليات الداخلية والأنشطة التشغيلية؛
- الحد من نسبة المعيب والتلف في الإنتاج لمادة الإسمنت؛

- الزيادة في مستوى الجودة لإنتاج الإسمنت.

الفرع الثاني: مؤشرات رأس المال الهيكلي بشركة الإسمنت سور الغزلان وفقا لبعدها العمليات الداخلية:

وفقا لبعدها العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن يتم الإفصاح عن رأس المال الهيكلي بشركة الإسمنت سور الغزلان من خلال مجموعة من المؤشرات تقيس وتقيم أداء رأس المال الهيكلي بشركة الإسمنت، حيث تتمثل هذه المؤشرات في مجموعة مقاييس يمكن التطرق لها كما يلي:

- نسبة تحسين الإنتاجية؛
- نسبة تطور الإنتاج؛
- معدل إنتاجية العامل؛
- نسبة المعيب (الوحدات المعيبة)؛
- معدل دوران المخزون؛
- نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة.

حيث تساهم هذه المقاييس والمؤشرات في تقييم وتحسين أداء رأس المال الهيكلي ضمن بعدها العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن للشركة، ويتم حساب هذه المؤشرات وتطورها بالشركة خلال السنوات 2018 - 2023 كالتالي:

أولاً: مؤشر تطور نسبة تحسين الإنتاجية:

يتم حسابها من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل تحسين الإنتاجية} = \frac{\text{القيمة المضافة للسنة } n - \text{القيمة المضافة للسنة } n-1}{\text{القيمة المضافة للسنة } n-1} \times 100$$

والجدول التالي يوضح تطور معدل تحسين الإنتاجية خلال السنوات 2018 - 2022 بشركة الإسمنت سور الغزلان.

الجدول رقم (12): تطور معدل تحسين الإنتاجية خلال السنوات 2018 – 2022 بشركة الإسمنت سور الغزلان.

البيان	2018	2019	2020	2021	2022
ق م n	4019439189.10	2492568210.76	2708510160.09	2298754421.74	2723273424.39
ق م n-1	4048428799.13	4019439189.10	2492568210.76	2708510160.09	2298754421.74
معدل تحسين الإنتاجية	-0.7 %	-38 %	8.66 %	-15.13 %	18.47 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على جدول حسابات النتائج للشركة.

يتبين من الجدول أعلاه أن معدل تحسين الإنتاجية بشركة الإسمنت سور الغزلان كان سلبي خلال سنتي 2018 و 2019 ليصل إلى 38%- كأدنى نسبة مسجلة، وذلك راجع إلى انخفاض القيمة المضافة للشركة خلال هذه السنوات لاسيما بعد تدهور الأوضاع الصحية والاقتصادية في البلاد نظرا لجائحة كورونا التي عصفت بالاقتصادات الوطنية والدولية ككل، غير أنه بعد ذلك تطور وتحسن معدل تحسين الإنتاجية ليصل إلى نسبة 18.47% سنة 2022 بسبب ارتفاع وتطور القيمة المضافة للشركة خلال السنوات اللاحقة لاسيما هذه السنة 2022 التي شهدت نسبة تطور لا بأس بها لهذا المؤشر نظرا لتحسين العمليات الإنتاجية والكفاءة التشغيلية من خلال تقليل التكاليف وحسن إدارة واستغلال موارد الشركة، وهو ما يعكس جهود الشركة في الاهتمام برأسمالها الهيكلي وتنميته.

ثانيا: نسبة تطور الإنتاج:

تحتسب هذه النسبة وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{نسبة تطور الإنتاج} = \frac{\text{إنتاج السنة الحالية} - \text{إنتاج السنة الماضية}}{\text{إنتاج السنة الماضية}} \times 100$$

الجدول رقم (13): تطور نسبة الإنتاج خلال السنوات 2018 – 2023 بشركة الإسمنت سور الغزلان.

البيان	2018	2019	2020	2021	2022	2023
إنتاج n (طن)	1 120 026	806 116	876 798	783 749	815 881	735 694
إنتاج n-1	-	1 120 026	806 116	876 798	783 749	815 881
نسبة تطور الإنتاج	-	-28.03 %	8.77 %	-10.61 %	4.1 %	-9.83 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة (مديرية الإنتاج).

### الفصل الثالث: ..... الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

يتضح من خلال الجدول أن نسب تطور الإنتاج بالشركة متذبذبة نوعا ما لا سيما بعد سنة 2018 أين بدأت بالانخفاض إلى أدنى مستوى بنسبة % 28.03- خلال سنة 2019 بكمية إنتاج بلغت 806116 طن من الإسمنت بينما كانت سنة 2018 تبلغ 1120026 طن، ويرجع هذا الانخفاض بالأساس إلى تفشي فيروس كوفيد 19 وعوامل أخرى من بينها ارتفاع تكاليف وعوامل الإنتاج وانخفاض مبيعات الشركة من هذه المادة، نظرا لانخفاض عدد الزبائن خلال هذه السنوات بسبب ظهور مؤسسات خوص أخرى منافسة للشركة في السوق على غرار شركة لافارج Lafarge Algeria وشركة إسمنت الجزائر Ciment Algérie، وبالتالي انخفاض حصتها السوقية تدريجيا واستقرارها نوعا ما مع تذبذب الإنتاج وعودته إلى الاستقرار في حدود نسبة 8.77 % كأقصى نسبة بتواصل عمل المؤسسة وطاقمها البشري والإنتاجي والهيكلية من أجل إيجاد الحلول المناسبة لتنشيط العملية الإنتاجية وحسن التعامل مع هذه الظروف والعوامل المسببة.

#### ثالثا: معدل إنتاجية العامل:

يتم حساب هذا المعدل كالاتي:

$$\text{معدل إنتاجية العامل} = \frac{\text{عدد الوحدات المنتجة}}{\text{عدد العمال الإجمالي}}$$

الجدول رقم (14): تطور معدل إنتاجية العامل خلال السنوات 2018 – 2023 بشركة الإسمنت سور الغزلان.

البيان	2018	2019	2020	2021	2022	2023
عدد الوحدات المنتجة (طن)	1 120 026	806 116	876 798	783 749	815 881	735 694
إجمالي عدد العمال	706	700	696	706	694	682
إنتاجية العامل	1586.44	1151.59	1259.77	1110.13	1175.62	1078.73
تطور معدل إنتاجية العامل	-	-27.41 %	9.39 %	-11.88 %	5.9 %	-8.24 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن انتاجية العامل تتراوح ما بين 1078.73 و 1586.44 طن منتج لكل عامل خلال السنوات 2018 إلى غاية 2023، حيث أن معدل إنتاجية العامل عرف انخفاضا وارتفاعا واستقرارا في بعض الأحيان خلال هذه السنوات بنسب متذبذبة تراوحت بين % 27.41- و 9.39 % كأقصى نسبة، نظرا للارتباط



### الفصل الثالث: ..... الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

الوثيق لهذا المؤشر بحجم الإنتاج وعدد العمال في الشركة، إذ أن الارتفاع والانخفاض في عدد الوحدات المنتجة وكذا في عدد العمال يؤثر سلبا وإيجابا على هذا المؤشر.

#### رابعا: نسبة المعيب (الوحدات المعيبة أو التالفة)

تندم الوحدات المنتجة المعيبة بشركة الإسمنت سور الغزلان حيث أنه ليس هناك تلف في الإنتاج وكل ما ينتج يباع، فمادة الإسمنت يتم تعبئتها مباشرة من خلال الأنابيب الخاصة ووضعها في أكياس محكمة توجه مباشرة للتسويق والتوزيع، وبالتالي فلا يوجد ضياع أو تلف للوحدات المنتجة، وهذا وفق المعلومات والمعطيات المحصل عنها من مصلحة الإنتاج بشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة الممتدة من 2018 إلى غاية سنة 2023، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (15): تطور عدد الوحدات المعيبة من إنتاج مادة الإسمنت خلال السنوات 2018 – 2023 بشركة الإسمنت سور الغزلان.

البيان	2018	2019	2020	2021	2022	2023
عدد الوحدات المعيبة (طن)	00	00	00	00	00	00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق ومعلومات من مديرية الإنتاج بالشركة.

بناء على معطيات هذا المؤشر المتعلق بنسبة المعيب خلال السنوات ما بين 2018 و2023، ومن خلال هذا الجدول يتبين بأنه هناك استراتيجية واضحة من الشركة في التحكم في نسبة التلف والوحدات المعيبة، وبالتالي تحسين وتعزيز رأسمالها الهيكلي ودعمه من خلال هذا المؤشر المهم.

#### خامسا: معدل دوران المخزون:

ويحسب وفقا للعلاقة التالية:

معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات / متوسط المخزون

الفصل الثالث: ..... الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

الجدول رقم (16): تطور معدل دوران المخزون من مادة الإسمنت خلال السنوات 2018 – 2023 بشركة الإسمنت سور الغزلان

البيان	2018	2019	2020	2021	2022
تكلفة المبيعات (دج)	2409050864.83	2626374274.21	2111564195.64	2250336092.41	2224360734.10
متوسط المخزون (طن)	31 409	19 294	19 038	22 110	11 913
معدل دوران المخزون	76699.38	136123.89	110913.13	101779.11	186717.09
تطور معدل دوران المخزون	-	77.48 %	%-18.52	-8.23 %	83.45 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

الملاحظ من الجدول أعلاه أن مؤشر معدل دوران المخزون بشركة الإسمنت عرف ارتفاعا وتطورا ملحوظا يتراوح بين 77.48 % سنة 2019 و 83.45 % سنة 2022، ماعدا سنتي 2020 و 2021 أين شهد انخفاضاً بنسبة 18.52% وهذا راجع إلى انخفاض متوسط مخزون الإسمنت وكذا تكلفة المبيعات (وهي الفترة التي عرفت انتشار فيروس كورونا)، لكن على العموم فإن تطور هذا المؤشر يعتبر مقبول نظرا للارتفاع المعترف في معدل دوران المخزون الذي شهدته السنة الأخيرة.

سادسا: نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة

ويحسب وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة} = \frac{\text{تكاليف الصيانة}}{\text{حجم الإنتاج الإجمالي}}$$

الجدول رقم (17): نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة خلال السنوات 2018 – 2022 بشركة الإسمنت سور الغزلان.

البيان	2018	2019	2020	2021	2022
تكاليف الصيانة (دج)	173955056.76	300124497.70	148923291.93	136635539.13	243055614.98
عدد الوحدات المنتجة (طن)	1 120 026	806 116	876 798	783 749	815 881
نصيب الطن المنتج من تكاليف الصيانة (دج)	155.31	372.31	169.85	174.33	297.90

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق ومعلومات الشركة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مؤشر نصيب الطن المنتج من تكاليف الصيانة عرف تطورا ملحوظا ومهما خلال السنوات 2018 إلى غاية 2022، إذ تراوح ما بين 155.31 و 372.31 دج كتكلفة لكل طن منتج من الإسمنت وهي أرقام معتبرة لا بأس بها، وهو ما يبرز اهتمام الشركة وسعيها المتواصل لتحسين العملية الإنتاجية وتعزيز وتطوير منشآتها وهيكلها القاعدية لاسيما عملية الصيانة الدورية كعامل وجزء مهم في العملية الإنتاجية يساهم في تطوير رأس المال الهيكلي للشركة على غرار تكاليف الصيانة المتعلقة بهياكل ومعدات الإنتاج خاصة المتعلقة بتركيب وتحديد مصفاة الأكمام وطاقمها الفني، والتي تساهم في الحد من نسبة التلف والانبعاثات في الهواء واسترجاع نسبة معتبرة من الإنتاج الضائع.

### المطلب الثالث: الإفصاح عن رأس المال الزبوني وفقا لمحور الزبائن

وفقا لبعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن يتم الإفصاح عن رأس المال الزبوني بشركة الإسمنت سور الغزلان من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات تركز بالأساس على عدة مجالات تتمحور حول تحقيق التميز والتفوق بواسطة التطوير والإبداع، مثل الابتكار والتحديث في السلع والمنتجات الجديدة وطرق تغليفها وتوضييبها وتسويقها إضافة إلى اكتساب عملاء جدد وغزو الأسواق الجديدة، تدنية وقت تسليم السلع والمنتجات للزبائن والاستجابة لطلباتهم وانشغالهم، والرفع من قيمة العملاء من خلال عمليات إدارة وتسيير الزبائن وتأمين وتعزيز العلاقة معهم.

### الفرع الأول: مساهمة رأس المال الزبوني في تحسين الأداء وكفاءة العملية التسويقية بشركة الإسمنت

يمثل رأس المال الزبوني العلاقات التي تشكلها المؤسسة مع زبائنهم، وهو يساعد على تعظيم ثروة المؤسسة من خلال زيادة حصتها السوقية باكتساب ولاء الزبائن وتحقيق رضاهم.

### أولاً: دور رأس المال الزبوني لشركة الإسمنت في تعزيز الولاء

من خلال قيامنا بالعديد من المقابلات مع مسؤولي مختلف المصالح والأقسام بمديرية التسويق بشركة الإسمنت سور الغزلان وحصولنا على معلومات مهمة في هذا الخصوص، يتضح دور رأس المال الزبوني في تعزيز ولاء زبائن شركة الإسمنت فيما يلي:

### 1- استجابة المؤسسة لرغبات وطلبات الزبائن:

تولي شركة الإسمنت بسور الغزلان اهتماما في التقرب والاستماع إلى زبائنهم بغية كسب ثقتهم، وذلك من خلال منحهم الحرية التامة في إبداء آرائهم وانتقاداتهم والتعبير عن انشغالهم فيما يخص العمليات التسويقية والإنتاجية المتعلقة

## الفصل الثالث: ..... الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

بالمنتج وإشراكهم في العمليات والوظائف التسويقية، وهو ما يسمح للشركة بالوقوف على مختلف النقائص والمتطلبات وهذا ما يمكنها من تلبية وتحقيق رغباتهم وطلباتهم والاستجابة لها في أقرب وأسرع وقت ممكن وفي الآجال المحددة، حيث بمجرد وضع ملفات الزبائن وتسجيلها يتم استقبال طلبيات الشراء المتعلقة بهم والاستجابة لها بصفة آنية (في الحين) باستثناء حالات وأوقات تعطل المصنع (التعطّل التقني)، وبالتالي فإنه من خلال هذه الإجراءات والقرارات المتخذة تستطيع الشركة بناء الثقة وتعزيز الولاء مع الزبائن وتحقيق أهدافها من خلال ارتفاع مشتريات الزبائن وتحقيق الأرباح.

### 2-عملية الاتصال والتواصل مع الزبائن:

يمكن الاتصال والتواصل الشخصي مع الزبائن من خلق الولاء الزبوني، وذلك من خلال قوة رأس المال الفكري للمؤسسة الذي يمكنها من الإصغاء والاستماع لزبائنهم والتحاور معهم للتعرف على حاجياتهم واقتراحاتهم المختلفة والوقوف على مقارنتهم لمنتجاتها بمنتجات المؤسسات المنافسة لها في السوق، حيث أن شركة الإسمنت بسور الغزلان تقوم بالاتصال والتواصل مع زبائنهم عن طريق مختلف وسائل وأدوات ووسائل التواصل كالهاتف والإيميل، رسائل SMS، تطبيقات ومواقع التواصل الاجتماعي، إضافة إلى أن الشركة قيد التخطيط لمشروع سينفذ هذا العام 2024 والمتمثل في وضع موقع على الإنترنت يسمى "فضاء الزبون" حيث سيتم إدراجه خصيصا لعملية التواصل والاتصال مع الزبائن في مختلف الانشغالات والتساؤلات والعمليات المتعلقة بهم.

### 3-اهتمام الشركة بسلوكها الأخلاقي وانعكاسه على ثقة وولاء الزبائن اتجاهها:

نظرا لكون صناعة الإسمنت من بين أكبر وأبرز الصناعات الملوثة للبيئة، فإن شركة الإسمنت بسور الغزلان تسعى بصفة دائمة إلى الاهتمام بالبيئة والحفاظ عليها ومراعاة الجانب الأخلاقي لها في إطار مسؤوليتها الاجتماعية، وهو ما يتجسد في التزامها بأخلاقيات الأعمال، وبالتالي تحسين سمعتها وصورتها اتجاه المجتمع والأطراف المتعامل معها لاسيما الزبائن وكسب ثقتهم وولائهم.

### 4-أهمية قواعد بيانات الزبائن في عملية التحفيز وكسب الولاء:

تقوم شركة الإسمنت بسور الغزلان بتسجيل بيانات زبائنهم الممثلة في أسماء وعناوين وأرقام هواتفهم والمعلومات الأخرى المتعلقة بهم والمدرجة في ملفاتهم، بحيث تشكل بطاقة معلومات لكل زبون ويتم إخراج هذه المعلومات عند الحاجة إليها في مراسلة الزبائن بخصوص متابعتهم في مختلف العمليات التي تخصهم، وكذا مراسلتهم في المناسبات والأعياد وغير

ذلك كرسائل تحفيزية تمكن الشركة من الحصول على رضا وولاء زبائنهم، وكسب ثقتهم فيما يخص منتجاتها من الإسمنت وكفاءة وجودة وظيفتها وعملياتها التسويقية، وهو ما يعكس قوة وتأثير رأسمالها الزبوني في هذا المجال.

## 5- وضع برامج تكرار الشراء:

تتمحور برامج تكرار الشراء بشركة الإسمنت بسور الغزلان في كونها تقدم تحفيزات مادية لزبائنهم تتمثل في الخصومات العادية والمؤقتة (périodiques) على مشترياتهم من مادة الإسمنت، بالإضافة إلى مكافئتهم على مشترياتهم المتراكمة وهو ما يحقق هدف الشركة من هذه البرامج بتحقيق ولاء الزبائن والزيادة في المبيعات والأرباح وتوسيع نشاطها التجاري.

ثانيا: استراتيجية رأس المال الزبوني بالاعتماد على معارف الزبون لتحسين أداء شركة الإسمنت

تتلخص هذه الاستراتيجية في العناصر التالية:

### 1- أهمية الزيارات المفتوحة للزبائن:

تقوم شركة الإسمنت بتنظيم زيارات وأبواب مفتوحة على شكل معرض، ويتم استدعاء الزبائن لمعرفة كيفية إنتاج الإسمنت والإجراءات والمراحل التي تمر بها عملية الإنتاج والتوضيب (التغليف) إلى غاية تسويق ونقل هذه السلعة أو المنتج (مادة الإسمنت) للزبائن، وكذا الوقوف على مختلف التحسينات المرتبطة بها، إذ يتم تنظيم هذا المعرض و الأبواب المفتوحة من طرف الشركة بصفة دورية وغالبا تكون مرة كل سنة للاستفادة من معارف واقتراحات وآراء الزبائن فيما يتعلق بالتحسينات والمتطلبات الضرورية في جودة ونوعية إنتاج مادة الإسمنت، وهو ما يمكن الشركة من استباق الأحداث فيما يخص تعزيز قوة رأسمالها الزبوني، والعمل على تطوير وتحسين إنتاج وتسويق هذه المادة وتعزيز تنافسيتها مع نظيراتها من المؤسسات المنافسة في السوق.

### 2- الاستقصاء والاستفسار من خلال الاستثمارات الكتابية:

تقوم شركة الإسمنت بسور الغزلان بعملية استقصاء رضا زبائنهم من خلال الاستثمارات الكتابية والتي تندرج ضمن المعايير الواجب وضعها ويتم من خلالها مراسلة الزبون، بحيث تكون هذه الاستثمارات إما ورقية أو إلكترونية يتم إعدادها من طرف مديرية التسويق بشركة الإسمنت وترسل إلى الزبائن إذ يتم ملأها وإمضاءها من قبل الزبون ويعيد إرسالها إلى الشركة، وبالإضافة إلى استمارات استقصاء رضا الزبون يوجد نوع آخر من الاستثمارات تتمثل في استمارات الشكاوى

من قبل الزبون حول السلعة أو المنتج والخدمات المقدمة، حيث يدون فيها الزبون مختلف الملاحظات والنقائص والمشاكل المتعلقة بهذا المنتج (أنظر الملحق رقم 15).

### 3-الاتصالات الهاتفية مع الزبائن:

كما سبق وتطرعنا فإن الاتصال بالزبائن هاتفيا له أثر إيجابي في توطيد العلاقة معهم وكسب ثقتهم وتعزيز ولاءهم للمؤسسة، حيث تقوم شركة الإسمنت سور الغزلان عن طريق المصلحة التجارية ومختلف أقسام ومصالح مديرية التسويق بالاتصال والتواصل مع زبائنها من خلال أرقام هواتفهم، وذلك فيما يخص كل العمليات التجارية والتسويقية المرتبطة بهم والوقوف على حاجاتهم وطلباتهم والإصغاء والاستماع إلى انشغالهم واقتراحاتهم المختلفة، وهذا ما يسهل عمل ومهام هذه المصالح والأقسام بمديرية التسويق وتحسين أدائها باعتبارها التركيبة الحيوية لرأس المال الزبوني للمؤسسة.

### 4-عقد جلسات تخطيط مشتركة مع الزبائن:

تعتمد شركة الإسمنت بسور الغزلان إلى عقد جلسات مشتركة للتخطيط مع الزبائن وذلك بغية الاستفادة القصوى من معارفهم، في كل ما يخص الجودة والنوعية والتحسينات المرتبطة بإنتاج مادة الإسمنت وتوضيها وتسويقها وبالتالي الوقوف على اقتراحاتهم واستنتاجاتهم ومقارنتهم بين منتج الشركة ومنتجات المؤسسات المنافسة لها، وهو ما يمكن الشركة من تحقيق أهدافها في هذا المجال والقيام بالتعديلات والتحسينات والتصحيحات اللازمة في إنتاج وتسويق هذا المنتج وبيع الوقت وكسب ولاء زبائنها، وتعزيز مركزها التنافسي من خلال هذه المعارف المستنبطة من جلسات التخطيط المشتركة مع مختلف الزبائن، وعموما تكون هذه الجلسات في الأبواب المفتوحة والمعارض المنظمة من طرف شركة الإسمنت، وغالبا ما تكون شفوية ماعدا في الجمع (جمع الإسمنت) أين تنظم اجتماعات رسمية لهذه الجلسات وبصفة منتظمة ودورية.

### الفرع الثاني: مؤشرات رأس المال الزبوني بشركة الإسمنت سور الغزلان:

تسعى شركة الإسمنت سور الغزلان إلى تطوير ودعم تركيبة رأسمالها الزبوني والحفاظ عليه لتحسين أدائها وتعزيز مركزها التنافسي، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة في جانب العلاقات مع الزبائن وفقا لما يتطلبه بعد الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن، ويكون هذا عن طريق التحسين والتطوير لمجموعة من المؤشرات تدرج ضمن هذا البعد كالنمو في حجم المبيعات وتطور عدد زبائن الشركة، الزيادة في الحصة السوقية، وكذا تحسين كفاءة العملية التسويقية، وعلى العموم تتمثل مؤشرات رأس المال الزبوني بشركة الإسمنت سور الغزلان فيما يلي:

- نسبة تطور عدد الزبائن؛

- معدل النمو في حجم المبيعات؛
- مؤشر تطور الحصة السوقية؛
- مؤشر رضا العملاء.

أولاً: نسبة تطور عدد الزبائن:

وتحسب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة تطور الزبائن} = \frac{\text{عدد الزبائن في السنة } n - \text{عدد الزبائن في السنة } n-1}{\text{عدد الزبائن في السنة } n-1} \times 100$$

والجدول التالي يوضح مؤشر نسبة تطور الزبائن بشركة الإسمنت سور الغزلان خلال السنوات 2018 – 2023:

الجدول رقم (18): تطور نسبة عدد الزبائن بشركة الإسمنت سور الغزلان خلال السنوات 2018 – 2023

البيان	2018	2019	2020	2021	2022	2023
عدد زبائن السنة n	650	500	376	351	266	264
عدد زبائن السنة n-1	958	650	500	376	351	266
نسبة تطور عدد الزبائن	-32.15 %	-23.08 %	-24.8 %	-6.65 %	-24.21 %	-0.75 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق ومعلومات من مديرية التسويق بالشركة.

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة تطور عدد الزبائن بشركة الإسمنت سور الغزلان نسبة سالبة خلال كل السنوات المذكورة من 2018 إلى غاية سنة 2023، وهذا راجع إلى انخفاض عدد زبائن الشركة وتراجع سنة بعد أخرى مما يعكس تراجع وانخفاض هذا المؤشر، ويرجع هذا الانخفاض بالأساس إلى نقص المشاريع والاستثمارات الصناعية الوطنية التي تحتاج إلى مادة الإسمنت في بنائها نظراً للظروف الصحية المتمثلة في أزمة كوفيد 19 المتفشية، وكذا ظهور وفتح المصانع الخاصة المنافسة للشركة في مجال صناعة وتسويق الإسمنت الصناعي على مستوى الوطن، وبهذا أصبح العرض أكبر من الطلب وهو ما أدى إلى تقلص وانخفاض عدد الزبائن.

ثانياً: معدل نمو حجم المبيعات

يتم حساب هذا المؤشر وفقاً للعلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو حجم المبيعات} = \frac{\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة السابقة}}{\text{مبيعات السنة السابقة}} \times 100$$

## الفصل الثالث: ..... الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

حيث يوضح الجدول أدناه المؤشر (معدل نمو حجم المبيعات) بشركة الإسمنت سور الغزلان خلال السنوات

2023 – 2018:

الجدول رقم (19): معدل نمو حجم المبيعات (بالكمية) بشركة الإسمنت سور الغزلان خلال السنوات 2023 – 2018.

الوحدة: طن

2023	2022	2021	2020	2019	2018	البيان
735694	825647	780719	878540	820631	1113278	مبيعات n (بالكمية)
825647	780719	878540	820631	1113278	1155065	مبيعات n-1 (بالكمية)
-11 %	6 %	-11 %	7 %	-26 %	-4 %	معدل نمو المبيعات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق ومعلومات من مديرية التسويق بالشركة.

يظهر من الجدول أعلاه أن مؤشر (معدل نمو المبيعات) سالب في أغلب السنوات، كما أنه متذبذب خلال هذه السنوات، حيث تتراوح هذه النسب ما بين 4 % - و 26 % - ماعدا سنتي 2020 و 2022 أين ظهر بنسب موجبة تقدر بـ 7 % و 6 % على التوالي، ويرجع هذا التذبذب والنسب السالبة للمؤشر إلى تدهور مبيعات الشركة خلال هذه الفترة نظرا لزيادة التنافسية في سوق الإسمنت بظهور مؤسسات أخرى منافسة خاصة، وشركات (فروع) جديدة بالجمع وهو ما أثر على تراجع هذا المؤشر بتناقص عدد زبائن الشركة بظهور مؤسسات أخرى منافسة، وبالتالي تدهور حجم المبيعات السنوية مقارنة بالسنة المرجعية.

ثالثا: نسبة تطور الحصة السوقية:

ويتم حسابها وفق العلاقة التالية:

$$\text{الحصة السوقية} = 100 \times \frac{\text{المبيعات السنوية للشركة}}{\text{المبيعات الإجمالية لسوق الإسمنت في الجزائر}}$$

والجدول الموالي يوضح تطور نسبة الحصة السوقية لشركة الإسمنت سور الغزلان خلال السنوات من 2018 إلى

غاية 2023.



الجدول رقم (20): تطور نسبة الحصة السوقية بشركة الإسمنت سور الغزلان خلال السنوات 2018-2023:

الوحدة: طن

2023	2022	2021	2020	2019	2018	البيان
735694	825647	780719	878540	820631	1113278	مبيعات الشركة
41000000	39000000	40000000	25200000	20800000	17200000	مبيعات السوق
%1.79	%2.12	%1.95	%3.49	%3.94	%6.47	تطور الحصة السوقية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق ومعلومات من مديرية التسويق بالشركة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الحصة السوقية لشركة الإسمنت بسور الغزلان عرفت انخفاضا متواليا خلال الفترة الزمنية الممتدة لست سنوات الأخيرة من 2018 إلى غاية سنة 2023، ويرجع هذا الانخفاض إلى التدني في حجم الإنتاج للشركة مقارنة بالإنتاج الوطني لمادة الإسمنت الصناعي ومبيعات السوق الوطنية من هذه المادة، كما أن انخفاض حجم الإنتاج بالشركة راجع بالأساس إلى انخفاض عدد زبائنها نظرا لاشتداد المنافسة مع نظيراتها في السوق الوطنية وظهور مؤسسات خاصة منافسة لها، وكذا قرب مؤسسات المجمع الأخرى والمؤسسات الخاصة المنافسة من بعض الزبائن وهو ما أدى بهم إلى تغيير اختيارهم ووجهتهم نحو هذه المؤسسات نظرا لقربها وموقعها الاستراتيجي.

رابعا: مؤشر رضا الزبائن

ويقاس هذا المؤشر من خلال خدمات ما بعد البيع التي تقدمها المؤسسة للزبون، وكذا درجة أو فترة الاستجابة لطلبات الزبائن، إضافة إلى مرجعات الزبائن من البضاعة المشتراة.

1-خدمات ما بعد البيع:

تقوم شركة الإسمنت بسور الغزلان بتقديم وثائق تحليلية تخص جودة الصنع والتسويق لمادة الإسمنت الصناعي بحيث ترسل هذه الوثائق مع طلبات الزبائن، وتقوم بعملية التحليل للإسمنت من خلال هذه الوثائق المرسلة، وهذا في إطار سعي الشركة إلى خدمة زبائنها وتلبية رغباتهم وكسب ثقتهم وولائهم لها.

2-فترة الاستجابة لطلبات الزبائن:

تلبي شركة الإسمنت بسور الغزلان كل طلبات زبائنها في الحين بمجرد تقديم طلبات الشراء المتعلقة بهم، حيث تسلم لهم البضاعة وفقا للكميات المطلوبة في سند الطلب ما عدا في حالة تعطل المصنع (التوقف التقني من أجل الصيانة

الدورية) أين توفر الشركة مخزون مؤقت من مادة الإسمنت لتلبية طلبات زبائنهم أثناء هذا التوقف عن الإنتاج، وهذا ما يساهم في زيادة درجة رضا الزبائن اتجاه الشركة نظرا لسرعة الاستجابة لطلباتهم.

### 3-المرجعيات من مادة الإسمنت:

نظرا لجودة الصنع والإنتاج والتسويق لمادة الإسمنت وطريقة توضيها وتغليفها ونقلها، وبالنظر للحاجة والضرورة الملحة لمادة الإسمنت الصناعي واستخدامه في عمليات البناء لمختلف البنى التحتية الوطنية، ومساهمتها في تطور الصناعة والاقتصاد فإنه لا توجد أية مرجعيات لهذه المادة نظرا لأهميتها الكبيرة والحاجة إليها ولا يوجد تلف في هذه المادة، وبالتالي فمختلف طلبات ومشتريات الزبائن لمادة الإسمنت لا يتم إرجاعها.

وعموما فإن مؤشر رضا الزبائن بمؤسسة صناعة الإسمنت سور الغزلان يعتبر مؤشر جيد بحيث تتجاوز نسبة هذا المؤشر 90 % فهي نسبة جيدة، وهو ما يعكس الحالة الجيدة لهذا المؤشر المهم في القياس والإفصاح عن رأس المال الزبوني بمؤسسة الإسمنت، إذ يساهم هذا المؤشر في تعزيز قوة رأس المال الزبوني بالمؤسسة.

### المبحث الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المستدام بشركة الاسمنت

تم إدراج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت بسور الغزلان وذلك من خلال إدراج مصلحة جديدة متعلقة بالبيئة والمحيط والأمن، إضافة إلى المنظور الاقتصادي في هذه البطاقة والمتضمن لأربعة أبعاد (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، وذلك بغرض تحقيق الأداء الشامل المستدام للشركة بمراعاة كامل جوانب الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وهذا ما سنحاول عرضه من خلال التطرق لمكونات الأداء المستدام في شركة الاسمنت بسور الغزلان، وتصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لها وصولا في المبحث الأخير إلى تنفيذها.

#### المطلب الأول: مكونات الأداء المستدام في شركة الإسمنت بسور الغزلان.

بعد أن عرضنا في الجانب النظري مكونات الأداء المستدام، سنقوم في هذا الجانب بالتطرق إلى مكونات الأداء المستدام بشركة الإسمنت بسور الغزلان وفق العناصر التالية:

#### الفرع الأول: الأبعاد

كما سبق وتطرقنا أعلاه يتشكل الأداء المستدام بشركة الإسمنت بسور الغزلان من مجموعة أبعاد متضمنة في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة والتي سنتطرق لها في المطلب الأخير ضمن هذا المبحث، وتعتبر هذه الأبعاد كمكون رئيسي للأداء المستدام بالشركة، شاملة بذلك الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن التقليدية مضافا إليها البعد البيئي والاجتماعي.

#### أولا: المنظور الاقتصادي

ويتضمن هذا المنظور الأبعاد التالية:

#### 1-البعد المالي:

يحتل البعد المالي بالاهتمام من قبل مختلف المؤسسات على اختلاف حجمها ونوع نشاطها على غرار شركة الإسمنت بسور الغزلان، وذلك لكونه (البعد المالي) ينعكس بالإيجاب على المؤسسات ونمو أعمالها، وكذا استقطاب وإعطاء صورة جيدة عن الوضع المالي للمؤسسة لدى أصحاب المصالح المتعاملة مع المؤسسة والأطراف ذات العلاقة لاسيما المساهمين والمستثمرين والزبائن...إلخ، وهو ما يتحتم على المؤسسات عموما وشركة الإسمنت بسور الغزلان على

وجه الخصوص، ويستلزم عليها العمل والسعي للاهتمام بتطوير وتعزيز البعد المالي لها بهدف تحسين أدائها المالي وبالتالي المساهمة في دعم الأداء المستدام.

## 2- بعد العملاء (الزبائن):

يمثل هذا البعد استراتيجية المؤسسات الموضوعة وفقا لمتطلبات وحاجات زبائنهم كأولوية تسعى وتعمل على تحقيقها وتلبية رغباتهم، بغية تحقيق التنافسية اللازمة التي تضمن بقائها ونموها ضمن بيئة أعمال معاصرة تتصف بشدة المنافسة، حيث قام مجمع الإسمنت بإطلاق مبادرة تحت مسمى "ميثاق العملاء" وذلك بالشراكة مع {CREAD} مركز الأبحاث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية، وذلك بغرض الاعتناء بمتطلبات هذا البعد وتلبية رغبات وحاجيات الزبائن وخدمتهم، وبذلك تلتزم شركة الإسمنت سور الغزلان باحترام قواعد التعامل مع زبائنهم من خلال العمل على كسب ثقتهم، والامتنال لقواعد الممارسات التجارية إضافة إلى الاستماع لهم ولانشغالهم وآرائهم، كما تعمل دائما على التواصل معهم، وعرض منتجاتها بطرق وآليات مستحدثة وطرق تسويق وتصنيع مبتكرة ترضي العملاء.

## 3- بعد العمليات الداخلية:

تعمل شركة الإسمنت بسور الغزلان من خلال هذا البعد على تحديد أهم الطرق الواجب اتباعها للوصول إلى تحقيق أداء الأبعاد السابقة (البعد المالي وبعد العملاء)، إذ يتم وضع الأنشطة الجوهرية والعمليات التي تعتبر أساس تكوين القدرات التنافسية لأداء المؤسسة.

## 4- بعد التعلم والنمو:

يصف هذا البعد الموارد والعوامل التي تمكن شركة الإسمنت بسور الغزلان من تحقيق أهداف كل الأبعاد والمحاور الأخرى (المحور المالي، العملاء، العمليات الداخلية)، كما يساهم في سد الفجوة بين قدرات الموارد البشرية الحالية ومختلف الإجراءات والأنظمة التشغيلية في المؤسسة.

## ثانيا: المنظور المجتمعي (البعد البيئي والاجتماعي)

حيث يهدف هذا البعد إلى تحسين سمعة وصورة المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه وكذا أصحاب المصالح المتعاملة معهم، باعتبار شركة الإسمنت بسور الغزلان مؤسسة مواطنة ومسؤولة اتجاه المجتمع والبيئة المحيطة بها وجب عليها الاهتمام بهذا الجانب، وهو ما تسعى إليه شركة الإسمنت بسور الغزلان من خلال المحافظة على البيئة وتقليل النفايات والانبعاثات في الهواء والاهتمام بمواردها البشرية وحمايتهم، كل هذا من خلال إدراج مصلحة تختص بالبيئة والأمن والمحيط

### الفصل الثالث: ..... الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

وتعمل على توفير الحماية الاجتماعية والبيئية للعمال والبيئة الخارجية والمجتمع ككل، وبالتالي تترجم أهداف هذا البعد البيئي والاجتماعي.

والجدول الموالي يوضح هذه المنظورات والأبعاد المكونة للأداء المستدام بشركة الإسمنت بسور الغزلان:

الجدول رقم (21): المنظورات والأبعاد المكونة للأداء المستدام بشركة الإسمنت بسور الغزلان

المنظورات	الأبعاد (المحاور)
المنظور الاقتصادي	البعد المالي
	بعد العملاء (الزبائن)
	بعد العمليات الداخلية
	بعد التعلم والنمو
المنظور المجتمعي	البعد البيئي
	البعد الاجتماعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من طرف الشركة

#### الفرع الثاني: الأهداف العامة بشركة الإسمنت بسور الغزلان

تتمثل هذه الأهداف في الأهداف الاستراتيجية الموضوعة والمحددة لكل بعد من الأبعاد المكونة للأداء الشامل المستدام للشركة والمتضمنة في المنظورات السالفة الذكر.

#### أولاً: الأهداف الاستراتيجية للبعد المالي بشركة الإسمنت سور الغزلان

- تعظيم العائد على الاستثمار؛
- تحسين مستوى المردودية المالية؛
- زيادة صافي ربحية المؤسسة؛
- الاستغلال الأمثل لأصول الشركة.

#### ثانياً: الأهداف الاستراتيجية لبعد العملاء بشركة الإسمنت سور الغزلان

- زيادة حجم مبيعات الشركة؛
- كسب رضا، ثقة وولاء العملاء للشركة؛
- زيادة الحصة السوقية للشركة.

### ثالثا: الأهداف الاستراتيجية لبعء العمليات الداخلية بشركة الإسمنت سور الغزلان

- زيادة (رفع) إنتاجية العامل {تحسين الإنتاجية}؛
- تحسين وتعزيز كفاءة عملية الصيانة؛
- الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية.

### رابعا: الأهداف الاستراتيجية لبعء التعلم والنمو بشركة الإسمنت سور الغزلان

- تطوير قدرات وكفاءات عمال وموظفي الشركة؛
- رفع نسبة ومستوى التأطير بالشركة؛
- توفير المناخ الملائم والمحفز على العمل.

### خامسا: الأهداف الاستراتيجية للبعء البيئي بشركة الإسمنت سور الغزلان

- الاستغلال الأمثل والعقلاني للموارد الطبيعية وموارد الطاقة والمحافظة عليها؛
- حماية البيئة من الانبعاثات والتلوث.

### سادسا: الأهداف الاستراتيجية للبعء الاجتماعي بشركة الإسمنت سور الغزلان

- تنمية المجتمع المحلي؛
- حماية الموارد البشرية للشركة وتحقيق الصحة والسلامة المهنية للعمال.

ويمكن توضيح هذه الأهداف الاستراتيجية المحددة وفقا لكل بعد من الأبعاد في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): الأهداف الاستراتيجية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام بشركة الإسمنت سور الغزلان

الأبعاد	الأهداف الاستراتيجية
البعء المالي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعظيم العائد على الاستثمار؛</li> <li>- تحسين مستوى المردودية المالية؛</li> <li>- زيادة صافي الربحية؛</li> <li>- الاستغلال الأمثل لأصول الشركة.</li> </ul>
بعء العملاء	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة حجم المبيعات؛</li> <li>- كسب رضا وولاء العملاء؛</li> <li>- زيادة الحصة السوقية.</li> </ul>

الفصل الثالث: ..... الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين الإنتاجية؛</li> <li>- تحسين كفاءة عملية الصيانة؛</li> <li>- الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية.</li> </ul>	بعد العمليات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير قدرات وكفاءات العمال في الشركة؛</li> <li>- رفع مستوى التأطير؛</li> <li>- توفير المناخ المحفز والملائم للعمل.</li> </ul>	بعد التعلم والنمو
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستغلال الأمثل والعقلاني لموارد الطاقة الطبيعية؛</li> <li>- حماية البيئة من التلوث.</li> </ul>	البعد البيئي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنمية المجتمع المحلي؛</li> <li>- تحقيق الصحة والسلامة المهنية للعمال.</li> </ul>	البعد الاجتماعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من طرف الشركة

الفرع الثالث: مؤشرات الأداء بشركة الإسمنت سور الغزلان

تتمثل هذه المؤشرات في مقاييس الأداء لكل بعد من الأبعاد السابقة ويمكن إيجازها فيما يلي:

أولاً: مؤشرات البعد المالي

- معدل العائد على الاستثمار؛
- معدل المردودية المالية؛
- معدل الربحية الصافية (معدل هامش الربح)؛
- معدل دوران الأصول.

ثانياً: مؤشرات بعد العملاء

- معدل النمو في رقم الأعمال؛
- تطور عدد العملاء؛
- الحصة السوقية.

ثالثاً: مؤشرات بعد العمليات الداخلية

- معدل إنتاجية العامل؛
- معدل الطاقة الإنتاجية المستغلة؛

- نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة.

#### رابعاً: مؤشرات بعد التعلم والنمو

- معدل التأطير (الإطارات)؛
- معدل التكوين؛
- معدل الغياب.

#### خامساً: مؤشرات البعد البيئي

- معدل استهلاك الكهرباء؛
- معدل استهلاك الغاز؛
- معدل استهلاك المياه؛
- معدل انبعاث الغبار في الهواء.

#### سادساً: مؤشرات البعد الاجتماعي

- تطور حجم الميزانية الاجتماعية؛
- معدل تكرار حوادث العمل.

### الفرع الرابع: المبادرات المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية لأبعاد الأداء المستدام بشركة الإسمنت

بعد تحديد الأبعاد والأهداف الاستراتيجية والمؤشرات الخاصة بها، سنتطرق إلى المبادرات الخاصة بشركة الإسمنت فيما يتعلق بمؤشرات الأداء المستدام للأبعاد الخمسة المذكورة، والتي وجب القيام بها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة.

#### أولاً: مبادرات البعد المالي

- تعظيم الاستغلال الأمثل لأصول الشركة؛
- تخفيض التكاليف.

#### ثانياً: مبادرات بعد العملاء



- تحسين جودة الصنع؛
- تحسين كفاءة العملية التسويقية.

#### ثالثا: مبادرات بعد العمليات الداخلية

- تحسين الإنتاجية (تحسين وتطوير إنتاجية عمال شركة الإسمنت بسور الغزلان)؛
- تطوير وتعزيز كفاءة عملية الصيانة بشركة الإسمنت.

#### رابعا: مبادرات بعد التعلم والنمو

- زيادة رضا عمال وموظفي شركة الإسمنت؛
- الرفع من مستوى التأطير بالشركة.

#### خامسا: مبادرات البعد البيئي

- الحد من الانبعاثات وحماية البيئة؛
- الاستغلال الأمثل والعقلاني للموارد الطبيعية المختلفة.

#### سادسا: مبادرات البعد الاجتماعي:

- المساهمة في تنمية المجتمع المحلي وتوفير الحماية الاجتماعية؛
- تقليل نسبة الحوادث والإصابات.

وفيما يلي جدول توضيحي لهذه المبادرات وفقا للأبعاد المذكورة بشركة الإسمنت سور الغزلان:

الجدول رقم (23): المبادرات الخاصة بأبعاد الأداء الشامل المستدام بشركة الإسمنت سور الغزلان

المبادرات المرتبطة بهذه الأبعاد	أبعاد الأداء المستدام بشركة الإسمنت
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعظيم الاستغلال الأمثل لأصول الشركة؛</li> <li>- تخفيض التكاليف.</li> </ul>	البعد المالي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحيلن جودة الصنع؛</li> <li>- تحسين كفاءة العملية التسويقية.</li> </ul>	محور العملاء
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين الإنتاجية بالشركة؛</li> <li>- تحسين كفاءة عملية الصيانة.</li> </ul>	بعد العمليات الداخلية

### الفصل الثالث: ..... الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

بعد التعلم والنمو	- زيادة رضا العمال والموظفين بالشركة؛ - رفع مستوى التأطير.
البعد البيئي	- الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية المختلفة؛ - الحد من الانبعاثات وحماية البيئة.
البعد الاجتماعي	- الإسهام في تنمية المجتمع المحلي؛ - توفير الحماية الاجتماعية للعاملين والتقليل من نسبة الحوادث والإصابات.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من طرف الشركة

إضافة إلى مكونات الأداء المستدام بشركة الإسمنت بسور الغزلان، والأبعاد والأهداف الاستراتيجية ومختلف المؤشرات والمبادرات المرتبطة بها، فإنه يتم التركيز في تقييم الأداء المستدام بالشركة بناء على ثلاثة معطيات رئيسية تتمثل في:

- **القيم المستهدفة:** تمثل الغايات أي ما هو مستهدف من نتائج، وتعبّر هذه القيم عن الأهداف المسطرة والتي تسعى الشركة إلى تحقيقها؛
- **النتائج الفعلية:** هي عبارة عما تم تحقيقه والوصول له فعلا (النتيجة الحقيقية) من طرف الشركة؛
- **النتائج النهائية:** وتتمثل في المقارنة بين ما هو مستهدف وما هو محقق، من خلال مقارنة ما بين النتائج الفعلية المحققة والقيم المستهدفة الموضوعة من قبل الشركة.

حيث يتم إعطاء وزن تقديري لكل مؤشر من مؤشرات الأبعاد السالفة الذكر، إذ يتم على أساس هذه الأوزان بناء مقارنة بين الأهداف المسطرة (القيم المستهدفة) والنتائج المحققة (النتائج الفعلية) فيتم الحصول على النتيجة النهائية.

#### المطلب الثاني: تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في شركة الإسمنت بسور الغزلان.

بالنظر إلى القصور والنقص الواضح في أدوات تقييم الأداء التقليدية المعتمدة من طرف شركة الإسمنت لاسيما الاعتماد على لوحة القيادة ومراقبة الموازنات، ونظرا لتركيزها على الجانب المالي فقط مع إهمالها للأبعاد الاجتماعية والبيئية من أجل تحقيق الأداء المستدام، ارتأينا في هذا المطلب عرض أهم مراحل وخطوات تصميم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة بشركة الإسمنت بسور الغزلان، والذي يحل كبديل للأدوات التقليدية لتقييم الأداء بالشركة.

#### الفرع الأول: تحليل وتشخيص البيئة الداخلية والخارجية لشركة الإسمنت بسور الغزلان

قبل التطرق إلى مراحل تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في شركة الإسمنت بسور الغزلان وجب التعرف على البيئة الداخلية والخارجية لها، والإحاطة بمختلف نقاط القوة والضعف إضافة إلى التهديدات المحيطة بها، ولهذا الغرض تقرر

## الفصل الثالث: ..... الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

إجراء عدة لقاءات مع مختلف المسؤولين بمصالح ومديريات شركة الإسمنت بسور الغزلان، وبالاعتماد على طريقة ممنهجة ومنظمة وفقا لتحليل SWOT تم التوصل إلى نقاط القوة والضعف ومختلف الفرص والتهديدات كما هو موضح في الجدول أدناه.

### أولاً: تحليل وتشخيص البيئة الداخلية للشركة:

انطلاقاً من تحليل وتشخيص البيئة الداخلية للشركة سنتطرق إلى عرض نقاط القوة والضعف المتعلقة بها في الجدول

التالي:

الجدول رقم (24): تحليل SWOT لشركة الإسمنت بسور الغزلان

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- امتلاك الصورة والسمعة الجيدة للشركة في محيطها الاجتماعي؛</li> <li>- الوضع المالي الجيد للشركة؛</li> <li>- محفظة عملاء لا بأس بها، يجب تدعيمها باكتساب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين؛</li> <li>- تتمتع بميزة تنافسية ملائمة رغم اشتداد المنافسة في السوق الوطنية للإسمنت وظهور منافسين جدد؛</li> <li>- تمتلك الشركة خط إنتاج مجهز بتقنيات حديثة؛</li> <li>- توفر الجودة في صنع وتسويق مادة الإسمنت الصناعي؛</li> <li>- تحوز على علامة تجارية مميزة "إسمنت سور الغزلان"؛</li> <li>- وفرة وقرب المواد الأولية الخام من شركة الإسمنت بسور الغزلان ومراكز التخزين والإنتاج؛</li> <li>- امتلاك الشركة لموارد وطواقم بشرية تتمتع بالخبرة والتجربة والكفاءة اللازمة لتسيير مختلف المصالح والمديريات والوظائف الإدارية والتقنية بالشركة؛</li> <li>- تتوفر الشركة على بيئة عمل اجتماعية وصحية مناسبة؛</li> <li>- تحتوي الشركة على نظام إداري متكامل يتضمن الأبعاد والمتطلبات المتعلقة بمعايير الجودة والصحة والسلامة المهنية والبيئة؛</li> <li>- سلم ونظام رواتب وأجور تحفيزي يشجع على العمل؛</li> <li>- توفر نظام اتصال وتواصل داخلي وخارجي ملائم؛</li> <li>- علاقة جيدة مع مختلف المتعاملين أصحاب المصالح والذين تربطهم علاقة مع الشركة؛</li> <li>- طاقم بشري متعدد ومتنوع التخصصات والشهادات العلمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بعد المؤسسة وموقعها الجغرافي يشكل نقطة ضعف لها نوعاً ما مقارنة بالمؤسسات والشركات الأخرى المنافسة لها والتي يسهل الوصول إليها، وهو ما أدى إلى تغيير وجهة العديد من الزبائن نحو تلك المؤسسات؛</li> <li>- نقص المساهمة الكافية في الوظيفة التسويقية لذا وجب على مديرية التسويق بالشركة العمل أكثر لتدارك هذا الجانب واستقطاب زبائن جدد والاهتمام بالزبائن الحاليين والحفاظ عليهم؛</li> <li>- نقائص متعلقة بالتقييم للمهارات والتحديد الواضح للمهام والمناصب الرئيسية بالشركة، وكذا فيما يخص الاهتمام بآراء وشكاوى الزبائن وتبعتها ومعالجتها، وتلبية مختلف رغباتهم ومتطلباتهم؛</li> <li>- نقص الاهتمام والتوعية والإدراك فيما يتعلق بالمتطلبات والجوانب البيئية والصحة والسلامة المهنية عند مختلف شرائح العمال والموظفين بشركة الإسمنت سور الغزلان؛</li> <li>- بعض النقائص فيما يخص عمليات المراجعة الداخلية وتنفيذ خطة الاستثمار، إضافة إلى الاجتماعات الخاصة بعمليات التقييم والتوجيه بالشركة؛</li> <li>- بطء دورة عملية الشراء بشركة الإسمنت سور الغزلان؛</li> <li>- عدم تطوير الثقافة البيئية والصحية والأمنية (السلامة المهنية) بالشركة؛</li> <li>- انعدام التحكم في التكاليف المرتبطة بالعملية الإنتاجية؛</li> <li>- نقائص في إدارة وتسيير اللوائح والأنظمة البيئية وما تعلق</li> </ul>

## الفصل الثالث: ..... الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

<p>بالصحة والسلامة المهنية للعاملين، وكذا فيما يخص عملية التقييم والرقابة الدورية للامتثال التنظيمي في تطبيق وتنفيذ هذه اللوائح.</p> <p>- نظرا لكون شركة الإسمنت بسور الغزلان تنتمي إلى مجمع GICA فإن عملة اتخاذ القرار تكون مركزية.</p>	<p>المتحصل عليها، ويتمتع بصغر السن وأغلب الموظفين والعمال في الشركة من فئة الشباب؛</p> <p>- عملية التجديد لمختلف المعدات والتجهيزات التقنية والتكنولوجية (على سبيل المثال مصفاة الأكمام، وكذا معدات الإنتاج والصيانة)؛</p> <p>- التسيير الجيد وإدارة النفايات والمخلفات الناتجة عن نشاطات وعمليات الشركة المختلفة؛</p> <p>- توفر الملاءة المالية للوفاء بالتزامات الشركة المالية.</p>
--	---

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل SWOT لمعلومات الشركة.

### ثانيا: تحليل وتشخيص البيئة الخارجية للشركة

من خلال دراسة وتحليل البيئة الخارجية لشركة الإسمنت بسور الغزلان سنقوم بعرض أهم الفرص والتهديدات المحيطة بها كما يظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): أهم الفرص والتهديدات الخارجية المحيطة بشركة الإسمنت بسور الغزلان حسب تحليل SWOT:

الفرص	التهديدات
<p>- التوجه نحو تصدير مادة الإسمنت الصناعي والكلنكر إلى مختلف الأسواق العالمية، وجلب العملة الصعبة؛</p> <p>- التنوع في المنتج وطرق تغليفه وتسويقه ونقله؛</p> <p>- دعم تحسين وترشيد استغلال الطاقة ومختلف مواردها؛</p> <p>- عقد اتفاقيات شراكة مع كبار الشركات والمؤسسات في مجال صناعة الإسمنت؛</p> <p>- تطبيق نظام معلوماتي شامل ومتكامل، والقيام بتخطيط المشاريع وموارد الشركة؛</p> <p>- تطبيق نظام إداري متكامل والحصول على شهادة لمعايير الأيزو 14001، 45001، و 9001؛</p> <p>- قرب الشركة من وحدة الصيانة الصناعية التي تنتمي إلى مجمع GICA الصناعي لإنتاج الإسمنت؛</p> <p>- الحيازة على علامة CE، فهذا يعكس التزامها بالمعايير الدولية الخاصة بالإسمنت، مما قد يعزز قدرتها على التصدير إلى أسواق عالمية ويسهم في تحسين مكانتها التنافسية.</p>	<p>- اشتداد المنافسة وظهور عدة مؤسسات وشركات أخرى منافسة من حيث تنوع المنتج وطريقة تغليفه، بالإضافة إلى مختلف المزايا التجارية الأخرى على غرار السعر؛</p> <p>- التطور التكنولوجي الحاصل في بيئة الأعمال الحديثة المعاصرة؛</p> <p>- ارتفاع وزيادة حجم الشائعات التي تواجهها شركة الإسمنت في محيط العمل وقطاع نشاطها؛</p> <p>- انخفاض عدد زبائن المؤسسة وتغيير وجهتهم نحو مؤسسات أخرى منافسة وقرب موقعها الجغرافي منهم، وبالتالي انخفاض الحصة السوقية للشركة؛</p> <p>- إمكانية حدوث الكوارث الطبيعية، وكذا انتشار الأمراض ومختلف الأوبئة والتأثيرات البيئية؛</p> <p>- اختراقات وهجمات المواقع والبرامج الالكترونية الخاصة بأجهزة حواسيب الشركة؛</p> <p>- ارتفاع حجم تكاليف الإنتاج والتسويق والصيانة وغيرها ومختلف الخدمات الأخرى المتعلقة بالتوريدات ومقدمي الخدمات؛</p> <p>- إمكانية حدوث العجز أو النقص في قطع الغيار والتزويد بالمواد</p>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل SWOT لمعلومات الشركة.

### الفرع الثاني: رؤية ورسالة شركة الإسمنت بسور الغزلان وتخطيطها الاستراتيجي

تقوم شركة الإسمنت بسور الغزلان بوضع رؤية واضحة ودقيقة لمخططاتها وتطلعاتها المستقبلية، إذ تقوم وفقاً لرؤيتها هذه بصياغة الاستراتيجية الخاصة بها والتي يتم ترجمتها إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، بناءً على تلك الاستراتيجية سنقوم بتصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في الشركة، وذلك بوضع المؤشرات المختارة بعناية لتكون ملائمة ومعبرة عن تلك الأهداف الاستراتيجية المحددة من طرف الشركة والتي يتم استخدامها في تقييم أدائها المستدام.

#### أولاً: تحديد رسالة شركة الإسمنت بسور الغزلان

من خلال تحليل وتشخيص البيئة الداخلية والخارجية لشركة الإسمنت بسور الغزلان، وإجراء العديد من المقابلات مع مختلف المسؤولين والقائمين على مديريات الشركة تبين أن رسالتها تتمثل في العمل على إنتاج الإسمنت بمواصفات الجودة العالية وتحقيق حاجات ومتطلبات الأطراف ذات العلاقة مع الشركة على غرار الزبائن، وتعتبر حماية البيئة والمحافظة على الصحة والسلامة المهنية وتنمية المجتمع المحلي من أسمى القيم التي تعتمدها الشركة، وهذا ما تسعى إليه من خلال التزامها بالمساهمة في التنمية الوطنية وفقاً للمتطلبات الضرورية في إنتاج وتسويق الإسمنت الصناعي بالجودة اللازمة، وكذا تفعيل إدارتها البيئية لتحسين أدائها البيئي عن طريق دمج البعد البيئي بالشركة في إطار التزامها بمتطلبات التنمية المستدامة، وتقييم أدائها المستدام وفقاً لمجموعة من المؤشرات البيئية تضاف إلى المؤشرات الأخرى المتضمنة في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

#### ثانياً: تحديد الرؤية المستقبلية لشركة الإسمنت بسور الغزلان:

كأولوية للشركة في التنمية والاستثمار فإن رؤيتها المستقبلية تتمثل في السعي الدائم والمتواصل لأن تكون شركة قائمة محلياً في نشاط إنتاج وتسويق مادة الإسمنت الصناعي في السوق الوطنية، ورائدة ومتميزة في مجال التصدير إلى الخارج.

#### ثالثاً: ترجمة الاستراتيجية العامة لشركة الإسمنت بسور الغزلان إلى أهداف استراتيجية:

ترتكز استراتيجية الشركة على الريادة من حيث التكلفة والجودة، فمخططها الاستراتيجي يتضمن تعزيز مكانتها الاستراتيجية وتحسين إنتاجيتها، إضافة إلى تطوير العمليات الداخلية الخاصة بالشركة وكذا تطوير عملياتها فيما يتعلق بأدائها البيئي والاجتماعي مع تعزيز ودعم أداء رأسمالها البشري وتطوير وتنمية مهاراته وكفاءته.

حيث تم ترجمة هذه الاستراتيجية العامة لشركة الإسمنت بسور الغزلان إلى جملة من الأهداف الاستراتيجية التي حددت وفقاً لكل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، إذ تهدف الشركة من خلال المحور المالي إلى تعظيم

## الفصل الثالث: ..... الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

العائد على الاستثمار وتحسين المردودية المالية إضافة إلى تعزيز ربحيتها الصافية والاستغلال الأمثل لأصولها، كما تسعى في المحور المتعلق بالعملاء إلى تحقيق النمو في رقم الأعمال (زيادة مبيعاتها) وتعزيز حصتها السوقية مع الحفاظ على زبائنها عن طريق كسب ولائهم وتحسين مستوى الرضا لديهم إضافة إلى العمل على اكتساب عملاء جدد، بينما تلخصت أهداف الشركة فيما يتعلق بمحور العمليات الداخلية في تحسين الإنتاجية مع تحسين الجودة بصفة مستمرة بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل لطاقتها الإنتاجية، أما ضمن محور التعلم والنمو فتعمل الشركة على رفع نسبة التأطير وتكوين وتدريب موظفيها ومواردها البشرية وتطوير قدراتهم وجلب الكفاءات وتحسين مستوى الرضى الوظيفي، كما تسعى شركة الإسمنت بسور الغزلان ضمن المحور البيئي والاجتماعي وفي إطار الاستدامة والتزامها بمتطلبات التنمية المستدامة إلى تقليل الانبعاثات والنفايات ومعالجتها مع الحفاظ على البيئة والصحة والسلامة المهنية.

### الفرع الثالث: تقييم الأداء المستدام لشركة الإسمنت بسور الغزلان:

لتقييم الأداء المستدام لهذه الشركة قمنا بحساب مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.

#### أولاً: حساب مؤشرات البعد المالي بشركة الإسمنت بسور الغزلان:

يمكن تلخيص مؤشرات البعد المالي في العناصر التالية:

#### 1-معدل العائد على الاستثمار:

الهدف من حساب هذا المؤشر هو قياس نسبة تقدم شركة الإسمنت في تحقيق هدفها الاستراتيجي المتمثل في تعظيم العائد على الاستثمار، حيث تقاس ربحية كل دينار مستثمر ضمن أصول الشركة، وبحسب هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = 100 \times \frac{\text{النتيجة الصافية للدورة}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

فنحسب مثلاً معدل العائد على الاستثمار لسنة 2022 بشركة الإسمنت سور الغزلان كما يلي:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار 2022} = 100 \times \frac{1083584281.25}{16749688204.50}$$

$$\text{معدل العائد على الاستثمار 2022} = 6.47 \%$$

والجدول الموالي يوضح تطور معدل العائد على الاستثمار خلال الفترة الممتدة من 2018 - 2023.

الجدول رقم (26): تطور معدل العائد على الاستثمار بشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023.

الوحدة: دينار جزائري

البيان	2018	2019	2020	2021	2022	2023
النتيجة الصافية للدورة	1666259770.76	1076124870.71	1154313400.44	844156466.06	1083584281.25	655419613.45
إجمالي الأصول	14500305892.29	14525821843.31	15346582454.59	15683522563.68	16749688204.50	16860551314.05
معدل العائد على الاستثمار	11.50%	7.40%	7.52%	5.38%	6.47%	3.89%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على القوائم المالية لشركة الإسمنت سور الغزلان.

#### -التعليق والتحليل:

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معدل العائد على الاستثمار بشركة الإسمنت بسور الغزلان يظهر بنسب ومعدلات متباينة ومتذبذبة خلال السنوات من 2018 إلى غاية 2023، حيث تراوحت هذه النسب ما بين 11.50% سنة 2018 وبدأت بالتراجع والانخفاض إلى أدنى نسبة سنة 2023 بمعدل 3.89%، ويرجع هذا التباين والانخفاض في معدل العائد على الاستثمار بالشركة إلى تدني مؤشر النتيجة الصافية خلال هذه السنوات بالنسبة إلى مؤشر إجمالي الأصول الذي عرف ارتفاعا ملحوظا خلال نفس الفترة، الأمر الذي أثر سلبا على معدل العائد على الاستثمار وأدى إلى انخفاض نسب هذا المؤشر.

#### 2- معدل المردودية المالية:

حيث يعد هذا المؤشر كمؤشر رئيسي في قياس توليد التدفقات المالية لشركة الإسمنت بسور الغزلان، والحكم على نجاحها في تحقيق هدفها الاستراتيجي المتمثل في تحسين المردودية المالية، ويعبر هذا المؤشر عن ربحية الدينار الواحد المستثمر من الأموال الخاصة للشركة.

ويتم حساب معدل المردودية المالية وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{معدل المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية للدورة}}{\text{الأموال الخاصة}} \times 100$$

$$100 \times \frac{1083584281.25}{14424490083.12} = 2022 \text{ معدل المردودية المالية لسنة } 2022$$

معدل المردودية المالية لسنة 2022 = 7.51%

والجدول التالي يبين معدل المردودية المالية بمؤسسة صناعة الإسمنت سور الغزلان للفترة الممتدة ما بين 2018 – 2023.

الجدول رقم (27): تطور معدل المردودية المالية بشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018 – 2023.

الوحدة: دينار جزائري (دج)

2023	2022	2021	2020	2019	2018	البيان
655419613.45	1083584281.25	844156466.06	1154313400.44	1076124870.71	1666259770.76	النتيجة الصافية للدورة
14562930472.79	14424490083.12	13717291563.45	13202679067.16	12472440666.72	12042576196.01	الأموال الخاصة
%4.50	%7.51	%6.15	%8.74	%8.63	%13.84	معدل المردودية المالية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على القوائم المالية لشركة الإسمنت بسور الغزلان.

– التعليق والتحليل:

يتضح من خلال ما سبق أن معدل المردودية المالية لشركة الإسمنت بسور الغزلان بلغ نسب متباينة خلال السنوات من 2018 إلى غاية 2023، إذ تراوحت هذه النسب ما بين 13.84% سنة 2018 وبدأت بالتراجع والانخفاض إلى أدنى نسبة سنة 2023 بمعدل 4.50%، حيث أن هذا الانخفاض في معدل المردودية المالية بالشركة راجع بالأساس إلى تدني مؤشر النتيجة الصافية خلال هذه السنوات مقارنة بمؤشر الأموال الخاصة الذي عرف ارتفاعا واضحا خلال نفس الفترة، وهذا ما أثر بالسلب على معدل المردودية المالية وأدى إلى انخفاض نسب هذا المؤشر للفترة الممتدة من 2018 إلى غاية سنة 2023.

3– معدل الربحية الصافية (معدل هامش الربح):



### الفصل الثالث: ..... الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

يعبر هذا المؤشر عن مدى قدرة شركة الإسمنت بسور الغزلان على تحقيق الربح عن كل دينار من مبيعاتها من مادة الإسمنت، ويتم حساب معدل هامش الربح (معدل الربحية الصافية) من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل هامش الربح} = \frac{\text{النتيجة الصافية للدورة}}{\text{رقم الأعمال}} \times 100$$

$$\text{مثال: معدل هامش الربح لسنة 2022} = \frac{1083584281.25}{5090425319.67} \times 100$$

$$\text{معدل هامش الربح 2022} = 21.29\%$$

والجدول التالي يوضح معدل الربحية الصافية (هامش الربح) لشركة الإسمنت بسور الغزلان خلال الفترة 2018 – 2023.

الجدول رقم (28): تطور معدل الربحية الصافية (هامش الربح) بشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018 – 2023.

الوحدة: دينار جزائري (دج)

البيان	2018	2019	2020	2021	2022	2023
النتيجة الصافية للدورة	1666259770.76	1076124870.71	1154313400.44	844156466.06	1083584281.25	655419613.45
رقم الأعمال CA	6461257026.30	4882210798.50	4854874397.70	4540007137.22	5090425319.67	4183451928.14
معدل هامش الربح %	25.79%	22.04%	23.78%	18.59%	21.29%	15.67%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على القوائم المالية لشركة الإسمنت بسور الغزلان

#### – التعليق والتحليل:

يتبين من الجدول أعلاه أن معدل الربحية الصافية (هامش الربح) بشركة الإسمنت بسور الغزلان يشكل نسب متذبذبة غير مرضية بالنسبة للأداء المالي للشركة خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى غاية 2023، حيث يتراوح ما بين 15.67% و 25.79% خاصة السنة الأخيرة أين انخفض إلى أدنى نسبة، وهو ما أثر سلبا في مساهمة هذا المؤشر في دعم وتعزيز الأداء المالي للشركة وبالأخص الانخفاض الالفت للانتباه سنة 2023، وهذا راجع إلى التباين والانخفاض في

الفصل الثالث: ..... الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

قيم النتيجة الصافية المحققة من طرف الشركة خلال هذه السنوات بالإضافة إلى تدني حجم وقيمة مبيعات (رقم الأعمال) شركة الإسمنت لهذه الفترة كونهما عنصرا مهما في حساب مؤشر الربحية الصافية.

#### 4- معدل دوران الأصول:

يبين هذا المؤشر مدى قدرة الشركة على الاستفادة من الأصول الخاصة بها وفقا للكفاءة العالية في تحقيق المبيعات، ويحسب معدل دوران الأصول كما يلي:

$$\text{معدل دوران الأصول} = 100 \times \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

$$\text{وكمثال على ذلك نجد معدل دوران الأصول لسنة 2022} = 100 \times \frac{5090425319.67}{1674968820} = 30.39\%$$

والجدول التالي يوضح تطور هذا المؤشر بشركة الإسمنت سور الغزلان خلال الفترة الممتدة من سنة 2018 إلى 2023:

الجدول رقم (29): تطور معدل دوران الأصول لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023.

الوحدة: دينار جزائري (دج)

2023	2022	2021	2020	2019	2018	البيان
4183451928.14	5090425319.67	4540007137.22	4854874397.70	4882210798.50	6461257026.30	رقم الأعمال (CA)
16860551314.05	16749688204.50	15683522563.68	15346582454.59	14525821843.31	14500305892.29	إجمالي الأصول
%24.81	%30.39	%28.95	%31.63	%33.61	%44.56	معدل دوران الأصول

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على القوائم المالية لشركة الإسمنت بسور الغزلان.

#### التعليق والتحليل:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معدل دوران الأصول بشركة الإسمنت بسور الغزلان هو الآخر يظهر بنسب متناقصة ومنخفضة على العموم من سنة إلى أخرى وذلك للفترة الممتدة من 2018 إلى سنة 2023 حيث تراوحت نسب هذا المؤشر ما بين 24.81% و 44.56%، إذ يرجع هذا التدهور والانخفاض في هذه النسب إلى تدهور رقم أعمال الشركة نظرا لانخفاض عدد زبائنها لعدة عوامل كما سبق وتم التطرق له، حيث أن معدل دوران الأصول كمؤشر يعتمد في حسابه على قيم رقم الأعمال بالنسبة إلى إجمالي أصول الشركة هذا الأخير الذي يظهر بقيم متزايدة من سنة لأخرى على عكس رقم الأعمال، الأمر الذي أثر سلبا على تدهور نسب مؤشر معدل دوران الأصول.

## الفصل الثالث: ..... الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

وفيما يلي جدول يلخص تطور مؤشرات الأداء للبعد المالي بشركة الإسمنت بسور الغزلان خلال الفترة الممتدة ما بين سنوات 2018 و2023:

الجدول رقم (30): تطور مؤشرات البعد المالي لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023.

السنوات المؤشر	2018	2019	2020	2021	2022	2023
معدل العائد على الاستثمار	%11.50	7.40%	7.52%	5.38%	6.47%	3.89%
معدل المردودية المالية	%13.84	%8.63	%8.74	%6.15	%7.51	%4.50
معدل الربحية الصافية	%25.79	%22.04	%23.78	%18.59	%21.29	%15.67
معدل دوران الأصول	%44.56	%33.61	%31.63	%28.95	%30.39	%24.81

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات ومخرجات الجداول السابقة.

ثانيا: حساب مؤشرات بعد العملاء بشركة الإسمنت سور الغزلان

لحساب مؤشرات بعد العمليات في الشركة محل الدراسة التطبيقية نستعمل المعدلات والمؤشرات التالية:

1- معدل نمو رقم الأعمال:

يعتبر معدل نمو رقم الأعمال المؤشر الأقرب والأنسب لتقييم وقياس مدى تحقيق الشركة لهدفها، ويتم حسابه وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{معدل النمو في رقم الأعمال} = \frac{\text{رقم الأعمال للسنة } n - \text{رقم الأعمال للسنة } n-1}{\text{رقم الأعمال للسنة } n-1} \times 100$$

$$\text{حيث أن معدل النمو في رقم الأعمال لسنة 2022} = \frac{4540007.22 - 5090425319.67}{4540007137.22} \times 100$$

$$\text{ومنه معدل النمو في رقم الأعمال لسنة 2022} = 12.12\%$$

والجدول التالي يوضح تطور معدل نمو المبيعات (رقم الأعمال) بشركة الإسمنت سور الغزلان خلال الفترة 2018 -

2023:

الجدول رقم (31): تطور معدل نمو رقم الأعمال لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023.

الوحدة: دينار جزائري (دج)

البيان	2018	2019	2020	2021	2022	2023
رقم الأعمال للسنة n	6461257026.30	4882210798.50	4854874397.70	4540007137.22	5090425319.67	4183451928.14
رقم الأعمال للسنة n-1	67343558537.65	6461257026.30	4882210798.50	4854874397.70	4540007137.22	5090425319.67
معدل نمو رقم الأعمال	%-4.05	%-24.44	%-0.56	%-6.48	%12.12	%-17.82

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على القوائم المالية لشركة الإسمنت بسور الغزلان

- التعليق والتحليل:

كما هو واضح في الجدول أعلاه أن رقم أعمال شركة الإسمنت بسور الغزلان عرف انخفاضا مستمرا خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2018 إلى غاية سنة 2023 بنسب سالبة ومتناقصة تتراوح بين 0.56%- و 24.44%- ماعدا سنة 2022 أين ارتفع معدل نمو رقم الأعمال بالشركة إلى نسبة 12.12%، ويرجع هذا الانخفاض المستمر في نسب مؤشر نمو رقم الأعمال إلى تدهور حجم مبيعات الشركة خلال هذه السنوات وانخفاض قيمها إلى أدنى المستويات مقارنة بالسنوات التي تسبق هذه الفترة، وذلك نظرا لانخفاض عدد زبائن الشركة كنتيجة لاشتداد المنافسة في السوق وظهور مؤسسات أخرى منافسة وقريبة من مواقع العديد من الزبائن، وهو ما أثر إلى تغيير وجهتهم نحوها بالإضافة إلى العديد من الامتيازات فيما يتعلق بالعملية الإنتاجية والتسويقية.

2- مؤشر تطور عدد الزبائن:

يعبر مؤشر تطور عدد العملاء عن مدى كسب ثقة الزبائن ورضاهم وولائهم اتجاه المؤسسة، باعتبار العميل أو الزبون كعامل أساسي في نمو واستمرارية المؤسسة، حيث يبين الجدول التالي معدل تطور عدد العملاء بشركة الإسمنت بسور الغزلان خلال الفترة الممتدة من سنة 2018 - 2023.

الجدول رقم (32): تطور عدد الزبائن (العملاء) لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023

البيان	2018	2019	2020	2021	2022	2023
عدد العملاء	650	500	376	351	266	264
معدل تطور عدد العملاء	%-32.15	%-23.08	%-24.8	%-6.65	%-24.21	%-0.75
ملاحظة: عدد الزبائن سنة 2017 بلغ 958 عميل.						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات ووثائق لشركة الإسمنت بسور الغزلان.

- التعليق والتحليل:

بناء على معطيات الجدول السابق يتضح أن عدد عملاء شركة الإسمنت بسور الغزلان عرف انخفاضا مستمرا خلال الفترة الممتدة من سنة 2018 إلى غاية 2023، حيث تراوح عدد زبائن الشركة بين 650 عميلا سنة 2018 وبدأ بالتناقص إلى غاية آخر سنة 2023 أين تراجع عدد الزبائن إلى 264 عميلا، حيث أن هذا الانخفاض في عدد زبائن الشركة راجع بالأساس إلى ظهور مؤسسات وشركات أخرى منافسة للشركة وللمجمع ككل في السوق الجزائرية للإسمنت الصناعي، إذ أن أغلب زبائن الشركة انسحبوا وتوجهوا إلى شركات أخرى لدواعي قربها من مواقعهم وأماكن نشاطهم إضافة إلى امتيازات أخرى تخص السعر تمنحها المؤسسات الجديدة المنافسة في السوق خاصة في بداية نشاطها لاستقطاب العديد من الزبائن نحوها وتعزيز حصتها السوقية.

3. مؤشر الحصة السوقية للشركة:

يعبر هذا المؤشر عن نسبة حصة الشركة من الإنتاج السنوي لمادة الإسمنت بالنسبة إلى إجمالي إنتاج السوق الوطنية لمادة الإسمنت، حيث يحسب مؤشر الحصة السوقية للشركة وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{الحصة السوقية لشركة الإسمنت بسور الغزلان} = \frac{\text{إنتاج الشركة (طن)}}{\text{إجمالي إنتاج السوق الوطنية (طن)}} \times 100$$

حيث يوضح الجدول أدناه تطور الحصة السوقية لشركة الإسمنت بسور الغزلان خلال الفترة 2018-2023.

الجدول رقم (33): تطور نسبة الحصة السوقية لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023.

الوحدة: طن

البيان	2018	2019	2020	2021	2022	2023
إنتاج المؤسسة (طن)	1120026	806116	876798	783749	815881	735694
الإنتاج الوطني (طن)	17200000	20800000	25200000	40000000	39000000	41000000
معدل الحصة السوقية للمؤسسة	%6.51	%3.87	%3.48	%1.96	%2.09	%1.79

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات ووثائق لشركة الإسمنت بسور الغزلان.

- التعليق والتحليل:

يتبين من الجدول أعلاه أن مؤشر الحصة السوقية لشركة الإسمنت بسور الغزلان تراجع خلال الفترة 2018-2023، حيث تراوحت نسب هذا المؤشر ما بين 6.51% سنة 2018 لتبدأ بالانخفاض بعد ذلك إلى غاية سنة 2023 أين بلغت 1.79%، إذ أن العامل المؤثر بشدة على تراجع نسب ومعدلات مؤشر الحصة السوقية للشركة هو تراجع وانخفاض إنتاجها مقارنة بالإنتاج الوطني للإسمنت، حيث بلغ حجم الإنتاج لشركة الإسمنت بسور الغزلان 1120026 طن سنة 2018 ثم بدأ بالانخفاض ليصل إلى 735694 طن سنة 2023 وهو ما أثر سلباً على انخفاض مؤشر الحصة السوقية للشركة.

والجدول التالي يلخص تطور مؤشرات بعد العملاء بشركة الإسمنت سور الغزلان للفترة 2018-2023:

الجدول رقم (34): ملخص تطور مؤشرات أداء بعد العملاء بشركة الإسمنت سور الغزلان خلال الفترة 2018-2023.

السنوات المؤشر	2018	2019	2020	2021	2022	2023
معدل نمو رقم أعمال الشركة	%-4.05	%-24.44	%-0.56	%-6.48	%12.12	%-17.82
تطور عدد العملاء	650	500	376	351	266	264
معدل الحصة السوقية للشركة	%6.51	%3.87	%3.48	%1.96	%2.09	%1.79

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الجداول السابقة

### ثالثاً: حساب مؤشرات الأداء لبعء العمليات الداخلية بشركة الإسمنت بسور الغزلان

لتحديد مؤشرات الأداء لبعء العمليات الداخلية بهذه الشركة اعتمدنا على كل من:

#### 1-معدل إنتاجية العامل:

يهدف هذا المؤشر إلى الحكم على مدى قدرة الشركة واقتربها من تحقيق هدفها الاستراتيجي ضمن هذا البعد والمتمثل في زيادة إنتاجية العاملين، ومعرفة معدل الانتاجية المحقق لكل عامل بالشركة، ويتم حساب هذا المعدل (المؤشر) من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل إنتاجية العامل} = \frac{\text{قيمة الإنتاج الإجمالي السنوي للشركة (طن)}}{\text{إجمالي عدد العمال خلال السنة}}$$

$$\text{فمثلاً، معدل إنتاجية العامل لسنة 2023 بشركة الإسمنت سور الغزلان} = \frac{735694 \text{ طن}}{682 \text{ عامل}}$$

$$\text{معدل إنتاجية العامل لسنة 2023} = 1078.73 \text{ طن منتج لكل عامل.}$$

والجدول التالي يوضح تطور هذا المؤشر (معدل إنتاجية العامل) بشركة الإسمنت سور الغزلان خلال 2018 – 2023:

الجدول رقم (35): تطور معدل إنتاجية العامل لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018 – 2023

البيان	2018	2019	2020	2021	2022	2023
إجمالي إنتاج المؤسسة (طن)	1120026	806116	876798	783749	815881	735694
إجمالي عدد العمال	706	700	696	706	694	682
معدل إنتاجية العامل (طن)	1586.44	1151.59	1259.77	1110.13	1175.62	1078.73

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات ووثائق مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان.

#### -التعليق والتحليل:

نلاحظ من الجدول أن مؤشر إنتاجية العامل لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة الممتدة من 2018-2023 يظهر بمعدلات متباينة وتغير من سنة لأخرى، حيث تراوح هذا المعدل ما بين 1586.44 طن منتج لكل عامل سنة 2018 ثم بعد ذلك بدأ بالانخفاض غالباً والارتفاع أحياناً خلال سنوات هذه الفترة الزمنية إلى أن وصل إلى معدل 1078.73 طن

منتج لكل عامل خلال سنة 2023 كأدنى معدل في هذه الفترة، ويرجع هذا التذبذب والتباين في هذا المؤشر إلى التغيرات المستمرة والانخفاض في حجم الإنتاج بالشركة وكذا إجمالي عدد العمال فيها خلال هذه الفترة.

## 2-معدل الطاقة الإنتاجية المستغلة:

يهدف هذا المؤشر إلى قياس مدى تحقيق هدفها الاستراتيجي المتمثل في الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية بالشركة، ويحسب وفقا للعلاقة:

$$\text{معدل الطاقة الإنتاجية المستغلة} = \frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{الإنتاج التقديري}} \times 100$$

$$\text{معدل الطاقة الإنتاجية المستغلة لسنة 2023 بشركة الإسمنت} = \frac{735694}{850000} \times 100$$

$$\text{معدل الطاقة الإنتاجية المستغلة 2023} = 86.55\%$$

ويبين الجدول التالي تطور معدل الطاقة الإنتاجية المستغلة بشركة الإسمنت سور الغزلان خلال الفترة 2018 – 2023:

الجدول رقم (36): تطور معدل الطاقة الإنتاجية المستغلة لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018 – 2023.

البيان	2018	2019	2020	2021	2022	2023
الإنتاج الفعلي (طن)	1120026	806116	876798	783749	815881	735694
الإنتاج التقديري (طن)	1000000	1050000	1000000	900000	900000	850000
معدل الطاقة الإنتاجية المستغلة	112%	76.77%	87.68%	87.08%	90.65%	86.55%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات ووثائق شركة الإسمنت بسور الغزلان.

## -التعليق والتحليل:

الملاحظ من الجدول أعلاه أن معدل الطاقة الإنتاجية المستغلة بشركة الإسمنت بسور الغزلان ظهر بنسب متفاوتة خلال فترة 2018-2023، إذ تحققت أعلى نسبة 112% في هذه الفترة خلال سنة 2018، لتراجع بعدها في سنة 2019 إلى نسبة 76.77%، ثم ارتفعت النسبة بعد ذلك لتصل إلى 90.65% سنة 2022، وعادت لتتخف في آخر سنة (2023) إلى 86.55%، ويرجع سبب هذا التباين في نسب مؤشر الطاقة الإنتاجية المستغلة إلى التذبذب والتغيرات التي طرأت على حجم الإنتاج الفعلي والتقديري لمادة الإسمنت الصناعي بالشركة.



### 3- نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة:

يعبر هذا المؤشر عن قيمة تكاليف الصيانة المنفقة لكل طن منتج من الإسمنت ويتم حسابه من خلال العلاقة

التالية:

$$\text{نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة} = \frac{\text{تكاليف الصيانة (دج)}}{\text{حجم الإنتاج الإجمالي (طن)}}$$

فمثلاً، نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة لسنة 2022 =  $\frac{90102.24}{815881} = 1104.35$  دج.

والجدول التالي يوضح تطور نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة بشركة الإسمنت سور الغزلان خلال

الفترة الممتدة ما بين 2018 - 2023:

الجدول رقم (37): تطور حصة الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة لشركة الإسمنت للفترة 2018 - 2023.

البيان	2018	2019	2020	2021	2022	2023
تكاليف الصيانة (دج)	173955056.76	300124497.70	148923291.93	136635539.13	243055614.98	256086957.70
إجمالي حجم الإنتاج (طن)	1120026	806116	876798	783749	815881	735694
حصة الطن المنتج من تكاليف الصيانة (دج)	155.31	372.31	169.85	174.33	297.90	348.09

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات ووثائق شركة الإسمنت بسور الغزلان.

#### - التعليق والتحليل:

يتبين من خلال الجدول أن مؤشر حصة الطن المنتج من تكاليف الصيانة بشركة الإسمنت سور الغزلان حقق قيم ونسب متزايدة خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى غاية سنة 2023، حيث تراوحت قيم هذا المؤشر ما بين 155.31 دج سنة 2018 وبدأت بالارتفاع إلى غاية 348.09 دج سنة 2023، حيث أن هذا الارتفاع في قيم المؤشر يعود بالأساس إلى التغيرات التي طرأت على قيمة تكاليف الصيانة وكذا حجم الإنتاج بشركة الإسمنت.

مما سبق يمكن تلخيص تطور مؤشرات بعد العمليات الداخلية لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023

في الجدول الموالي:

الجدول رقم (38): تطور مؤشرات أداء بعد العمليات الداخلية لشركة الإسمنت خلال الفترة 2018-2023.

المؤشر	السنوات	2018	2019	2020	2021	2022	2023
معدل إنتاجية العامل (طن)		1586.44	1151.59	1259.77	1110.13	1175.62	1078.73
معدل الطاقة الإنتاجية المستغلة		%112	%76.77	%87.68	%87.08	%90.65	%86.55
حصة الطن المنتج من تكاليف الصيانة		155.31	372.31	169.85	174.33	297.90	348.09

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الجداول السابقة

رابعاً: حساب مؤشرات الأداء لبعء التعلم والنمو بشركة الإسمنت سور الغزلان

اعتمدنا في حساب مؤشرات الأداء لبعء التعلم والنمو لهذه الشركة على المعدلات التالية:

#### 1-معدل التأطير:

لمعرفة مدى اقتراب شركة الإسمنت من تحقيق هدفها الاستراتيجي المتمثل في رفع مستوى التأطير في الشركة قمنا بحساب وقياس أداء هذا المؤشر (معدل التأطير) والذي يعبر أو يشير إلى عدد الإطارات في الشركة بالنسبة لإجمالي العاملين بها، ويحسب وفقاً للعلاقة التالية:

$$\text{معدل التأطير} = 100 \times \frac{\text{عدد الإطارات}}{\text{العدد الإجمالي للعمال}}$$

$$\text{فمثلاً نجد معدل التأطير بشركة الإسمنت سور الغزلان لسنة 2023} = 100 \times \frac{211}{341}$$

$$\text{معدل التأطير لسنة 2023} = 61.88\%$$

والجدول التالي يوضح تطور معدل التأطير بشركة الإسمنت سور الغزلان خلال الفترة 2018 – 2023:

الجدول رقم (39): تطور معدل التأطير بشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018 – 2023.

البيان	2018	2019	2020	2021	2022	2023
عدد الإطارات	168	167	217	217	214	211
إجمالي عدد العمال	353	350	348	353	347	341
معدل التأطير	%47.59	%47.71	%62.36	%61.47	%61.67	%61.88

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات ووثائق مديرية الموارد البشرية بالشركة

## - التعليق والتحليل:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معدل التأطير بشركة الإسمنت بسور الغزلان يتجسد في نسب متزايدة خلال الفترة الممتدة من سنة 2018 إلى غاية 2023، حيث تتراوح هذه النسب ما بين 47.59% و 62.36%، وهذا ما يعكس الحالة الجيدة لهذا المؤشر بشركة الإسمنت سور الغزلان ويدعم أداء بعد التعلم والنمو في الشركة بما أنه يمثل نسب موجبة متزايدة وملائمة لتوجه الشركة ضمن هذا البعد، كما أن هذا الارتفاع في نسب مؤشر معدل التأطير راجع إلى ارتفاع عدد إدارات الشركة بالنسبة لإجمالي عدد العمال فيها، وبالتالي ينعكس إيجاباً على تحسن وتطور معدل التأطير بالشركة ودعم أداء بعد التعلم والنمو فيها.

## 2-معدل التكوين:

يعد التكوين أحد أهم الركائز الرئيسية المعتمدة في شركة الإسمنت بسور الغزلان بغرض تحقيق أهدافها ونجاح عملياتها الإدارية، وذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية المتاحة لها واستغلالها الاستغلال الأمثل بصقل وتطوير مهاراتها وكفاءاتها ودفعها لنحق تحقيق الهدف المسطر، ولمعرفة مدى تقدم الشركة في تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي يتم قياس وحساب معدل التكوين وفقاً للعلاقة التالية:

$$\text{معدل التكوين} = 100 \times \frac{\text{عدد ساعات التكوين}}{\text{عدد ساعات العمل الإجمالية}}$$

$$\text{معدل التكوين بالشركة لسنة 2023} = 100 \times \frac{2}{59105.53}$$

$$\text{معدل التكوين لسنة 2023} = 3.52\%$$

والجدول التالي يوضح تطور معدل التكوين بشركة الإسمنت سور الغزلان خلال الفترة 2018 – 2023:

الجدول رقم (40): تطور معدل التكوين لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018 – 2023.

البيان	2018	2019	2020	2021	2022	2023
عدد ساعات التكوين	12477	5920	1728	11616	2320	2080
إجمالي ساعات العمل	61185.49	60665.50	60318.84	61185.49	60145.51	59105.53
معدل التكوين	20.39%	9.76%	2.86%	18.98%	3.86%	3.52%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات ووثائق مديرية الموارد البشرية بالشركة

### – التعليق والتحليل:

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معدل التكوين بشركة الإسمنت بسور الغزلان يظهر بنسب متباينة ومتذبذبة خلال الفترة الممتدة من سنة 2018 إلى غاية 2023، إذ تراوحت هذه النسب ما بين 20.39% سنة 2018 كأكبر معدل خلال هذه الفترة لتتخفص بعدها إلى أن بلغت نسبة 2.86% كأدنى نسبة، وهذا ما يعكس الحالة المتدنية والحرجة لهذا المؤشر بشركة الإسمنت سور الغزلان، وتأثيره السلبي على أداء بعد التعلم والنمو في الشركة بما أنه يمثل نسب متدنية منخفضة خلال أغلب سنوات هذه الفترة الزمنية، حيث أن هذا الانخفاض في نسب مؤشر معدل التكوين راجع إلى انخفاض عدد ساعات التكوين بالشركة بالنسبة لإجمالي ساعات العمل فيها وبالتالي ينعكس سلبا على تطور معدل التأطير بالشركة ودعم أداء بعد التعلم والنمو فيها.

كما أن تكاليف التكوين بشركة الإسمنت سور الغزلان كانت خلال الفترة 2018-2023 كما يلي في الجدول أدناه:

الجدول رقم (41): تطور تكاليف التكوين لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023

البيان	2018	2019	2020	2021	2022	2023
تكاليف التكوين (دج)	13656695	9605137.31	4548825.50	11313169.60	11218662.25	13279387.41
معدل تطور تكاليف التكوين %	-	-29.67%	-52.64%	148.70%	-0.83%	18.37%
حيث أن: معدل تطور تكاليف التكوين = $\frac{\{ \text{تكاليف التكوين للسنة } n - \text{م ت } (n-1) \}}{\text{م ت } (n-1)} \times 100$						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات ووثائق مديرية الموارد البشرية بالشركة

### – التعليق والتحليل:

الملاحظ من الجدول السابق أن تكاليف التكوين بشركة الإسمنت سور الغزلان عرفت انخفاضا في قيمها خلال معظم سنوات الفترة 2018-2023 بالمقارنة دائما مع السنة السابقة n-1، غير أنها ارتفعت بشكل جيد ومقبول خلال السنتين 2021 و 2023 أين بلغت على التوالي 11313169.60 دج بنسبة 148.70% و 13279387.41 دج بنسبة 18.37% في آخر سنة، حيث أن هذا التطور والتحسين الملحوظ يساهم بشكل مباشر في دعم أداء بعد التعلم والنمو خاصة في سنة 2023 وبالتالي المساهمة في دعم وتعزيز الأداء المستدام بالشركة.

### 3- معدل الغياب:

### الفصل الثالث: ..... الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

يعبر هذا المؤشر عن مدى تحسين رضا الموظفين العاملين بالشركة، بحيث كلما قلت وانخفضت نسبة الغيابات المتكررة كلما كانت تعكس إيجاباً رضا العمال والعكس صحيح، ويحسب هذا المؤشر (معدل الغياب) وفقاً لعدد ساعات الغيابات بالنسبة لإجمالي ساعات العمل خلال السنة، من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد ساعات الغيابات}}{\text{عدد ساعات العمل الإجمالية}} \times 100$$

$$\text{مثلاً: معدل الغياب لسنة 2023} = 100 \times \frac{1583}{59105.53}$$

$$\text{معدل الغياب 2023} = 26.78\%$$

والجدول التالي يوضح تطور معدل الغياب بشركة الإسمنت سور الغزلان خلال الفترة 2018 – 2023:

الجدول رقم (42): تطور معدل الغياب بشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018 – 2023.

البيان	2018	2019	2020	2021	2022	2023
عدد ساعات الغيابات	13747	12191	13371	13064	14731	15830
إجمالي عدد ساعات العمل	61185.49	60665.50	60318.84	61185.49	60145.51	59105.53
معدل الغياب	22.47%	20.09%	22.17%	21.35%	24.49%	26.78%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات ووثائق مديرية الموارد البشرية بالشركة

#### – التعليق والتحليل:

نلاحظ من الجدول السابق تطور معدل الغياب بشركة الإسمنت بسور الغزلان خلال الفترة 2018 – 2023 أين تراوحت نسب هذا المؤشر بين 20.09% و 26.78% كأعلى وأكبر نسبة لهذا المؤشر سنة 2023، حيث أن الارتفاع في نسب هذا المؤشر يؤثر على مستوى رضا عمال وموظفي الشركة، وبالتالي ينعكس على أداء بعد التعلم والنمو ومنه الأداء الكلي المستدام بالشركة.

وعليه يمكن تلخيص تطور مؤشرات بعد التعلم والنمو لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018 – 2023 في الجدول الموالي.

الجدول رقم (43): ملخص تطور مؤشرات أداء بعد التعلم والنمو لشركة الإسمنت خلال الفترة 2018-2023.

المؤشر	السنوات	2018	2019	2020	2021	2022	2023
معدل التأخير		%47.59	%47.71	%62.36	%61.47	%61.67	%61.88
معدل التكوين		%20.39	%9.76	%2.86	%18.98	%3.86	%3.52
تكاليف التكوين (دج)		13656695	9605137.31	4548825.50	11313169.60	11218662.25	13279387.41
معدل الغياب		%22.47	%20.09	%22.17	%21.35	%24.49	%26.78

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ومعطيات الجداول السابقة

#### خامسا: حساب مؤشرات الأداء للبعد البيئي بشركة الإسمنت سور الغزلان

بما أننا نركز على الأداء المستدام لهذه الشركة فإننا قمنا أيضا بإضافة البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن، وعليه سنقوم بحساب مؤشرات البعد البيئي من خلال:

#### 1- معدل استهلاك الكهرباء:

حيث يعبر هذا المؤشر عن الكميات المستهلكة من الكهرباء (أي كم استهلكت الشركة من كيلوواط ساعي لكل طن منتج من مادة الإسمنت)، ويرمز له بـ kWh/t، ويتم حسابه وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{معدل استهلاك الكهرباء} = \frac{\text{حجم استهلاك الكهرباء خلال السنة (kwh)}}{\text{حجم الإنتاج خلال السنة (طن)}}$$

ويبين الجدول الموالي تطور معدل استهلاك الكهرباء بشركة الإسمنت سور الغزلان مقارنة بالمعدل المستهدف خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى غاية 2023:

الجدول رقم (44): تطور معدل استهلاك الكهرباء بشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023.

المؤشر	السنوات	2018	2019	2020	2021	2022	2023
حجم استهلاك الكهرباء kWh		المستهدف	الفعلي	المستهدف	الفعلي	المستهدف	الفعلي
		115000000	108899195	120750000	113296014	115000000	106250000
		126619435			109919616	112949020	91187715
					103500000	103500000	

الفصل الثالث: ..... الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

850000	735694	900000	815881	900000	783749	1000000	876798	1050000	806116	1000000	1120026	حجم الإنتاج (طن)
125	123.95	115	138.43	115	140.24	115	129.21	115	135.09	115	113.05	معدل استهلاك الكهرباء kWh/t

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات ووثائق من طرف مديرية الإنتاج بشركة الإسمنت سور الغزلان.

## - التعليق والتحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مؤشر استهلاك الكهرباء بشركة الإسمنت بسور الغزلان شكل معدلات مقبولة ومرضية عموماً خلال سنتي 2018 و 2023 مقارنة بالقيم المستهدفة في هذه السنوات، أين بلغ المعدل الفعلي لاستهلاك الكهرباء 113.05 kWh/t في أول سنة إذ يعتبر معدل مقبول مقارنة بالمعدل المستهدف الذي حدد بـ 115 kWh/t في نفس السنة (2018) الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على أداء البعد البيئي والأداء الشامل للشركة بينما ارتفع هذا المؤشر خلال باقي سنوات الفترة الممتدة من 2019 إلى غاية 2022 أين ظهر معدل استهلاك الكهرباء بقيم أكبر من القيم المستهدفة لنفس الفترة الزمنية وهو ما ينعكس سلباً على أداء هذا المؤشر، وبالتالي أداء البعد البيئي لشركة الإسمنت والأداء المستدام ككل، غير أن هذا الارتفاع والانخفاض في معدل استهلاك الكهرباء مرتبط بالتغير والارتفاع والانخفاض في حجم الإنتاج بالشركة، حيث تتطلب العملية الإنتاجية كميات معتبرة من موارد الطاقة لاسيما مادة الكهرباء من أجل سير هذه العملية والحصول على المنتج النهائي.

## 2- معدل استهلاك الغاز:

يقيس هذا المؤشر كميات الغاز المستهلكة من قبل الشركة عن كل طن منتج من الإسمنت (أي كم من متر مكعب نظامي مستهلك في إنتاج كل طن من مادة الإسمنت الصناعي)، ويرمز له بـ  $NM^3/T$ ، ويحسب وفقاً للعلاقة:

$$\text{معدل استهلاك الغاز} = \frac{\text{حجم استهلاك الغاز خلال السنة } NM}{\text{حجم الإنتاج خلال السنة (طن)}}$$

حيث يوضح الجدول التالي تطور معدل استهلاك الغاز بشركة الإسمنت سور الغزلان مقارنة بالمعدل المستهدف خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى غاية 2023.

الجدول رقم (45): تطور معدل استهلاك الغاز لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023.

المؤشر	السنوات		2018		2019		2020		2021		2022		2023	
	المستهدف	الفعلي	المستهدف	الفعلي	المستهدف	الفعلي	المستهدف	الفعلي	المستهدف	الفعلي	المستهدف	الفعلي	المستهدف	الفعلي
حجم استهلاك الغاز $\text{NM}^3$	85243665.3	78288770	82017004.6	85243665.3	77588385	98281417.83	81343142.4	87886873	83404016.4	8834951.46	77005348	83404016.4		
حجم الإنتاج (طن)	1120026	1000000	806116	1050000	876798	1000000	783749	900000	815881	900000	735694	850000		
معدل استهلاك الغاز $\text{NM}^3/\text{T}$	76.10	78.29	101.74	81.18	88.49	98.28	103.79	97.65	102.22	98.70	104.67	98.12		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات ووثائق من طرف مديرية الإنتاج بشركة الإسمنت سور الغزلان.

### -التعليق والتحليل:

يتبين من الجدول أن مؤشر استهلاك الغاز بشركة الإسمنت سور الغزلان حقق معدلات متذبذبة خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى غاية سنة 2023، حيث ظهر بمعدلات جيدة ومرضية خلال سنتي 2018 و2020 مقارنة بما هو مستهدف أين بلغت القيم الفعلية المحققة لهذا المؤشر 76.10 و88.49  $\text{NM}^3/\text{T}$  على التوالي، غير أن القيم الفعلية لهذا المؤشر كانت مرتفعة في باقي سنوات الفترة الزمنية المحددة بالمقارنة مع القيم المستهدفة للشركة لا سيما سنوات 2021، 2022، و2023، إذن وكما أشرنا سابقا أن العملية الإنتاجية تتطلب استهلاك معتبر لموارد الطاقة والتي من بينها مادة الغاز من أجل إتمام الإنتاج والحصول على المنتج في صورته النهائية، وهو ما يؤثر على قيم هذا المؤشر (معدل استهلاك الغاز)، حيث يرتفع وينخفض هذا المعدل بالارتفاع والانخفاض في حجم الإنتاج وبالتالي انعكاس تأثير هذا المؤشر على أداء البعد البيئي والأداء المستدام للشركة.

### 3- معدل استهلاك المياه:

يعبر هذا المؤشر عن كميات المياه ( $\text{M}^3$ ) المستهلكة من طرف الشركة (شركة الإسمنت بسور الغزلان) عن كل طن منتج من الإسمنت، ويرمز له بـ  $\text{M}^3/\text{T}$ ، ويحسب وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{معدل استهلاك المياه} = \frac{\text{معدل استهلاك الماء خلال السنة } M}{\text{حجم الإنتاج السنوي من الإسمنت (طن)}}$$



### الفصل الثالث: ..... الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

والجدول الموالي يوضح تطور معدل استهلاك المياه بشركة الإسمنت سور الغزلان مقارنة بالمعدل المستهدف خلال

الفترة الممتدة من 2018 إلى غاية 2023:

الجدول رقم (46): تطور معدل استهلاك المياه بشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023.

السنوات المؤشر	2018		2019		2020		2021		2022		2023	
	المستهدف	الفعلي	المستهدف	الفعلي	المستهدف	الفعلي	المستهدف	الفعلي	المستهدف	الفعلي	المستهدف	الفعلي
حجم استهلاك الماء M <sup>3</sup>	90000	96797	94500	102983	90000	122368	81000	136614	81000	200813	76500	144000
حجم الإنتاج (طن)	1000000	1120026	1050000	806116	1000000	876798	900000	783749	900000	815881	850000	735694
معدل استهلاك المياه M <sup>3</sup> /T	0.09	0.08	0.09	0.12	0.09	0.13	0.09	0.17	0.09	0.24	0.09	0.19

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات ووثائق من طرف مديرية الإنتاج بشركة الإسمنت سور الغزلان.

#### - التعليق والتحليل:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النتائج والقيم الفعلية لمؤشر استهلاك المياه بشركة الإسمنت بسور الغزلان أكبر من القيم المستهدفة للفترة الزمنية 2018-2023 ماعدا سنة 2018 أين كانت أقل وحقق المؤشر نتيجة جيدة خلال هذه السنة، وهو ما ينعكس سلبا على أداء البعد البيئي والأداء المستدام لشركة الإسمنت، ويرجع هذا الارتفاع في القيم الفعلية لمعدل استهلاك المياه إلى التغير والتذبذب في حجم انتاج الشركة.

#### 4- معدل انبعاث الغبار:

يعبر هذا المؤشر عن نسبة انبعاث الغبار في الهواء، والذي يحسب من خلال نسبة الانبعاث المقدرة بالمليغرام في المتر المكعب النظامي من الهواء، ويرمز له بـ (MLG/NM<sup>3</sup>).

والجدول التالي يوضح تطور هذا المؤشر بشركة الإسمنت سور الغزلان مقارنة بما هو مستهدف خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى غاية 2023.

الفصل الثالث: ..... الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

الجدول رقم (47): تطور معدل انبعاث الغبار لشبكة الاسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023

2023		2022		2021		2020		2019		2018		السنوات المؤشر
المستهدف	الفعلي	المستهدف	الفعلي	المستهدف	الفعلي	المستهدف	الفعلي	المستهدف	الفعلي	المستهدف	الفعلي	
2.83	2	26.05	2.83	18	26.05	18	10	4.13	5.8	4.81	4.13	معدل انبعاث الغبار MLG/NM <sup>3</sup>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات ووثائق من طرف مصلحة البيئة والمحيط لشركة الإسمنت سور الغزلان

### -التعليق والتحليل:

الملاحظ من خلال هذا الجدول أن مؤشر معدل انبعاث الغبار لشركة الإسمنت بسور الغزلان حقق نتائج جيدة ومقبولة للفترة الممتدة من 2018 إلى 2023 مقارنة بالمؤشرات الأخرى المتضمنة في البعد البيئي، وكذا بالمقارنة مع القيم المستهدفة لهذا المؤشر خلال نفس الفترة المحددة سابقا أين تراوحت القيم الفعلية لهذا المؤشر ما بين 2 و 26.05  $MLG/NM^3$  وهي تمثل نسب جيدة ومقبولة بيئيا من طرف الهيئات البيئية المحلية والدولية، والتي تلزم الشركات والمؤسسات ومختلف الكيانات بعدم تجاوز هذه المعدلات وإلا تتعرض لتحمل ضرائب بيئية على عاتقها، حيث كانت القيم الفعلية أقل من القيم المستهدفة وهو ما ينعكس ويؤثر إيجابا على أداء هذا المؤشر وبالتالي يساهم في تحسين وتطوير أداء البعد البيئي بشركة الإسمنت ويدعم الأداء المستدام فيها.

وفيما يلي جدول يلخص لتطور مؤشرات الأداء للبعد البيئي بشركة الإسمنت بسور الغزلان خلال الفترة الممتدة ما بين سنوات 2018 و 2023:

الجدول رقم (48): تطور مؤشرات البعد البيئي لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023.

2023	2022	2021	2020	2019	2018	السنوات المؤشر
123.95	138.43	140.24	129.21	135.09	113.05	معدل استهلاك الكهرباء kWh/t
104.67	102.22	103.79	88.49	101.74	76.10	معدل استهلاك الغاز NM <sup>3</sup> /T
0.19	0.24	0.17	0.13	0.12	0.08	معدل استهلاك المياه M <sup>3</sup> /T
2	2.83	26.05	10	5.8	4.13	معدل انبعاث الغبار في الهواء MLG/NM <sup>3</sup>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات ومخرجات الجداول السابقة

## سادسا: حساب مؤشرات أداء البعد الاجتماعي لشركة الإسمنت بسور الغزلان

لحساب مؤشرات أداء البعد الاجتماعي بالشركة محل الدراسة التطبيقية اعتمدنا على المعدلات التالية:

### 1- معدل (نسبة) تطور الميزانية الاجتماعية:

لتحقيق الهدف الاستراتيجي المتعلق بتنمية المجتمع المحلي ولمعرفة مدى اقتراب شركة الإسمنت من الوصول لهذا الهدف، يجب حساب هذا المؤشر والذي يعبر عن تطور الميزانية الاجتماعية للشركة، والجدول الموالي يوضح ذلك خلال الفترة 2018-2023.

الجدول رقم (49): تطور حجم الميزانية الاجتماعية لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023.

البيان	2018	2019	2020	2021	2022	2023
حجم الميزانية الاجتماعية (دج)	14540105.25	19692729.23	15089491.55	9596621.96	12642083.05	11586240.67
معدل نمو (تطور) الميزانية الاجتماعية %	-	35.44%	-23.37%	-36.40%	31.73%	-8.35%
حيث أن معدل نمو الميزانية الاجتماعية = $\frac{\text{حجم الميزانية الاجتماعية للسنة } n - \text{حجم الميزانية الاجتماعية للسنة } n-1}{\text{حجم الميزانية الاجتماعية للسنة } n-1} \times 100$ .						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات ووثائق مديرية المالية والمحاسبة بالشركة

### - التعليق والتحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معدل نمو الميزانية الاجتماعية لشركة الإسمنت بسور الغزلان ظهر بنسب منخفضة وسالبة خلال الفترة 2018-2023 ماعدا سنتي 2018 و2022، أين عرف نموا وتطورا ملحوظا محققا بذلك نتائج موجبة مقبولة، غير أن أداء هذا المؤشر كان غير مرضي وغير مقبول خلال باقي سنوات الفترة الزمنية المحددة وفقا للنسب السالبة في هذه السنوات، وبذلك يؤثر على أداء البعد الاجتماعي بالشركة، وهو بذلك لا يساهم بالشكل المطلوب في دعم وتعزيز البعد الاجتماعي وهذا ما يؤثر سلبا على الأداء المستدام.

### 2- معدل تطور الميزانية المجتمعية:

الفصل الثالث: ..... الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

لتحقيق الهدف الاستراتيجي المتعلق بتنمية المجتمع المحلي ولمعرفة مدى اقتراب شركة الإسمنت من الوصول لهذا الهدف، قمنا بحساب هذا المؤشر والذي يعبر عن تطور الميزانية المجتمعية للشركة، والجدول الموالي يوضح ذلك خلال الفترة 2023-2018.

الجدول رقم (50): تطور حجم الميزانية المجتمعية بشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2023-2018.

الوحدة: دينار جزائري (دج).

2023	2022	2021	2020	2019	2018	البيان
14359729.51	14353635.00	11838264.00	17107172.80	5042869.99	15181086.50	حجم الميزانية المجتمعية (دج)
%0.04	%21.25	%-30.80	%239.23	%-66.78	%83.92	معدل نمو (تطور) الميزانية المجتمعية %
<p>حيث أن معدل نمو الميزانية المجتمعية = <math>\frac{\text{حجم الميزانية المجتمعية للسنة } n - \text{حجم الميزانية المجتمعية للسنة } n-1}{\text{حجم الميزانية المجتمعية للسنة } n-1} \times 100</math></p> <p>مع العلم أن حجم الميزانية المجتمعية بشركة الإسمنت لسنة 2017 بلغ: 8254000 دج.</p>						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات ووثائق مديرية المالية والمحاسبة بالشركة.

### - التعليق والتحليل:

يظهر الجدول السابق تطور ونمو الميزانية المجتمعية بشركة الإسمنت سور الغزلان خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى غاية 2023، حيث حقق هذا المؤشر نتائج إيجابية على العموم كونه يشكل نسب موجبة ومقبولة في أغلب سنوات هذه الفترة تراوحت بين 0.04% و 83.92%، ماعدا سنتي 2019 و 2021 أين ظهر بنسب سالبة، لكن على العموم يمكن القول بأن مؤشر تطور الميزانية المجتمعية يساهم في تفعيل الأداء الاجتماعي ويدعم الأداء المستدام بالشركة.

### 3-معدل نمو أجور المستخدمين:

يعبر هذا المؤشر عن تطور مصاريف (أجور) العاملين بالشركة، ويمكن من معرفة مدى اقتراب الشركة من تحقيق هدفها الاستراتيجي ضمن البعد الاجتماعي، ومدى اهتمامها بتحسين المستوى المعيشي لعمالها وموظفيها والاهتمام بهم، ويحسب هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو أجور (مصاريف) المستخدمين} = \frac{\text{مصاريف المستخدمين } n}{\text{مصاريف المستخدمين } n-1} \times 100$$

الفصل الثالث: ..... الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

والجدول أدناه يبرز تطور مصاريف المستخدمين بشركة الإسمنت سور الغزلان خلال الفترة 2018-2023:

الجدول رقم (51): تطور مصاريف المستخدمين بشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023.

الوحدة: دينار جزائري (دج).

2023	2022	2021	2020	2019	2018	البيان
720010569.25	803627079.77	652592573.39	661228040.41	672314652.23	867156570.31	مصاريف المستخدمين (دج)
%-10.40	%23.14	%-1.30	%-1.64	%-22.46	%-4.64	معدل نمو (تطور) مصاريف المستخدمين %
علما أن مصاريف المستخدمين للسنة 2017 بلغت 909350881.84 دج.						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على القوائم المالية من مديرية المالية والمحاسبة بالشركة.

#### -التعليق والتحليل:

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن مصاريف المستخدمين بشركة الإسمنت بسور الغزلان تظهر بقيم متباينة ومتذبذبة من سنة لأخرى خلال الفترة الزمنية 2018-2023، ويرجع هذا الأمر إلى التغير في إجمالي عدد العمال في الشركة وبالتالي كلما ارتفع أو انخفض عدد الموظفين ترتفع وتنخفض قيم هذا المؤشر وتتأثر بذلك، حيث تحققت أعلى نسبة وقيمة لهذا المؤشر سنة 2022 بنسبة 23.14% وبلغت القيمة 803627079.77 دج، وهذا ما يؤثر على أداء البعد الاجتماعي للشركة والأداء المستدام ككل.

#### 4-معدل تكرار حوادث العمل:

يعبر هذا المؤشر عن تطور معدل تكرار حوادث العمل بشركة الإسمنت سور الغزلان، ويوضح مدى تحقيق الشركة لهدفها الاستراتيجي المتمثل في تحقيق الصحة والسلامة المهنية للعمال والموظفين، حيث يحسب هذا المعدل وفقا للعلاقة:

$$\text{معدل تكرار حوادث العمل} = \frac{\text{عدد حوادث العمل خلال السنة}}{\text{عدد ساعات العمل الإجمالية}} \times 100$$

ويوضح الجدول التالي تطور معدل تكرار حوادث العمل بشركة الإسمنت سور الغزلان خلال الفترة 2018-

2023.

الجدول رقم (52): تطور معدل تكرار حوادث العمل بشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023

2023	2022	2021	2020	2019	2018	البيان
4	7	4	11	2	11	عدد حوادث العمل
59105.53	60145.51	61185.49	60318.84	60665.50	61185.49	عدد ساعات العمل الإجمالية
%0.0067	%0.011	%0.0065	%0.018	%0.003	%0.017	معدل تكرار حوادث العمل %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات ووثائق من مديرية الموارد البشرية بالشركة.

-التعليق والتحليل:

نلاحظ من خلال الجدول تطور معدل تكرار حوادث العمل لشركة الإسمنت بسور الغزلان حيث تراوح عدد حوادث العمل بالشركة بين 2 و 11 حادث في السنة وبنسب ما بين 0.003% و 0.018% خلال الفترة الزمنية 2018-2023، وبهذا تكون الشركة قد حققت أفضل وأقل النسب المقبولة التي تضمن لها تحقيق هدفها الاستراتيجي في للبعد الاجتماعي والمتمثل في تحقيق الصحة والسلامة المهنية، وبالتالي فإن هذا المؤشر الخاص بتكرار حوادث العمل يمكن القول بأنه يساهم في تحسين أداء البعد الاجتماعي ويدعم الأداء المستدام بالشركة.

وفيما يلي جدول يلخص تطور مؤشرات الأداء للبعد الاجتماعي بشركة الإسمنت بسور الغزلان خلال الفترة الممتدة ما بين سنوات 2018 و 2023:

الجدول رقم (53): حوصلة لتطور مؤشرات البعد الاجتماعي لشركة الإسمنت بسور الغزلان للفترة 2018-2023

2023	2022	2021	2020	2019	2018	السنوات المؤشر
11586240.67	12642083.05	9596621.96	15089491.55	19692729.23	14540105.25	حجم الميزانية الاجتماعية (دج)
%0.04	%21.25	%-30.80	%239.23	%-66.78	%83.92	معدل نمو (تطور) الميزانية الاجتماعية
%-10.40	%23.14	%-1.30	%-1.64	%-22.46	%-4.64	معدل تطور مصاريف المستخدمين
%0.0067	%0.011	%0.0065	%0.018	%0.003	%0.017	معدل تكرار حوادث العمل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات ومخرجات الجداول أعلاه.

### المطلب الثالث: تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بشركة الإسمنت سور الغزلان.

بعد تطرقنا إلى مكونات الأداء المستدام بشركة الإسمنت سور الغزلان وكذا مراحل وخطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة للشركة، سنعرض في هذا المطلب كيفية تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدام من خلال نموذج لهذه البطاقة في شركة الإسمنت خلال سنة 2023، بالإضافة إلى التعليق والتحليل لمخرجات هذا النموذج ومختلف أبعاده ومكوناته.

#### الفرع الأول: نموذج لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة بشركة الإسمنت بسور الغزلان لسنة 2023:

بعد حسابنا لمؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة سنقوم بوضع النموذج المقترح لها لسنة 2023، والذي يعكس رؤية ورسالة الشركة واستراتيجيتها وفقا للأهداف المتعلقة بكل بعد من أبعاد أو محاور هذه البطاقة، ويستلزم تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدامة إدراج وتحديد الأوزان اللازمة لمختلف مؤشرات الأبعاد أو المحاور السالفة الذكر، وتختلف هذه الأوزان حسب أهمية وقيمة كل مؤشر بالنسبة للشركة، إلا أن الباحثين على غرار كابلان ونورتن أشاروا إلى أنه يمكن إعطاء أوزان متساوية للمؤشرات حسب كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، وعليه وبما أن الشركة تولي أهمية كبيرة للبعدين البيئي والاجتماعي كونها مرتبطة بتحقيق متطلبات التنمية المستدامة، سنقوم بإعطاء نسب متساوية للبعد المجتمعي (البيئي والاجتماعي) مع الأبعاد الأخرى المتضمنة في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لشركة الإسمنت بسور الغزلان بوزن 20% حيث أن مؤشرات البعد البيئي والاجتماعي سوف نخصص لها نسبة 20% و 10% للبعد البيئي و 10% للبعد الاجتماعي)، كما أن تنفيذ (تطبيق) بطاقة الأداء المتوازن المستدامة عموما يركز على تحديد وتوضيح المفاهيم التالية:

- القيم المستهدفة: حيث تمثل هذه القيم الأهداف المسطرة والتي تسعى شركة الإسمنت بسور الغزلان إلى تحقيقها؛
- النتائج الفعلية: وتتمثل فيما تم تحقيقه فعلا من طرف شركة الإسمنت بسور الغزلان؛
- النتائج النهائية: هي عبارة عن مقارنة ما بين النتائج الفعلية والقيم المستهدفة، ويتم حسابها وفقا للعلاقة التالية:

$$\frac{\text{النتيجة الفعلية} \times \text{الوزن}}{\text{القيمة المستهدفة}} = \text{النتيجة النهائية}$$

هذا في حالة ما إذا كان ارتفاع المؤشر يعبر عن حالة إيجابية للشركة، أما إذا كان انخفاض المؤشر هو بمثابة الدلالة على الجانب الإيجابي للشركة فيتم اعتماد العلاقة التالية:

$$\frac{\text{النتيجة الفعلية} \times \text{الوزن}}{\text{القيمة الفعلية}} = \text{النتيجة النهائية}$$

ويطبق هذا المبدأ على جميع المؤشرات التي لها نفس الميزة، كما أن النتائج تعبر عن الوضعيات التالية:

## الفصل الثالث: ..... الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

- حالة جيدة: تكون هذه الحالة في حدود قريبة أو مساوية أو أعلى من القيمة المستهدفة وتعبر عن وضعية جيدة للمؤشر، ويرمز لها عادة باللون الأخضر؛
- حالة غير حرجية: تكون أقل من القيمة المستهدفة وتدل على نتيجة متوسطة للمؤشر، ويعبر عنها باللون الأصفر؛
- حالة حرجية جدا: وتتمثل في الحالة الأقل من النتيجة المستهدفة وتعبر عن وضعية خطيرة للمؤشر، وتكون باللون الأحمر.

وفيما يلي توضيح لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة لشركة الإسمنت بسر الغزلان وفقا للشروط والمعطيات السابقة:

الجدول رقم (54): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة لشركة الإسمنت بسور الغزلان لسنة 2023

البعد	الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات	الوزن	القيم المستهدفة	النتائج الفعلية	النتيجة النهائية
				2023	2023	2023
البعد المالي	تعظيم العائد على الاستثمار	معدل العائد على الاستثمار	05 %	6.47 %	3.89 %	03 %
	زيادة الربحية الصافية	معدل الربحية الصافية	05 %	21.29 %	15.67 %	03.68 %
	تحسين المردودية المالية	معدل المردودية المالية	05 %	7.51 %	4.50 %	02.99 %
	الاستغلال الأمثل لأصول الشركة	معدل دوران الأصول	05 %	30.39 %	24.81 %	04.08 %
الأداء المالي 20 %						
بعد العملاء	نمو رقم الأعمال (حجم المبيعات)	معدل نمو رقم الأعمال	07 %	5090425319.67	4183451928.14	05.75 %
	تحسين رضى العملاء وكسب عملاء جدد	تطور عدد الزبائن	07 %	266	264	06.94 %
	الحفاظ على حصة الشركة في السوق	معدل (نسبة) الحصة السوقية	06 %	2.09 %	1.79 %	05.13 %
أداء بعد العملاء 20 %						
بعد العمليات الداخلية	تحسين الإنتاجية	معدل إنتاجية العامل	07 %	1175.62	1078.73	06.42 %
	الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية	معدل الطاقة الإنتاجية	07 %	90.65 %	86.55 %	06.68 %



الفصل الثالث: ..... الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

				المستغلة			
%07.01	348.09	297.90	% 06	حصة الطن المنتج من تكاليف الصيانة	تحسين كفاءة عملية الصيانة		
%20.11	-	-	% 20	أداء بعد العمليات الداخلية			
%04.55	%3.52	%3.86	% 05	معدل التكوين	تطوير قدرات وكفاءات العمال في الشركة	بعد التعلم والنمو	
%05.91	13279387.41	11218662.25	% 05	تطور تكاليف التكوين			
%05.01	%61.88	%61.67	% 05	معدل التأطير			رفع مستوى التأطير
%04.57	%26.78	%24.49	% 05	معدل الغياب			توفير المناخ المحفز والملائم للعمل
%20.04	-	-	% 20	أداء بعد التعلم والنمو			
%02.01	123.95	125	% 02	معدل استهلاك الكهرباء	الاستغلال الأمثل لموارد الطاقة	البعد البيئي	
%01.87	104.67	98.12	% 02	معدل استهلاك الغاز			
%0.94	0.19	0.09	% 02	معدل استهلاك المياه			
%05.66	2	2.83	% 04	معدل انبعاث الغبار في الهواء	حماية البيئة من التلوث		
%10.48	-	-	% 10	أداء البعد البيئي			
%01.83	11586240.67	12642083.05	% 02	نمو (تطور) الميزانية الاجتماعية	المساهمة في تنمية المجتمع المحلي	البعد الاجتماعي	
% 03	14359729.51	14353635.00	% 03	نمو (تطور) الميزانية المجتمعية			
% 01.79	720010569.25	803627079.77	% 02	تطور مصاريف (أجور)			

الفصل الثالث: ..... الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

المستخدمين					
معدل تكرار حوادث العمل	تحقيق الصحة والسلامة المهنية	03 %	0.011 %	0.0067 %	04.92 %
أداء البعد الاجتماعي					10 %
الأداء المستدام					93.74 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحسابات السابقة.

الفرع الثاني: تحليل ومقارنة (النتائج) مخرجات النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة بشركة الإسمنت

بالاعتماد على ما سبق ومن خلال النموذج المقترح أعلاه لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة لشركة الإسمنت بسور الغزلان لسنة 2023 قمنا بتحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع المؤشرات الخاصة بأداء كل بعد من الأبعاد المتضمنة في هذه البطاقة، كما قمنا بحساب وتحليل هذه المؤشرات والمقاييس والوقوف على أدائها واستخلاص النتائج النهائية وفقا لأداء كل بعد كما يلي:

أولاً: بالنسبة لأداء البعد المالي

اتضح لنا من خلال دراسة وتحليل الأداء المالي للشركة من خلال مؤشرات البعد المالي لهذا النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة لسنة 2023 بأن النتائج المالية لهذه السنة غير مقبولة وغير مرضية تماماً مقارنة بالسنوات السابقة لا سيما وأنها قد عرفت تراجعاً مستمراً ومتبائناً خلال الفترة 2018-2023، حيث حققت الشركة أداءً مالياً منخفضاً وغير مناسب للأهداف الاستراتيجية المسطرة والقيم المستهدفة من قبل الشركة ضمن هذا البعد المالي مقارنة بالسنوات السابقة، أين بلغت نسبة الأداء المالي المحققة لشركة الإسمنت بسور الغزلان 13.75 % مقارنة بالوزن المحدد 20% فهي تعتبر نسبة منخفضة جداً عما هو مطلوب، وبالتالي تعكس الحالة الحرجة جداً للشركة التي يرمز لها باللون الأحمر والوضعية الخطيرة لمؤشرات أداء البعد المالي لشركة الإسمنت خلال سنة 2023.

ثانياً: بالنسبة لأداء بعد العملاء

يعتبر بعد العملاء عاملاً استراتيجياً مهماً لكون أن العميل أو الزبون هو المعيار والأساس الذي يضمن بقاء ونمو واستمرارية المؤسسة ويساعدها على تحقيق ميزة تنافسية، وبذلك فإن شركة الإسمنت بسور الغزلان تسعى من خلال هذا البعد في النموذج المقترح إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية فيما يتعلق بمؤشرات معدل نمو رقم الأعمال، بالإضافة إلى المحافظة على عملائها الحاليين واستقطاب عملاء جدد وكذا تعزيز حصتها السوقية، لكن وعلى غرار أداء البعد المالي فإن أداء بعد العملاء عرف هو الآخر نتائج منخفضة غير مقبولة وغير مرضية حيث بلغت نسبة الأداء 17.82 % بالمقارنة مع الوزن المحدد للأداء المقبول لهذا البعد وهو 20% نظراً للانخفاض والتذبذب الذي طرأ على مؤشرات أداء بعد العملاء (نتيجة لانخفاض وتراجع عدد عملاء الشركة) مقارنة بما هو مستهدف من طرف الشركة، وبالتالي فإن أداء بعد العملاء

## الفصل الثالث: ..... الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

لشركة الإسمنت بسور الغزلان لا يناسب الأهداف الاستراتيجية الموضوعة، ويعكس الحالة الحرجة نوعا ما والوضعية دون المتوسطة لمؤشرات أداء هذا البعد في الشركة .

### ثالثا: بالنسبة لأداء بعد العمليات الداخلية

من خلال النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة لشركة الإسمنت بسور الغزلان لسنة 2023 نلاحظ أن الشركة حققت أداء مقبول على العموم لبعده العمليات الداخلية، حيث بلغت نسبة هذا الأداء 20.11% مقارنة بالوزن المحدد لهذا البعد بـ 20%، وعليه يمكن القول بأن الأهداف الاستراتيجية لشركة الإسمنت ضمن بعد العمليات الداخلية محققة بالأخص عن طريق أداء مؤشر كفاءة عملية الصيانة الذي حقق أداء مقبول يقدر بنسبة 7.01% مقارنة بالوزن المحدد له بـ 6%، وذلك من خلال نقص الأعطال المتكررة في العملية الإنتاجية وهذا بفضل المصاريف المنفقة على عملية الصيانة الدورية لهياكل ومعدات الإنتاج بالشركة، والاستثمارات الكبيرة التي قامت بها الشركة في هذا المجال والتزويد بأحدث التجهيزات والمعدات والتقنيات لتثبيت في الأخير كفاءة عملية الصيانة، وهو ما يساهم في دعم أدائها الكلي المستدام، هذا بالرغم من الأداء المتوسط وغير المقنع لمؤشري معدل إنتاجية العامل ومعدل الطاقة الإنتاجية المستغلة الذين ظهرا بنسب دون الوزن المحدد لهما، لكن على العموم فإن أداء مؤشر كفاءة عملية الصيانة غطى على أداء هذه المؤشرات محققا بذلك أداء مقبولا لبعده العمليات الداخلية في النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام لشركة الإسمنت بسور الغزلان.

### رابعا: بالنسبة لأداء بعد التعلم والنمو

وفقا للنموذج المقترح يمكن القول بأن مؤشرات بعد التعلم والنمو لشركة الإسمنت بسور الغزلان حققت أداء مرضي عموما ومقبول لسنة 2023 مقارنة بما هو مستهدف وبالمقارنة مع السنوات السابقة بنسبة بلغت 20.04% بالنسبة إلى الوزن المحدد لهذا البعد بـ 20%، سيما وأن أداء كل من مؤشري تطور تكاليف التكوين ومعدل التأطير بالشركة ظهر بنسب جيدة بلغت 5.91% و 5.01% على التوالي بالنسبة إلى الوزن المحدد لكلا المؤشرين 5%، وهذا راجع إلى اهتمام الشركة بالتكوين لمواردها البشرية وتنمية قدراتها وكفاءتها من خلال المصاريف المنفقة على عملية التكوين والتدريب وكذا باستقطاب الكفاءات والإطارات اللازمة لنشاط الشركة، وهو ما أدى إلى ارتفاع عدد الإطارات ومعدل التأطير بالشركة، وعليه فإن الأهداف الاستراتيجية للشركة ضمن هذا البعد محققة ماعدا مؤشري معدل التكوين ومعدل الغياب فقد ظهرا بنسب متوسطة غير حرجة على العموم، وبالتالي فإن مؤشري تطور تكاليف التكوين ومعدل التأطير يساهمان في تحقيق أداء بعد التعلم والنمو بشركة الإسمنت ويدعمان الأداء المستدام لها.

### خامسا: بالنسبة لأداء البعد البيئي

يظهر النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة لشركة الإسمنت بسور الغزلان لسنة 2023 أن مؤشرات البعد البيئي للشركة حققت أداء مقبول من خلال مؤشر معدل استهلاك الكهرباء الذي ظهر بنسبة جيدة بلغت 2.01%

## الفصل الثالث: ..... الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

مقارنة بالوزن المحدد لهذا المؤشر 2%، وكذا مؤشر معدل انبعاث الغبار في الهواء الذي تجسد في نسبة مرضية وجيدة جدا مقارنة بما هو مستهدف حيث بلغ أداء هذا المؤشر 5.66% بالمقارنة مع الوزن المحدد له 4% وهذا من خلال الاستثمارات البيئية الضخمة التي قامت بها الشركة باقتناء وتركيب مصفاة الأكمام التي تحتوي على 5800 كم أو جيب وهو ما ساعد في امتصاص واسترجاع كميات الغبار الناتجة عن العملية الإنتاجية، وبالتالي تقليل نسبة انبعاث الغبار في الهواء وتجنب الضرائب البيئية والعقوبات والعواقب الوخيمة التي من الممكن أن تتحملها الشركة على عاتقها من طرف الهيئات البيئية المحلية والدولية، الأمر الذي ساهم في تحقيق أداء إجمالي مرضي ومقبول عموما للبعد البيئي بنسبة 10.48% مقارنة بالوزن المحدد لهذا البعد 10%، ماعدا مؤشري استهلاك الغاز والماء الذين ظهرا بنسب حرجة نوعا ما ولا يمكن الحكم عليها لكون العملية الإنتاجية تتطلب استهلاك كميات معتبرة من موارد الطاقة على غرار الغاز والماء لكن يمكن القول بأن شركة الإسمنت حققت أهدافها الاستراتيجية المتضمنة في البعد البيئي والمتعلقة بترشيد استهلاك موارد الطاقة التي بحوزتها بالإضافة إلى حماية البيئة من التلوث والانبعاثات، وبالتالي فإن مؤشرات واستراتيجية الشركة ضمن هذا البعد تدعم أدائها المستدام.

### سادسا: بالنسبة لأداء البعد الاجتماعي

بناء على نتائج ومخرجات أداء البعد الاجتماعي في النموذج أعلاه فإن شركة الإسمنت بسور الغزلان تمكنت من تحقيق نتائج مرضية ومقبولة من خلال مؤشرات الأداء الاجتماعي، التي ترجمت في نسب جيدة خاصة أداء مؤشر تطور الميزانية المجتمعية الذي بلغ نسبة مقبولة 3% مقارنة بالوزن المخصص له 3%، ومؤشر تكرار عدد حوادث العمل بنسبة جيدة جدا قدرت بـ 4.92% بالمقارنة بوزنه المحدد 3%، على الرغم من تراجع أداء مؤشر تطور الميزانية الاجتماعية ومؤشر تطور مصاريف المستخدمين لسنة 2023، غير أن الشركة استطاعت تحقيق أهدافها الاستراتيجية الخاصة بالبعد الاجتماعي والمتمثلة في المساهمة في تنمية المجتمع المحلي وتحقيق الصحة والسلامة المهنية، وهذا ما تلخص في أدائها الاجتماعي الذي بلغ نسبة جيدة قدرت بـ 11.54% بالنسبة للوزن المحدد لهذا البعد بـ 10%، ومنه يمكن القول أن الأداء الاجتماعي لشركة الإسمنت بسور الغزلان يدعم ويعزز الأداء المستدام لها.

وعليه وبالاتماد على ما سبق ذكره فإن مؤشرات الأبعاد الخارجية (كل من البعد المالي وبعد العملاء) لشركة الإسمنت بسور الغزلان لم تحقق الأداء المقبول والمطلوب والأهداف الاستراتيجية لها، بل كان أدائها جد منخفض ومتراجع سنة 2023 إذا ما تم مقارنتها بالقيم المستهدفة ونتائج السنوات السابقة، حيث أثر أدائها المنخفض ونتائجها المتدنية بالسلب على الأداء الشامل المستدام للشركة، إذ يرجع الانخفاض في أداء هذه المؤشرات إلى تراجع عدد عملاء الشركة وبالتالي التراجع والانخفاض في رقم أعمالها، وهو ما أثر على أداء هذه المؤشرات لكونها مرتبطة في الغالب بمؤشر تطور عدد العملاء ومؤشر تطور ونمو رقم الأعمال، بينما ساهمت أغلب مؤشرات الأبعاد الداخلية (بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) لشركة الإسمنت في دعم الأداء المستدام للشركة أين ظهر أداء بعد العمليات الداخلية وأداء بعد التعلم والنمو بنسب مرضية ومقبولة على العموم، في حين جاءت المساهمة الأكبر في دعم الأداء المستدام لشركة الإسمنت بسور

### الفصل الثالث: ..... الإفصاح عن رأس المال الفكري وتعزيز الأداء المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت

الغزلان من خلال مؤشرات الاستدامة المجتمعية (البيئية والاجتماعية) أين ترجم الأداء البيئي والاجتماعي للشركة في نسب جيدة مكنت من رفع نسبة الأداء الكلي لها من الوضعية المالية الحرجة جدا إلى وضعية متوسطة غير حرجة بنسبة 93.74%، على الرغم من أن هذه النسبة تبقى منخفضة بالنسبة للوزن الكلي للأداء المستدام لشركة الإسمنت والمقدر بنسبة 100%، إلا أن هذه النسبة ما كانت لترتفع وتصل إلى هذا القدر لولا دعم مؤشرات الأداء للأبعاد الداخلية إضافة إلى مؤشرات الأداء البيئية والاجتماعية المرتبطة بالاستدامة.

وبناء على كل ما سبق فإنه يتوجب على شركة الإسمنت بسور الغزلان الاهتمام أكثر بأدائها المالي وأداء بعد العملاء من خلال إعادة النظر في استراتيجيتها المالية وعلاقاتها مع الزبائن، وتفعيل هذا الجانب بطرق وإجراءات تحقق لها الأهداف الاستراتيجية الموضوعة ضمن هذه الأبعاد، بالإضافة إلى تعزيز عملياتها الداخلية بمختلف الإجراءات التي تفعل أداء المؤشرات الضعيفة في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية في هذه الأبعاد وتحقيق الأداء الجيد الداعم لأدائها المستدام، وكذا تعزيز تفعيل إدارتها البيئية والاجتماعية خاصة فيما يتعلق بتحسين أداء المؤشرات التي حققت أداء ضعيف ومنخفض مقارنة بالمؤشرات الأخرى في أبعاد الاستدامة البيئية والاجتماعية، كل هذا من أجل دعم ورفع مستوى الأداء الكلي للشركة إلى أعلى نسبة والوصول إلى الأداء المستدام وفقا للالتزام بأبعاد ومتطلبات الاستدامة.

#### الخلاصة:

كخلاصة لما سبق التطرق إليه في الجانب التطبيقي توصلنا إلى أن شركة الإسمنت بسور الغزلان من المؤسسات التي تلتزم بتطبيق مبادئ ومتطلبات الاستدامة، بغية تحقيق الأداء المستدام نظرا لطبيعة نشاط صناعة الإسمنت وتأثيره على البيئة والمجتمع ككل، واهتمامها برأس المال الفكري كأحد أهم ركائز ومصادر الميزة التنافسية للشركات فمن خلال تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة للإفصاح عن مكونات رأس المال الفكري أظهر ضعف البعد المالي وكذا بعد العملاء في تحقيق الأداء المستدام للشركة على عكس بعدي العمليات الداخلية اللذان عبرا عن وضعية جيدة للمؤسسة.

كما تبين أن شركة الإسمنت بسور الغزلان تسعى جاهدة للحد من آثارها السلبية على البيئة والناجحة عن ممارسة نشاطها في مجال صناعة الإسمنت لكونه من بين أكبر الأنشطة الملوثة للبيئة حيث قامت الشركة بتفعيل إدارتها البيئية استجابة للمتطلبات البيئية والاجتماعية بالتقليل والحد من التلوث والانبعاثات وحماية البيئة من خلال إنشاء استثمارات بيئية تمثلت بالأساس في اقتناء وتركيب مصفاة الأكمام التي ساهمت في الحد من انبعاثات غبار الإسمنت الصناعي في الهواء، وتحقيق الصحة والسلامة المهنية بالإضافة إلى المساهمة في تنمية المجتمع الذي تمارس فيه نشاطها، وهذا ما يبرر الأداء البيئي والاجتماعي الجيد للشركة لسنة 2023 وهو ما ساهم في دعم أدائها المستدام على الرغم من تراجع أدائها المالي ومحفظة عملائها لنفس السنة.

الخاتمة

شهد الاقتصاد العالمي تغيراً جذرياً في بيئة الأعمال الحديثة وذلك بإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الاقتصادية، ما أدى بهذه الأخيرة إلى التوجه نحو اقتصاد المعرفة الذي يركز على رأس المال الفكري في خلق الثروة لها، الأمر الذي حتم عليها البحث عن مختلف الأساليب والوسائل الحديثة التي تمكنها من تقييم وتعزيز أدائها المستدام وتنمية رأسمالها الفكري والاستثمار في المعرفة التي تمتلكها، مما يسهم في تعزيز تنافسيتها وحصتها السوقية ويضمن لها النمو والاستمرارية، ولعل أهم هذه الأساليب بطاقة الأداء المتوازن التي تقوم على مجموعة من الأبعاد والمؤشرات المالية لقياس أداء المؤسسة.

وفي ظل عدم تركيز بطاقة الأداء المتوازن التقليدية على المؤشرات غير المالية في تقييم الأداء في المؤسسة فإن أدى إلى وجود فجوة بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لأصول المؤسسة، لذا كان لزاماً عليها التوجه نحو إدخال البعدين الاجتماعي والبيئي إضافة إلى البعد الاقتصادي في تقييم الأداء المستدام للمؤسسة، وهو ما تجسد في بطاقة الأداء المستدامة كأسلوب متكامل يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية تستخدم لتقييم الأداء المستدام والإفصاح عن مكونات رأس المال الفكري.

حيث حاولنا في هذه الدراسة إظهار كيفية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في الإفصاح عن رأس المال الفكري ودعم الأداء المستدام في المؤسسات، وبالتحديد في واحدة من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الناشطة في مجال صناعة الإسمنت في الجزائر ممثلة في شركة الإسمنت بسور الغزلان، أين تم التطرق إلى كيفية الإفصاح عن مكونات رأس المال الفكري بالشركة من خلال أبعاد هذه البطاقة، إضافة إلى التعرف على مساهمة بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تقييم ودعم الأداء المستدام بشركة الإسمنت وفقاً لمختلف مؤشرات ومقاييس الأداء المالية وغير المالية عن طريق دمج أبعاد الاستدامة البيئية والاجتماعية ضمن محاور هذه البطاقة.

## 1- نتائج اختبار الفرضيات:

بهدف الإجابة على الإشكالية الرئيسية وبناء على الفرضيات التي انطلقت منها دراستنا، ومن خلال معالجتنا لموضوع أطروحتنا في جانبيه النظري والتطبيقي، يمكن اختبار صحة تلك الفرضيات كما يلي:

- فيما يخص **الفرضية الأولى** والتي مفادها أن: "بطاقة الأداء المتوازن المستدامة تمثل أسلوب إداري لترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف بدمج أبعاد الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية"، فقد توصلنا إلى



أن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة تمثل أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تجمع الأبعاد المالية وغير المالية في تقييم أداء المؤسسة وترجمة استراتيجيتها إلى أهداف، وهو ما يؤكد صحة هذه الفرضية؛

- أما فيما يخص **الفرضية الثانية** التي تتعلق بكون: "المؤشرات التي تعتمد عليها بطاقة الأداء المتوازن للإفصاح عن رأس المال الفكري تتمثل في كل من بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو والعملاء، فقد توصلنا إلى أن الإفصاح عن مكونات رأس المال الفكري يتمثل في الإفصاح عن رأس المال البشري من خلال بعد التعلم والنمو، وكذا الإفصاح عن كل من رأس المال الهيكلي والزبوني من خلال كل من بعدي العمليات الداخلية والعملاء، وهو ما يؤكد صحة هذه الفرضية أيضاً؛

- بينما **الفرضية الثالثة** التي ترتبط بكون: "شركة الإسمنت بسور الغزلان تلتزم بالإفصاح عن مكونات رأس المال الفكري من خلال مخطط سنوي لتكوين الموارد البشرية، مع تقييم هياكلها التنظيمية وفقاً لمجموعة من المؤشرات، وتقييم تطور عدد الزبائن"، فقد توصلنا من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في شركة الإسمنت بسور الغزلان إلى أن هذه الشركة تلتزم بالإفصاح عن مكونات رأس المال الفكري لديها وفقاً للمحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن وهو ما يثبت صحة هذه الفرضية أيضاً؛

- وفيما يخص **الفرضية الرابعة** المتضمنة لكون: "مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي تعتمد عليها شركة الإسمنت بسور الغزلان لتعزيز أدائها تتمثل في كل من المؤشرات الاقتصادية والمجتمعية"، فقد توصلنا أيضاً من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها إلى أن الطابع الصناعي لهذه الشركة وما نتج عنه من تلوث بيئي حتم عليها الالتزام بأبعاد الاستدامة من خلال الالتزام بكل من المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وقد ظهر ذلك جلياً من خلال نموذج بطاقة الأداء المستدام الذي قمنا بتصميمه لهذه الشركة، وهو ما يثبت أيضاً صحة هذه الفرضية.

## 2-نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة المسطرة تحت عنوان: بطاقة الأداء المتوازن ومساهمتها في الإفصاح عن رأس المال الفكري ودعم الأداء المستدام للمؤسسات إلى جملة من النتائج وهي:

- تمثل بطاقة الأداء المتوازن نظام متكامل وأسلوب إداري حديث لقياس وتقييم الأداء في المؤسسة؛
- يتضمن الأداء المستدام التزام المؤسسة بالأبعاد الثلاثة للاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؛

- لتصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة يجب إدراج المنظور المجتمعي (البعدين الاجتماعي والبيئي) مع البعد الاقتصادي الذي يشمل كل من البعد (المالي، التعليم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء)؛
- تساهم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تقييم الأداء المستدام للمؤسسات كونها تعتمد على كل من المؤشرات المالية وغير المالية، وهو ما يساعد على تحديد الأداء الشامل لها وتحديد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؛
- تمثل بطاقة الأداء المتوازن إطارا متكاملا لترجمة رؤية استراتيجية المؤسسة إلى أهداف استراتيجية، التي تتضمن مجموعة من المقاييس والمؤشرات المتكاملة لتحقيق النتائج المرجوة؛
- يعد رأس المال الفكري مصدرا للثروة بالمؤسسات ومنظمات الأعمال الحديثة، وركيزة أساسية لاستدامة المؤسسة وتعزيز تنافسيتها فهو يكسبها الميزة التنافسية اللازمة لضمان بقاءها وتعظيم أرباحها ومداخيلها؛
- يمثل رأس المال البشري مصدر رئيسي لتكوين رأس المال الفكري، كونه العنصر الأساسي للمعرفة والابتكار في المؤسسة الذي يصعب تقليده من طرف المؤسسات المنافسة، ومصدرا مهما لخلق الثروة في المؤسسة وضمان تميزها واستدامة نشاطها؛
- يعتبر الاعتراف برأس المال الفكري وقياسه مصدرا مهما لتعزيز الإفصاح المحاسبي عنه، وهو ما يساهم في تعزيز مصداقية وموثوقية المعلومات المالية؛
- تمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن أهم الأساليب الحديثة للإفصاح عن رأس المال الفكري، كونها تهتم بقياس تلك المكونات وفقا لما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية؛
- تساهم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة من خلال تقييمه وفقا لمجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تأخذ أبعاد الاستدامة بعين الاعتبار؛
- تركز محددات الإفصاح عن رأس المال الفكري في مجموعة من المقاييس التي تهتم بالعنصر البشري والهيكلي والعلاقات الخارجية للمؤسسة، والتي تضمن لها الإفصاح عن الأصول غير الملموسة التي تحقق التميز لها؛
- تولي شركة الاسمنت بسور الغزلان أهمية بالغة لقياس مكونات رأس المال الفكري وفقا لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ما ساهم في دعم الاستثمار فيه، وخاصة رأسمالها البشري على اعتبار أنه المصدر الأساسي للمعرفة والتميز لهذه الشركة في ظل ظهور شركات منافسة في هذه الصناعة؛

- تساهم مؤشرات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في الإفصاح عن رأس المال البشري لشركة الإسمنت بسور الغزلان، وهو ما انعكس إيجاباً على رؤيتها واستراتيجيتها خلال سنوات الدراسة 2018-2023؛
- يتم الإفصاح عن رأس المال الهيكلي بشركة الإسمنت سور الغزلان عن طريق مؤشرات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن، وهو ما ساعد على تحقيق التفوق التشغيلي لهذه الشركة الذي رفع من جودة منتجاتها نظراً لتطوير الأنظمة التقنية داخلها والاستفادة من الطاقات والكوادر البشرية المؤهلة في هذه الصناعة؛
- تفعيل مؤشرات بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في الإفصاح عن رأس المال الربوبي بشركة الإسمنت سور الغزلان أظهر عن وجود تراجع نسبة تطور زبائن هذه الشركة خلال سنوات الدراسة من 2018-2023 وهذا بسبب أزمة covid19 وكذا ظهور شركات منافسة لها في هذا المجال؛
- مؤشرات الأداء للبعد المالي بشركة الإسمنت سور الغزلان لا تدعم الأداء المستدام فيها لكونها تمثل نتائج ونسب حرجة جداً ومنخفضة مقارنة بما هو مستهدف، وبالتالي لها تأثير سلبي على الأداء الكلي للشركة وهذا ما أظهره النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة لسنة 2023؛
- تدعم كل من مؤشرات بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو ومؤشرات الأداء للبعد البيئي والاجتماعي للنموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة الأداء المستدام لشركة الإسمنت بسور الغزلان، وهذا وفقاً لما جاءت به نتائج الفحص والتقييم لهذه المؤشرات التي ظهرت بنسب جيدة ومقبولة.

### 3-التوصيات:

- من خلال ما سبق وبناء على النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ضرورة توجه المؤسسات الجزائرية للاهتمام بأصولها المعنوية كونها مصدراً مهماً للمعرفة وخلق الثروة والتميز لها؛
- ضرورة توجه شركة الإسمنت بسور الغزلان نحو الاعتراف برأس المال الفكري كمورد مهم لها يساعد على تقليص الفجوة بين قيمتها السوقية وقيمتها الدفترية؛
- ضرورة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بما فيها شركة الإسمنت بالإفصاح عن رأس مالها الفكري بغرض الوقوف على الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة؛

- ضرورة انتقال المؤسسات والشركات ومنظمات الأعمال الحديثة من الأدوات التقليدية لقياس وتقييم الأداء المقتصرة على النظرة المالية إلى الوسائل والأساليب الحديثة الشاملة للجوانب المالية وغير المالية في عملية تقييم الأداء المستدام منها بطاقة الأداء المتوازن المستدامة؛
- على شركة الإسمنت بسور الغزلان العمل أكثر على تفعيل ودعم أدائها المالي الحرج والمنخفض خاصة سنة 2023، عن طريق إعادة النظر في أهدافها الاستراتيجية ضمن هذا البعد وتفعيل مؤشرات بما يتناسب وتحقيق هذه الأهداف لدعم أدائها المستدام؛
- ضرورة اهتمام المؤسسات بالاستثمار في رأسمالها الفكري وتنميته باعتباره العنصر المحرك والخالق للثروة من خلال الاستمرار في عملية استقطاب الكفاءات والتدريب والتكوين للموارد البشرية التي بحوزتها؛
- ضرورة التزام المؤسسات بمبادئ ومتطلبات وأبعاد الاستدامة المختلفة لضمان تحقيق الأداء الشامل المستدام؛
- ضرورة التزام المشرع الجزائري بوضع أسس لكيفية القياس والإفصاح عن مكونات رأس المال الفكري ضمن القوائم المالية تماشيا مع النظام المحاسبي المالي ومعايير المحاسبة الدولية.

#### 4-آفاق الدراسة:

استكمالا لما تم عرضه في هذه الدراسة، يمكن اقتراح بعض المواضيع الجديدة في هذا المجال كآفاق للبحث:

- مساهمة نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تعزيز القياس المحاسبي عن رأس المال الفكري؛
- نموذج مقترح للقياس والإفصاح عن رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي؛
- أثر القياس المحاسبي عن رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسات؛
- أثر القياس المحاسبي عن رأس المال الفكري في تقليص فجوة الإفصاح المحاسبي.

## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والتقارير:

1. IAS 38 الأصول غير الملموسة، المعايير المحاسبية الدولية، تاريخ الإصدار: مارس 2004، تحديثات لاحقة.
2. Alyson C. Warhurst, **Sustainability Indicators and Sustainability Performance Management**, Report Primarily Funded By The Mining And Minerals And Sustainable Development Programme, 2002.
3. Zambon, S., **Accounting, Intangibles and Intellectual Capital: An Overview of The Issues and Some Considerations**, First Report, University of Ferrara, April 2002.

### قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

#### أ. الكتب:

1. أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازن ومقومات استخدامها، دار الأمين، الأردن، 2010.
2. خالد جمال الجعارات، معايير التقارير المالية الدولية، إثراء للنشر والتوزيع، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2008.
3. سعد علي العنزي، صالح أحمد علي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
4. سعود جايد مشكور العامري، جعفر فالح ناصر الغانمي، المحاسبة الفكرية - نظرية وتطبيق -، جامعة المثني، 2020.
5. سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2016.
6. عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
7. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع مصر، 2006.
8. لخضر علاوي، معايير المحاسبة الدولية، دار النشر الورقة الزرقاء، الجزائر، 2012.
9. مجدي مليحي عبد الحكيم مليحي، محددات الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري وأثره على الأداء المالي، دراسة تطبيقية على الشركات المصرية المسجلة، منشورات جامعة بنها، مصر، ص 11 ص 32، بتصرف.
10. محمد قادري، التنمية المستدامة في البلدان العربية بين النظرية والتطبيق، مكتبة حسن العصرية، لبنان، 2013.
11. مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات: المواصفة القياسية ISO26000، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، مصر، 2015.

12. مسلم علاوي السعد وآخرون، بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية، لبنان، 2012.

13. موسى سهام محمد موسى، نوال إبراهيم شين، الإدارة الاستراتيجية والأداء "المفاهيم ونماذج القياس" دراسة حالة تطبيقية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار مجدلاوي، الأردن، 2017.

14. ناصر جرادات وعزام أبو الحمام، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمات، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

15. نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية: منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

16. وائل صبحي إدريس، عبد الرحمان الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف والمحاذاة، دار وائل للنشر، الأردن 2009.

17. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

18. الياسري أكرم محسن، أحمد عبد الله أمانة الشمري، نورس علي مردان الأسدي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال: إدارة الموهبة، نظم المعلومات الاستراتيجية، الأداء المتميز، الدار المنهجية، الأردن، 2016.

## ب. المقالات العلمية:

1. أحلام قراوي، عبد الرحمان العايب، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة شركة الإسمنت لعين الكبيرة-، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 11، العدد 01، جامعة سطيف 2، الجزائر، جوان 2020.

2. أحمد بركات، أهمية وقياس رأس المال الفكري، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 12، العدد 04، جامعة الجزائر 3، الجزائر، أكتوبر 2020.

3. أزهار عزيز العبيدي حيدر جاسم الجبوري، أمير نعمة الكلاي، استعمال رأس المال العلائقي لتعزيز التعلم التنظيمي، دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد 8، العدد 31، جامعة الكوفة، العراق، 2014.

4. أفكار سعيد خميس، أنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، ومتطلبات تطبيقه، مجلة الإدارة التربوية، العدد 18 الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، يونيو 2018.

5. أمينة طيباوي، سارة حدة بودربالة، استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الأغواط، مجلة دراسات - العدد الاقتصادي-، المجلد: 10، العدد: 02، جامعة الأغواط، الجزائر، جوان 2019.
6. أنيس كشاط، الأداء المستدام لمنظمات الأعمال: دراسة في نماذج القياس والإفصاح، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 02، جامعة سطيف 1، الجزائر، ديسمبر 2020.
7. إيمان أحمد الهنيي، محمد زيادات، استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد: 12، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014.
8. إيمان هرموش، صبري مقيم، أثر رأس المال الفكري على تنمية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك-، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية (JBAES)، الجزائر، المجلد 05، العدد 01- جوان 2019.
9. بشرى عبد العزيز العبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، العراق، 2013.
10. ثامر البكري، المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري بالإشارة إلى هجرة العقول العربية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية المجلد 04، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2012.
11. جمال محمد أبو الوفا وآخرون، المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، 2016.
12. جهيدة أمعوش، أثر رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف-، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 20/ العدد 01-، جامعة المسيلة، الجزائر، ديسمبر 2020.
13. حميد السليماني، شريفة جعدي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام كأداة لتقييم الأداء الشامل للبنوك-دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال الجزائر خلال الفترة (2013-2017)، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر، 2021.
14. حودة عبد الرؤوف زغلول، إطار مقترح لقياس الأصول الفكرية والتقرير عنها في بيئة الاقتصاد المعرفي، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، المجلد 22، العدد 2، 2002.
15. خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز المؤسسي من خلال المنظمة المتعلمة، مقال منشور بمجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 1، العدد 14، 2016.



16. راغدة حداد، عماد فرحات ، المسؤولية البيئية تقتحم قطاع الأعمال، مجلة البيئة والتنمية، العدد 116، نوفمبر 2007، أطلع عليه بتاريخ: 2024/10/21، على الرابط: <http://www.afedmag.com/web/ala3dadAlSabiaSections-details.aspx?id=688&issue=&type=1&cat>
17. سليمة مالية، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في شركة سوبالوكس 2000 لصناعة العطور ومستحضرات التجميل (2013-2016)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، جامعة الجلفة، الجزائر، المجلد 35 ، العدد 01، ب س ن.
18. شاهر عبيد، علاقة بطاقة الأداء المتوازن في فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية في محافظات شمال الضفة الغربية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية المجلد 03، العدد 04، جامعة البيض، الجزائر، جوان 2017.
19. الشريف بوفاس، مريم بوخضرة، رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة: آليات بنائه وطرق قياسه-دراسة حالة: جامعة سوق أهراس-، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 2، جامعة خنشلة، الجزائر، ديسمبر 2017.
20. شريف محمد محمد يوسف، قياس رأس المال الفكري باستخدام بطاقة القياس المتوازن وأثر ذلك على أداء المنظمات بالتطبيق على البنوك التجارية في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة 6 أكتوبر، مصر، 2019.
21. شريفة جعدي، مريم قماري، دراسة تأثير تبني المسؤولية المجتمعية على أداء شركة الاتصالات السعودية (STC) باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC)، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، جامعة الوادي، الجزائر، ديسمبر 2021.
22. صادق الحسني، تدقيق الأداء الاجتماعي للمنشآت في ضوء معايير المراجعة الدولية والأمريكية، مجلة الإداري، العدد 93، معهد الإدارة العامة الأردن، 2003.
23. صبري مقيم، إدارة المعرفة وأثرها على تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة-، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 06، العدد 02-ديسمبر، جامعة قسنطينة2، 2019.
24. الطاهر ميمون، فاتح غلاب، إطار مقترح للتقرير المحاسبي عن استدامة المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 17، جامعة المسيلة، 2017.
25. عبد العزيز شهيرة، إطار مقترح لاستخدام مقياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد 03، جامعة المنصورة، كلية التجارة، مصر، 2007.
26. عبد القادر بلحسن، عبد الله قويدر الواحد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في مؤسسة الشلف للخزف العصري، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 01، جامعة أدرار، الجزائر، جوان 2022.

27. عبد الناصر موسى، أمال رحمان، الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، المجلد 2، العدد 2، ديسمبر 2008.
28. فاطمة الزهراء بوطورة، نوفل سمالي، بطاقة الأداء المتوازن المستدامة نموذج لتقييم استدامة المؤسسة وأدائها البيئي - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت تبسة -، دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، المجلد 12، العدد 04، 2020.
29. فاطمة علي الربابعة، مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال: نموذج مقترح للقياس والتطبيق، مجلة النهضة، المجلد 13، العدد 1 جامعة القاهرة، مصر، يناير 2012.
30. كوثر رامي، مراد كواشي، بطاقة الأداء المتوازن المستدام كمدخل لتحقيق التكامل بين ممارسات الاستدامة واستراتيجية المؤسسة - دراسة حالة شركة زين للاتصالات - الأردن -، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، جامعة المدية، الجزائر، المجلد 14، العدد 01، 2020.
31. محمد بن عبد الله العبيشي، نموذج مقترح لقياس وتقييم رأس المال الفكري في شركات الاتصالات السعودية، المجلة العملية لقطاع كليات التجارة كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، المجلد 1، العدد 7، 2010.
32. محمد بوزيداوي، الاستدامة على مستوى المؤسسة رهان أم تحدي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة المدية، الجزائر، العدد 03 -، أبريل 2015.
33. مراد كواشي، جمعة شرقي، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد الثامن، الجزء (2)، ديسمبر 2017.
34. مصطفى حوحو مصطفى، عبد الحق لعشعاشي، الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين الأداء التنظيمي -دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر، مقال منشور بمجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 15، 2016.
35. مصطفى حوحو، آمنة بوخلط، بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لقياس مكونات رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، المجلد 13، العدد 01، 2018.
36. مفتاح محمد الحمروني، دور الربط والتكامل بين نظام تخطيط موارد المنشأة وبطاقة الأداء المتوازن في تنمية رأس المال الفكري للمساهمة في تحقيق ميزة تنافسية للمنشأة، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، ليبيا، المجلد 5، العدد 3، يوليو 2022.
37. نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)، المجلد 21، العدد 02، جامعة الأزهر، مصر، ديسمبر 2005.

38. ناهدة اسماعيل عبد الله الحمداني، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، مصر، المجلد 32، العدد 98، 2010.

39. نبيلة ساسان، زازية ستيقي، هدى معيوف، المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي لتحقيق استدامة المؤسسات، مجلة البحوث والدراسات التجارية المجلد 05، العدد 01 -، جامعة الجلفة، الجزائر، مارس 2021.

40. الهلالي الشربيني، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، مصر، العدد 22، يوليو 2011.

### ج. الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. إيتسام عجاتي، أثر التغيير الاستراتيجي على أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن المستدام - دراسة حالة مجمع عمر بن عمر -، أطروحة دكتوراه في شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2020/2019.

2. أحمد السعيد محمد السعيد بمجت، إطار مقترح للتكامل بين بطاقات الأداء المتوازن والستة سيجم لتحسين بيئة الأداء الاستراتيجي لبنك التنمية والائتمان الزراعي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة مدينة السادات، مصر، 2017.

3. بيوسف بن حمودة، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2015/2014.

4. حجلة سعيدة حازم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لرفع أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، شعبة تحليل استراتيجي صناعي مالي ومحاسبي، جامعة باجي مختار-عنابة الجزائر، 2017/2016.

5. حسناوي بلبال، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2014/2013.

6. الخير زميت، مساهمة رأس المال الفكري في ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر في ظل متطلبات إدارة المعرفة - دراسة عينة من الجامعات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة البويرة، الجزائر، 2022-2021.

7. سامي هباش، مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017/2016.

8. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات-مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف-، الجزائر، 2011/2012.
9. عامر حسن علي عفانة، القياس والإفصاح الخاسبي لرأس المال الفكري والمسؤولية الاجتماعية وأثرهما على تقويم كفاءة الأداء المالي للمصارف، رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2019.
10. العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 01، 2010/2011.
11. عبد المجيد مزهود، أهمية القياس والإفصاح عن رأس المال الفكري في تمويل المشاريع الاستثمارية عن طريق شركات رأس المال المخاطر أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص محاسبة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017/2018.
12. عزيز دحماني، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية -حالة مؤسسة سوناطراك-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2014/2015.
13. عماد حمزة عبد العجيلي، دور التدقيق الداخلي في تقويم الأداء المستدام وتأثيره على جودة التقارير المالية (بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق 2022.
14. عماد مساعدي، أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 01 2019/2020.
15. محاد عريوة، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية - دراسة مقارنة بين ملبنة الحصنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف-، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.
16. محمد سالم اللولو، مدى إمكانية تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركات المساهمة العامة - دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، دراسة مقدمة كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009.

17. وهيبة سراج، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة سطيف 1، الجزائر، 2011/2012.

د. الملتقيات والندوات العلمية:

1. بن ثامر كلثوم، فراحتية العيد، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
2. زيتوني كمال وجايز كريم، أخلاقيات رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز إدارة المعرفة في منظمة الأعمال العربية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
3. عبد القادر حسين، محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 / 23 نوفمبر 2011.
4. مباركة سواكري مباركة، أداء المؤسسات من خلال مقاربات الحوكمة، الملتقى الدولي لآليات الحوكمة ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013.
5. محمد زير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
6. وهيبة مقدم، دور بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية، مداخلة في ملتقى دولي حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 09/10 نوفمبر 2010.
7. عمر آيت مختار، معمر حمدي، طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص10

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية:

**- Les Livres:**

1. Angèle Renaud, Nicolas Berland, **mesure de la performance globale des entreprises "comptabilité et environnement"**, HAL open science, France, 2007.
2. Bert, Quélin et Jean Luc Arregle, **Le management stratégique des compétences**, édition ellipses, France, 2000.
3. Blocher and others, **"Cost Management - A Strategic Emphasis"**, Eighth Edition, McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 2019.
4. C. Deussen, S. Williamson, H. Babson, **Business Policy and Strategy: The Art of Competition**, Auerbach Publications, New York, 7<sup>ed</sup>, 2007.
5. Edvinsson, L. and Malone, M., **Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower**, Harper Collins, New York, 1997.
6. Elisabeth Wallister, Corrine Bissieux-Ollier, **Le capital immatériel de l'entreprise, un défi pour les comptables et les managers**, édition ems, France, 2011.
7. Epinette Georges et al, **Capital immatériel - 7 jours pour comprendre**, CIGREF, 2006.
8. F. Mueller, **Sales Management Control Strategies in Banking: Strategic Fit and Performance Impact**, Gabler Verlag, Heidelberg, 2011.
9. Figge, F. a, **Development Of A Sustainability Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Valuebased Sustainability Management**, Centre for Sustainability Management, 2001.
10. Jean Louis Mohlo, Jean Charles Mathe, **l'essentiel du contrôle de gestion**, 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation France, 2000.
11. Jean-Jacques Pluchart, Lois Charbon Jean, **le management durable d'entreprise: les performances de l'entreprise socialement responsable**, Edition SEFI, Québec, Canada, 2011.
12. Laurent Da Silva, **les indicateurs de performance environnementale de l'éco efficacité, le cas de Mine Canadian Malartic**, Essai présenté au Centre universitaire de formation en environnement en vue de l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.), université de Sherbrooke, Canada, 2013.
13. Marc J. Epstein, **Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts**, Berrett-Koehler Publishers, USA, 2008.
14. Marina Erechtkoukova, Peter Khaïter, Paulina Golinska, **Sustainability Appraisal: Quantitative Methods and Mathematical Techniques for Environmental Performance Evaluation**, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2013.
15. Patrick Iribarne, Stéphane Verdoux, **Evaluer et valoriser les performances responsables**, Ed. AFNOR, France, 2012.
16. R. Kaplan, D. Norton, **"The strategy focused organization"**, Harvard business school press, 2005.
17. Richard L. Daft, Patricia G. Lane, **Organization Theory and Design**, 11 Edition, USA: South Western, 2010.
18. Ron. Person, **Balanced Scorecards and Operational dashboards With Microsoft Excel, Second Edition**, John Wiley & Sons, Indianapolis, USA, 2013.
19. Saint-Onge Sylvie et autres, **Gestion des performances au travail: Bilan des connaissances**, Edition de Boeck supérieur, France, 2007.
20. Schaltegger, S. F.-F, **the Sustainability Balanced Scorecard Concept and the Case of Humburg Airport**, Centre for Sustainability Management, 2011.
21. Supizet, J. **Le management de la Performance durable : selon les modèles et Principes Fondamentaux de l'Excellence**, Organisation, Paris, 2002.

22. Thomas L. Wheelen, J. David. Hunger, **Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability**, 13<sup>th</sup> edition, Pearson Education, United States of America (USA), 2012.

#### **- Les Articles:**

1. Cheng-Li Huang, Fan-Hua Kung, **Environmental Consciousness and Intellectual Capital Management: Evidence from Taiwan's Manufacturing industry**, Management Decision, Emerald Group Publishing Limited Vol 49, N° 9, 2011.
2. Christophe Maurel, Mouloud Tensaout, **Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale**, Association francophone de comptabilité, Comptabilité – Contrôle – Audit, Tome 20, Volume 3 – Décembre 2014.
3. Cohen Sandra, Kaimenakis Nikolaos, **Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SMEs**, The Learning Organization, Vol. 14, N°. 3, 2007.
4. Florinda Matos, et all, **"Why Intellectual Capital Management Accreditation is a Tool for Organizational Development?",** Electronic Journal of Knowledge Management, Vol (8), Issue (2), 2010.
5. Frank Figge, Stefan Schaltegger, Marcus Wagner, **The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy**, Business Strategy and the Environment, Vol.11, N° 5, 2002.
6. Ioannis E. Nikolaou, Thomas A. Tsalis, **Development of a sustainable balanced scorecard framework**, Ecological Indicators, Vol 34 2013.
7. Martin de castro Gregorio et Lopez Saez Pedro, **Intellectual capital in high-tech firms: The case of Spain**, Journal of Intellectual Capital, Vol 9, N° 1, 2008.
8. Mc Williams, A., & Siegel, D., **Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective**. Academy of management review, Vol 26, N° 1, 2001.
9. Moeller Klaus, **Intangible and financial performance: causes and effects**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 10, No. 2, 2009.
10. Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. **"Corporate social and financial performance: A meta-analysis"**. Organization studies, Vol 24, N° 3, 2003.
11. Pim Roest, **The golden rules for implementing the balanced business scorecard**, Information Management & Computer Security, © MCB University Press, ISSN 0968-5227, Australia, 5/5 [1997].
12. Radu Maria, **"corporate governance, internal audit and environmental audit"- the performance tools in Romanian companies**, accounting and management information systems, Vol 11, N° 1, 2012.
13. Rob Gray, **"Accounting And Environments: An Exploration Of The Challenge Of Gently Accounting For Accountability, Transparency, And Sustainability**. Accounting, Organizations And Society, Volume 17, Issue 5, 1992.
14. Robert Kaplan, David Norton, **the Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance**, Harvard Business Review, January – February 1992.
15. Theo Hacking, Peter Guthrie, **A framework for clarifying the meaning of TBL, Integrated and sustainability assessment**, Environmental Impact Assessment Review, Vol 28, 2008.



16. Thomas A. Tsalisa and Others, **A dynamic sustainability Balanced Scorecard methodology as a navigator for exploring the dynamics and complexity of corporate sustainability strategy**, Civil Engineering and Environmental Systems, Vol 32, N°4, February 2015.

#### **- Les Thèses:**

1. Patrick Mallea, **Performance durable en santé et territoire: Méthode d'Anticipation et d'Evaluation des Vulnérabilités pour les Agences régionales de santé (MAEVA)**, thèse doctorat délivré par l'Ecole nationale supérieure des mines de Paris, France, 2011.

#### **- Les Séminaires:**

1. Christian Brodhag, **Développement durable-responsabilité sociétal des entreprises**, congrès international avec exposition d'innovations le management durable en action, Université de Genève, Suisse, 4-6 septembre 2004.
2. Hockerts, K. **Corporate sustainability management, towards controlling corporate ecological and social sustainability**. In Proceedings of Greening of Industry Network Conference, January, 2001.
3. Qinru Wang, Qing Yang, Mingxing Chang, **Measuring Sustainability Performance in the Product Level**, In Proceedings of the 10th International Conference on Operations Research and Enterprise Systems, Science and Technology Publications, 2021.
4. Vanessa Nappi, Henrique Rozenfeld, **"the incorporation of sustainability indicator into a performance measurement system**, 12th global conference on sustainability manufacturing", Technical University of Berlin March 2015.

#### **ثالثا: المواقع الإلكترونية:**

1. Bontis, N., Girardi, J., **Teaching Knowledge Management and Intellectual Capital Lessons: an Empirical Examination of The Tango Simulation**, Third World Congress on Intellectual Capital, McMaster University, Canada, 1999. Available Online: <http://www.celemi.com>.
2. Celemi, **Growing A Knowledge Company**, 1998. Available Online: <http://www.celemi.se/sbc/sbc2.html.com>.
3. Skandia Insurance Company, **Visualizing Intellectual Capital in Skandia**, Supplements to Skandia Annual Reports 1994- 2000, Skandia Insurance Company, Stockholm, Sweden. Available Online: <http://www.skandia.com>.
4. Starovic, D., Marr, B., **Understanding Corporate Value: Managing and Reporting Intellectual Capital**, Chartard Institute of Management Accounts (Cima), 2003, Available Online: <http://www.cimaglobal.com>.
5. Stewart, S., **Economic Value Added**, 2004, Available Online: <http://www.valuecreationgroup.com>.
6. Sveiby, K. E, **Methods For Measuring Intangible Assets**, October, 2004, Available Online: <http://www.sveiby.com>.



الملاحق

الملحق رقم 01: الميزانية أصول لسنة 2017/2018

CIMENTERIE SOUR EL GHOZLANE  
DIRECTION DES FINANCES SERVICE COMPTABILITE GENERAL  
N° D'IDENTIFICATION:099810028210584

EDITION\_DU:05/03/2024 15:30  
EXERCICE:01/01/18 AU 31/12/18

BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	Montants Bruts	2018	Net	2017
			Amortissements Provisions et pertes de valeurs		Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		31 351 967,79	19 938 502,55	11 413 465,24	11 870 969,60
Immobilisations corporelles					
Terrains		807 598 501,78	246 908 272,29	560 690 229,49	585 138 935,49
Bâtiments		4 563 159 960,46	4 377 065 569,89	186 094 390,57	81 312 684,18
Autres immobilisations corporelles		17 069 855 170,33	13 427 858 172,20	3 641 996 998,13	3 249 516 743,97
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		190 937 018,24		190 937 018,24	943 913 020,30
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		300 000 000,00		300 000 000,00	300 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		65 932 137,37		65 932 137,37	50 455 071,58
Impôts différés actif		195 089 024,95		195 089 024,95	192 521 947,27
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>23 223 923 780,92</b>	<b>18 071 770 515,93</b>	<b>5 152 153 263,99</b>	<b>5 414 729 372,39</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		3 002 000 115,84	35 853 029,55	2 966 147 086,29	2 893 402 022,13
Créances et emplois assimilés					
Clients		144 159 223,03		144 159 223,03	72 278 672,73
Autres débiteurs		31 273 972,87		31 273 972,87	73 542 704,27
Impôts et assimilés		367 985 314,48		367 985 314,48	360 856 170,03
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		5 838 587 031,63		5 838 587 031,63	4 443 626 820,27
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>9 384 005 657,85</b>	<b>35 853 029,55</b>	<b>9 348 152 628,30</b>	<b>7 843 706 389,43</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>32 607 929 438,77</b>	<b>18 107 623 545,48</b>	<b>14 500 305 892,29</b>	<b>13 258 435 761,82</b>

## الملحق رقم 02: الميزانية خصوم لسنة 2018/2017

**CIMENTERIE SOUR EL GHOZLANE**  
 DIRECTION DES FINANCES SERVICE COMPTABILITE GENERAL  
 N° D'IDENTIFICATION: 099810028210584

EDITION\_DU: 05/03/2024 15:31  
 EXERCICE: 01/01/18 AU 31/12/18

### BILAN (PASSIF)

	NOTE	2018	2017
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		1 900 000 000,00	1 900 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		8 518 362 656,69	7 392 917 481,03
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		1 666 259 770,76	1 931 330 528,38
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-42 046 231,44	-197 310 352,72
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL I</b>		<b>12 042 576 196,01</b>	<b>11 026 937 656,69</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		1 116 250,00	1 116 250,00
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		914 497 998,38	622 607 484,43
<b>TOTAL II</b>		<b>915 614 248,38</b>	<b>623 723 734,43</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		239 709 918,63	288 416 901,07
Impôts		621 340 162,19	457 114 532,09
Autres dettes		681 065 367,08	862 242 937,54
Trésorerie passif			
<b>TOTAL III</b>		<b>1 542 115 447,90</b>	<b>1 607 774 370,70</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>14 500 305 892,29</b>	<b>13 258 435 761,82</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

## الملحق رقم 03: جدول حسابات النتائج لسنة 2018/2017

**CIMENTERIE SOUR EL GHOZLANE**  
 DIRECTION DES FINANCES SERVICE COMPTABILITE GENERAL  
 N° D'IDENTIFICATION:099810028210584

EDITION\_DU:05/03/2024 15:32  
 EXERCICE:01/01/18 AU 31/12/18

### COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2018	2017
Ventes et produits annexes		6 461 257 026,30	6 734 358 537,65
Variation stocks produits finis et en cours		-32 766 972,37	78 563 329,05
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>6 428 490 053,93</b>	<b>6 812 921 866,70</b>
Achats consommés		-1 628 193 777,23	-1 933 350 887,72
Services extérieurs et autres consommations		-780 857 087,60	-831 142 179,85
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-2 409 050 864,83</b>	<b>-2 764 493 067,57</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>4 019 439 189,10</b>	<b>4 048 428 799,13</b>
Charges de personnel		-867 156 570,31	-909 350 881,84
Impôts, taxes et versements assimilés		-150 423 040,99	-152 661 014,91
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>3 001 859 577,80</b>	<b>2 986 416 902,38</b>
Autres produits opérationnels		50 184 551,34	49 811 806,61
Autres charges opérationnelles		-24 128 357,82	-17 096 220,51
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-816 462 052,34	-719 642 986,71
Reprise sur pertes de valeur et provisions		35 667 743,85	45 616 359,81
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>2 247 121 462,83</b>	<b>2 345 105 861,58</b>
Produits financiers		16 697 860,82	23 616 888,67
Charges financières		-1 726 537,57	-8 296 672,57
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>14 971 323,25</b>	<b>15 320 216,10</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>2 262 092 786,08</b>	<b>2 360 426 077,68</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-498 400 093,00	-378 867 101,00
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires		2 567 077,68	58 771 551,70
participation travailleurs		-100 000 000,00	-109 000 000,00
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>6 531 040 209,94</b>	<b>6 931 966 921,79</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-4 864 780 439,18</b>	<b>-5 000 636 393,41</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 666 259 770,76</b>	<b>1 931 330 528,38</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>1 666 259 770,76</b>	<b>1 931 330 528,38</b>



# الملحق رقم 04: الميزانية أصول لسنة 2020/2019

CIMENTERIE SOUR EL GHOZLANE

DIRECTION FINANCES & COMPTABIL SERVICE COMPTABILITE GENERALE

N° D'IDENTIFICATION:099810028210584

EDITION\_DU:05/03/2024 15:27

EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

## BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	Montants Bruts	2020	2019
			Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles		28 522 445,98	27 324 127,55	1 198 318,43
Immobilisations corporelles				4 465 992,91
Terrains		807 598 501,78	295 805 684,29	511 792 817,49
Bâtiments		4 571 438 412,20	4 419 981 197,89	151 457 214,31
Autres immobilisations corporelles		17 308 619 519,12	14 339 862 754,73	2 968 756 764,39
Immobilisations en concession				3 252 339 738,64
Immobilisations encours		576 034 223,49		576 034 223,49
Immobilisations financières				233 730 028,29
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 121 716 697,26		1 121 716 697,26
Impôts différés actif		169 365 536,38		169 365 536,38
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>24 583 295 336,21</b>	<b>19 082 973 764,45</b>	<b>5 500 321 571,75</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				<b>5 459 325 233,92</b>
Stocks et encours		3 667 247 105,45	74 285 068,05	3 592 962 037,40
Créances et emplois assimilés				3 482 356 134,60
Clients		1 165 795 773,94	1 450 000,66	1 164 345 773,28
Autres débiteurs		214 570 140,95		214 570 140,95
Impôts et assimilés		510 911 918,53		510 911 918,53
Autres créances et emplois assimilés				488 947 376,24
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie		4 363 471 012,68		4 363 471 012,68
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>9 921 995 951,55</b>	<b>75 735 068,71</b>	<b>9 846 260 882,84</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>34 505 291 287,76</b>	<b>19 158 708 833,17</b>	<b>14 525 821 843,31</b>

الملحق رقم 05: الميزانية خصوم لسنة 2020/2019

CIMENTERIE SOUR EL GHOZLANE  
DIRECTION FINANCES & COMPTABIL SERVICE COMPTABILITE GENERALE  
N° D'IDENTIFICATION: 099810028210584

EDITION DU: 05/03/2024 15:27  
EXERCICE: 01/01/20 AU 31/12/20

BILAN (PASSIF)

	NOTE	2020	2019
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		1 900 000 000,00	1 900 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		10 138 365 666,72	9 491 315 796,01
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		1 154 313 400,44	1 076 124 870,71
Autres capitaux propres - Report à nouveau		10 000 000,00	5 000 000,00
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL I</b>		<b>13 202 679 067,16</b>	<b>12 472 440 666,72</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		16 308 333,34	6 523 333,34
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		911 517 984,87	906 757 751,32
<b>TOTAL II</b>		<b>927 826 318,21</b>	<b>913 281 084,66</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		471 958 626,11	445 043 713,55
Impôts		406 102 817,28	331 686 586,30
Autres dettes		338 015 625,83	363 369 792,08
T trésorerie passif			
<b>TOTAL III</b>		<b>1 216 077 069,22</b>	<b>1 140 100 091,93</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>15 346 582 454,59</b>	<b>14 525 821 843,31</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

الملحق رقم 06: جدول حسابات النتائج لسنة 2020/2019

CIMENTERIE SOUR EL GHOZLANE  
DIRECTION FINANCES & COMPTABILITE SERVICE COMPTABILITE GENERALE  
N° D'IDENTIFICATION:099810028210584

EDITION\_DU:05/03/2024 15:28  
EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2020	2019
Ventes et produits annexes		4 854 874 397,70	4 882 210 798,50
Variation stocks produits finis et en cours		-34 800 041,97	236 731 686,47
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>4 820 074 355,73</b>	<b>5 118 942 484,97</b>
Achats consommés		-1 319 573 821,66	-1 751 060 236,01
Services extérieurs et autres consommations		-791 990 373,98	-875 314 038,20
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-2 111 564 195,64</b>	<b>-2 626 374 274,21</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>2 708 510 160,09</b>	<b>2 492 568 210,76</b>
Charges de personnel		-661 228 040,41	-672 314 652,23
Impôts, taxes et versements assimilés		-107 937 642,01	-104 562 016,40
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>1 939 344 477,67</b>	<b>1 715 691 542,13</b>
Autres produits opérationnels		32 157 020,23	147 028 750,40
Autres charges opérationnelles		-56 712 530,82	-9 297 002,68
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-541 110 134,51	-581 403 862,35
Reprise sur pertes de valeur et provisions		104 184 258,71	64 383 638,50
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>1 477 863 091,28</b>	<b>1 336 403 066,00</b>
Produits financiers		57 775 644,25	45 329 875,89
Charges financières		-4 388 245,15	-462 334,65
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>53 387 399,10</b>	<b>44 867 541,24</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>1 531 250 490,38</b>	<b>1 381 270 607,24</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-268 669 917,05	-217 497 337,51
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires		-108 267 172,89	-17 648 399,02
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>5 014 191 278,92</b>	<b>5 375 684 749,76</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-3 859 877 878,48</b>	<b>-4 299 559 879,05</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 154 313 400,44</b>	<b>1 076 124 870,71</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>1 154 313 400,44</b>	<b>1 076 124 870,71</b>



# الملحق رقم 07: الميزانية أصول لسنة 2022/2021

CIMENTERIE SOUR EL GHOZLANE

DIRECTION FINANCES & COMPTABIL SERVICE COMPTABILITE GENERALE

N° D'IDENTIFICATION:099810028210584

EDITION DU:05/03/2024 15:21

EXERCICE:01/01/22 AU 31/12/22

## BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	Montants Bruts	2022	Net	2021
			Amortissements Provisions et pertes de valeurs		Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		470 929 962,88	29 529 383,73	441 400 579,15	180 383,27
Immobilisations corporelles					
Terrains		389 598 501,78	190 296 379,21	199 302 122,57	628 425 485,16
Bâtiments		4 658 407 981,20	4 482 904 104,73	165 503 876,47	146 617 455,74
Autres immobilisations corporelles		18 161 492 300,11	15 032 382 208,60	3 129 110 091,51	3 081 901 757,43
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		536 342 131,94		536 342 131,94	662 195 921,17
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		3 129 184 941,69		3 129 184 941,69	2 115 014 038,57
Impôts différés actif		173 458 903,25		173 458 903,25	166 735 257,11
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>27 519 414 722,85</b>	<b>19 745 112 076,27</b>	<b>7 774 302 646,58</b>	<b>5 801 070 298,45</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		3 206 195 672,59	119 620 718,08	3 086 574 954,51	3 215 985 273,72
Créances et emplois assimilés					
Clients		1 592 888 201,34	68 517 198,98	1 524 371 002,36	1 387 501 613,26
Autres débiteurs		301 210 874,76		301 210 874,76	246 403 286,46
Impôts et assimilés		293 705 859,05		293 705 859,05	338 972 445,72
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		3 771 092 868,01	1 570 000,77	3 769 522 867,24	3 693 589 646,07
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>9 165 093 475,75</b>	<b>189 707 917,83</b>	<b>8 975 385 557,92</b>	<b>8 882 452 265,23</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>36 684 508 198,60</b>	<b>19 934 819 994,10</b>	<b>16 749 688 204,50</b>	<b>15 683 522 563,68</b>



## الملحق رقم 08: الميزانية خصوم لسنة 2022/2021

**CIMENTERIE SOUR EL GHOZLANE**  
DIRECTION FINANCES & COMPTABIL SERVICE COMPTABILITE GENERALE  
N° D'IDENTIFICATION:099810028210584

EDITION\_DU:05/03/2024 15:23  
EXERCICE:01/01/22 AU 31/12/22

### BILAN (PASSIF)

	NOTE	2022	2021
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		1 900 000 000,00	1 900 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		11 423 052 563,45	10 835 379 067,16
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		1 083 584 281,25	844 156 466,06
Autres capitaux propres - Report à nouveau		17 853 238,42	137 756 030,23
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL I</b>		<b>14 424 490 083,12</b>	<b>13 717 291 563,45</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		52 028 333,34	36 733 333,34
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		853 858 924,73	840 357 278,19
<b>TOTAL II</b>		<b>905 887 258,07</b>	<b>877 090 611,53</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		612 795 839,58	478 150 500,93
Impôts		404 162 092,21	272 482 192,62
Autres dettes		402 352 931,52	338 507 695,15
T trésorerie passif			
<b>TOTAL III</b>		<b>1 419 310 863,31</b>	<b>1 089 140 388,70</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>16 749 688 204,50</b>	<b>15 683 522 563,68</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

الملحق رقم 09: جدول حسابات النتائج لسنة 2022/2021

**CIMENTERIE SOUR EL GHOZLANE**  
DIRECTION FINANCES & COMPTABILITE GENERALE  
N° D'IDENTIFICATION: 099810028210584

EDITION DU: 05/03/2024 15:24  
EXERCICE: 01/01/22 AU 31/12/22

COMPTES DE RESULTAT/NATURE			
	NOTE	2022	2021
Ventes et produits annexes		5 090 425 319,67	4 540 007 137,22
Variation stocks produits finis et en cours		-142 791 161,18	9 083 376,93
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>4 947 634 158,49</b>	<b>4 549 090 514,15</b>
Achats consommés		-1 323 340 627,86	-1 446 728 214,06
Services extérieurs et autres consommations		-901 020 106,24	-803 607 878,35
<b>II-CONSUMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-2 224 360 734,10</b>	<b>-2 250 336 092,41</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>2 723 273 424,39</b>	<b>2 298 754 421,74</b>
Charges de personnel		-803 627 079,77	-652 592 573,39
Impôts, taxes et versements assimilés		-60 941 820,78	-90 838 922,47
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>1 858 704 523,84</b>	<b>1 555 322 925,88</b>
Autres produits opérationnels		20 128 525,71	24 639 170,67
Autres charges opérationnelles		-68 910 969,91	-40 928 060,78
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-629 912 464,79	-600 874 134,45
Reprise sur pertes de valeur et provisions		158 311 733,19	95 795 523,84
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>1 338 321 348,04</b>	<b>1 033 955 425,16</b>
Produits financiers		137 952 667,53	108 157 921,27
Charges financières		-237 011,46	-1 373 711,58
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>137 715 656,07</b>	<b>106 784 209,69</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>1 476 037 004,11</b>	<b>1 140 739 634,85</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-298 881 369,00	-208 527 889,52
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-93 571 353,86	-88 055 279,27
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>5 284 027 084,92</b>	<b>4 777 683 129,93</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-4 180 442 803,67</b>	<b>-3 933 526 663,87</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 083 584 281,25</b>	<b>844 156 466,06</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>1 083 584 281,25</b>	<b>844 156 466,06</b>

## الملحق رقم 10: الميزانية أصول لسنة 2023/2022

CIMENTERIE SOUR EL GHOZLANE

DIRECTION FINANCES & COMPTABIL SERVICE COMPTABILITE GENERALE

N° D'IDENTIFICATION:099810028210584

EDITION\_DU:25/06/2024 10:23

EXERCICE:01/01/23 AU 31/12/23

### BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2023			2022
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
<b>Immobilisations incorporelles</b>		475 289 362,88	35 359 618,87	439 929 744,01	441 400 579,15
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		389 598 501,78	201 366 429,12	188 232 072,66	199 302 122,57
Bâtiments		4 746 981 949,73	4 542 149 749,71	204 832 200,02	165 503 876,47
Autres immobilisations corporelles		18 909 430 738,41	15 455 678 418,76	3 453 752 319,65	3 129 110 091,51
Immobilisations en concession					
<b>Immobilisations encours</b>		524 700 605,14		524 700 605,14	536 342 131,94
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		3 141 690 291,93		3 141 690 291,93	3 129 184 941,69
Impôts différés actif		155 386 797,10		155 386 797,10	173 458 903,25
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>28 343 078 246,97</b>	<b>20 234 554 216,46</b>	<b>8 108 524 030,51</b>	<b>7 774 302 646,58</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Stocks et encours</b>		3 016 351 260,34	123 297 327,21	2 893 053 933,13	3 086 574 954,51
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		1 933 999 132,97	81 900 850,89	1 852 098 282,08	1 524 371 002,36
Autres débiteurs		262 522 529,81		262 522 529,81	301 210 874,76
Impôts et assimilés		330 778 540,43		330 778 540,43	293 705 859,05
Autres créances et emplois assimilés					
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		3 415 143 998,86	1 570 000,77	3 413 573 998,09	3 769 522 867,24
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>8 958 795 462,41</b>	<b>206 768 178,87</b>	<b>8 752 027 283,54</b>	<b>8 975 385 557,92</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>37 301 873 709,38</b>	<b>20 441 322 395,33</b>	<b>16 860 551 314,05</b>	<b>16 749 688 204,50</b>



## الملحق رقم 11: الميزانية خصوم لسنة 2023/2022

**CIMENTERIE SOUR EL GHOZLANE**

DIRECTION FINANCES & COMPTABIL SERVICE COMPTABILITE GENERALE

N° D'IDENTIFICATION:099810028210584

EDITION\_DU:25/06/2024 10:23

EXERCICE:01/01/23 AU 31/12/23

### BILAN (PASSIF)

	NOTE	2023	2022
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		1 900 000 000,00	1 900 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		12 081 815 075,12	11 423 052 563,45
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		655 419 613,45	1 083 584 281,25
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-74 304 215,78	17 853 238,42
<b>Part de la société consolidante (1)</b>			
<b>Part des minoritaires (1)</b>			
<b>TOTAL I</b>		<b>14 562 930 472,79</b>	<b>14 424 490 083,12</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		60 895 000,01	52 028 333,34
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		853 356 799,58	853 858 924,73
<b>TOTAL II</b>		<b>914 251 799,59</b>	<b>905 887 258,07</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		841 830 744,60	612 795 839,58
Impôts		162 799 392,94	404 162 092,21
Autres dettes		291 564 969,09	402 352 931,52
Trésorerie passif		87 173 935,04	
<b>TOTAL III</b>		<b>1 383 369 041,67</b>	<b>1 419 310 863,31</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>16 860 551 314,05</b>	<b>16 749 688 204,50</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

## الملحق رقم 12: جدول حسابات النتائج لسنة 2023/2022

CIMENTERIE SOUR EL GHOZLANE

EDITION\_DU:25/06/2024 10:22

DIRECTION FINANCES & COMPTABIL SERVICE COMPTABILITE GENERALE

EXERCICE:01/01/23 AU 31/12/23

N° D'IDENTIFICATION:099810028210584

### COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2023	2022
Ventes et produits annexes		4 183 451 928,14	5 090 425 319,67
Variation stocks produits finis et en cours		152 534 009,37	-142 791 161,18
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>4 335 985 937,51</b>	<b>4 947 634 158,49</b>
Achats consommés		-1 598 143 476,66	-1 323 340 627,86
Services extérieurs et autres consommations		-972 345 467,32	-901 020 106,24
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-2 570 488 943,98</b>	<b>-2 224 360 734,10</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>1 765 496 993,53</b>	<b>2 723 273 424,39</b>
Charges de personnel		-720 010 569,25	-803 627 079,77
Impôts, taxes et versements assimilés		-45 976 198,83	-60 941 820,78
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>999 510 225,45</b>	<b>1 858 704 523,84</b>
Autres produits opérationnels		45 594 350,73	20 128 525,71
Autres charges opérationnelles		-32 490 427,67	-68 910 969,91
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-609 966 113,47	-629 912 464,79
Reprise sur pertes de valeur et provisions		307 921 165,35	158 311 733,19
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>710 569 200,39</b>	<b>1 338 321 348,04</b>
Produits financiers		161 680 914,37	137 952 667,53
Charges financières		-720 533,49	-237 011,46
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>160 960 380,88</b>	<b>137 715 656,07</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>871 529 581,27</b>	<b>1 476 037 004,11</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-114 171 195,00	-298 881 369,00
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires		-101 938 772,82	-93 571 353,86
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>4 851 182 367,96</b>	<b>5 264 027 084,92</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-4 195 762 754,51</b>	<b>-4 180 442 803,67</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>655 419 613,45</b>	<b>1 083 584 281,25</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>655 419 613,45</b>	<b>1 083 584 281,25</b>

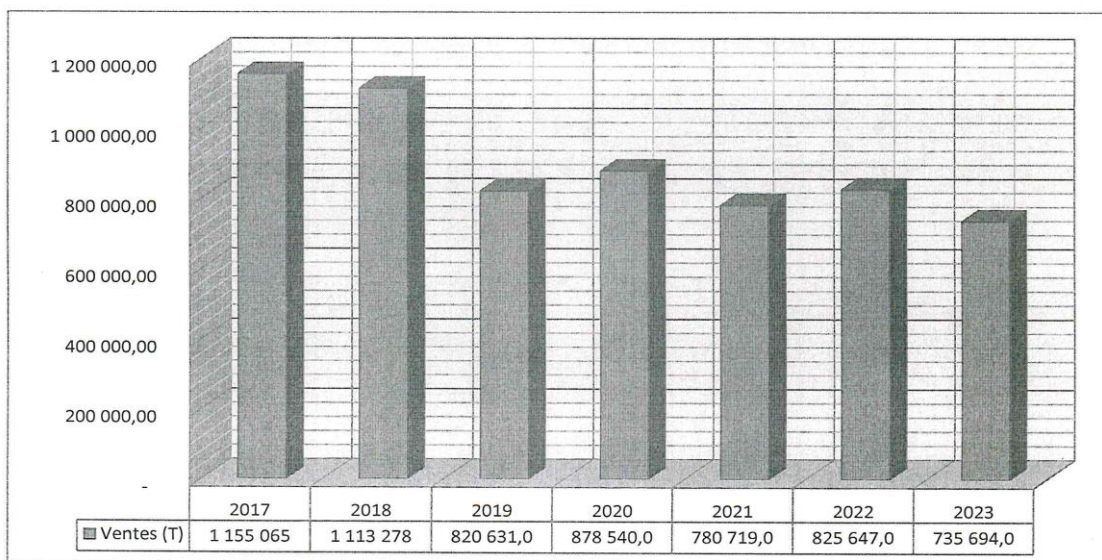
## الملحق رقم 13: كشف تقييمي لتطور نشاط المبيعات خلال السنوات السبع الماضية 2017/2023



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر  
 GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE  
 SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE SOUR –EL- GHUZLAN  
 شركة الإسمنت بسور الغزلان


### EVOLUTION DE L'ACTIVITE DES VENTES POUR LES SEPT DERNIERES ANNEES

ANNES	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventes (T)	1 155 065	1 113 278	820 631	878 540	780 719	825 647	735 694
Evolution (%)	-	-4	-26	7	-11	6	-11





الملحق رقم 14: نموذج استبيان رضا العملاء لشركة الإسمنت بسور الغزلان

 المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر	<b>Société des ciments de Sour El Ghazlane</b> <b>Filiale du groupe GICA</b>	Code : FQ 009-R3 Version : 01 Date : 08.01.2024 Page : 1 /1
	<b>ENQUETE SATISFACTION CLIENT</b>	


<b>Client</b> الزبون	.....		<b>العنوان</b> Adresse	.....	
<b>Secteur</b> القطاع	شركة وطنية <input type="checkbox"/> <b>Etatique</b>		شركة اجنبية <input type="checkbox"/> <b>Privé</b>		
<b>Catégorie</b> الصف	شركة انجاز <input type="checkbox"/> <b>Réalisation</b>	محول <input type="checkbox"/> <b>Transofrmateur</b>	بائع <input type="checkbox"/> <b>Revendeur</b>	مستثمر <input type="checkbox"/> <b>investisseur</b>	أخرى <input type="checkbox"/> <b>Autres</b>

ضع علامة × في الخانة المناسبة

Critères	راضي جدا Très satisfait	راضي satisfait	مقبول peu satisfait	غير راضي Non satisfait
نوعية استقبال و سماع الزبون Qualité d'accueil/ écoute client	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
نوعية الاتصالات (هاتف، رسائل). Qualité Communication (téléphone, cartes de visite, Réseaux sociaux, mailing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
نوعية المنتج Qualité du produit livré	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
نوعية التغليف (التوظيف) Qualité de l'emballage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
هل الكمية الممنوحة تلبي احتياجاتكم la quantité livrée couvre-t-elle l'ensemble de vos besoins.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
إحترام أجل الشحن (التوزيع) Respect des délais de livraison	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
إحترام شروط حماية البيئة و النظافة Respect de l'environnement et l'hygiène	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
احترام شروط الصحة و الأمان في الشركة Respect des conditions de santé et sécurité au niveau de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
انطباعات زبائنكم Appréciation de vos clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
نسبة الرضا Taux satisfaction				
النسبة العامة للرضا taux de satisfaction global				
هل أنت راضي اتجاه مؤسستنا ؟ Êtes-vous satisfait ?	نعم <input type="checkbox"/> <b>Oui</b>		لا <input type="checkbox"/> <b>Non</b>	
<b>تعليق</b> Selon vous, quelles sont les aspects à modifier et / ou à améliorer dans les produits et les services, pour vous satisfaire ? من وجهة نظركم ما هي الجوانب التي تغير أو/وتحسن من منتج أو خدمات و ذلك من أجل إرضائكم ؟ ..... .....				

<b>التاريخ</b> Date	<b>إمضاء وختم الزبون</b> Visa du client

## الملحق رقم 15: نموذج شكوى العملاء لشركة الإسمنت بسور الغزلان

	<b>FICHE DE RÉCLAMATION CLIENT</b>	Code : FQ 014-R3
		Version : 01
		Date :
		Page : 1/1

Date de réception de la réclamation : \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Client الزبون	Nom & Prénom الإسم و اللقب	Code Client رمز الزبون	العنوان Adresse	
	.....	.....	.....	
Secteur القطاع	Etatique شركة وطنية <input type="checkbox"/>		Privé شركة اجنبية <input type="checkbox"/>	
Catégorie الصنف	شركة انجاز Réalisation <input type="checkbox"/>	محول Transofrmateur <input type="checkbox"/>	بائع Revendeur <input type="checkbox"/>	مستثمر investisseur <input type="checkbox"/>
				اخرى Autres <input type="checkbox"/>
N° Téléphone رقم الهاتف	E-mail البريد الإلكتروني	Nom du projet (le cas échéant) إسم المشروع (عند الضرورة)		
.....	.....	.....		

Cochez la case correspondante

ضع علامة x في الخانة المناسبة

Nature de la réclamation طبيعة الشكوى	Qualité du ciment نوع الإسمنت	Quantité incorrecte كمية خاطئة	Retard de livraison تأخر في الشحن	Problèmes d'emballage مشكل في التعبئة	Autre أخرى
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Détails de la réclamation :

تفاصيل الشكوى :

---



---



---



---



---



---



---



---

Visa du client  
إمضاء و ختم الزبون



Direction : .....Département : .....Service : .....  
Nom et prénom du titulaire : .....Matricule : .....  
Poste occupé: .....  
Ancienneté dans l'Entreprise .....Expérience dans le poste occupé.....

Critères d'évaluation	Insatisfaisant	Acceptable	Satisfaisant	Très satisfaisant
Connaissances réglementaires				
Connaissance des savoir-faire techniques				
Ecouter le personnel				
Animer une équipe				
Gérer les conflits				
Adaptabilité et résolution du problème				
Superviser et contrôler				
Communiquer				
Relation avec la hiérarchie				
Gestion du temps				
Respect et application des exigences réglementaires environnement et santé-sécurité au travail				
Application des procédures Environnement et santé sécurité au travail				
Mise en œuvre des plans d'actions environnement et santé sécurité au travail				

### Conclusions de l'évaluation individuelle des compétences

<u>Points forts</u>	<u>Points d'amélioration</u>
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
<p>Proposition de mesures de développement de l'agent (formation, perfectionnement, recyclage, redéploiement, encourager, promouvoir, etc...)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p><u>Cadre réservé au travailleur évalué pour un commentaire éventuel</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p><u>Nom, Prénom, Fonction et signature de l'évaluateur</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><u>Nom, Prénom de l'évalué :</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p><u>Nom, Prénom, Fonction et signature du Responsable Direct du l'évaluateur</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><u>Date et signature de l'évalué</u></p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p><u>Nom, Prénom, Fonction et signature du Directeur de la Structure</u></p> <p>.....</p>	



المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر  
GICA  
GROUPE  
جيك  
Groupe Industriel des Ciments d'Algérie

الملحق رقم 16: نموذج لبطاقة التقييم السنوي للكفاءات الخاص بالإطارات

FICHE D'EVALUATION ANNUELLE DES COMPETENCES

Code : FQ020-S2

Version : 01

Date : 01.02.2024

Page : 267 / 2

.....  
.....  
Date de l'évaluation : .....



الملحق رقم 17: نموذج لبطاقة التقييم السنوي للكفاءات الخاص بالموظفين

الموجهين والتنفيذيين بشركة الإسمنت سور الغزلان

FICHE D'EVALUATION ANNUELLE DES COMPETENCES

Code : FQ021-S2  
Version : 01  
Date : 01.02.2024  
Page : 268 / 2

Direction : .....Département : .....Service : .....  
Nom et prénom du titulaire : .....Matricule : .....  
Poste occupé:.....  
Ancienneté dans l'Entreprise .....Expérience dans le poste occupé.....

Critères d'évaluation	Insatisfaisant	Acceptable	Satisfaisant	Très satisfaisant
Connaissance des savoir-faire techniques				
Fiabilité et qualité de son activité				
Gestion du temps				
Respect des consignes et/ou directives				
Prise d'initiative				
Adaptabilité et disponibilité				
Relation avec la hiérarchie				
Capacité à travailler en équipe				
Respect des consignes d'environnement de santé-sécurité au travail				
Comportement et culture Environnement et santé -sécurité au travail				



الملحق رقم 17: نموذج لبطاقة التقييم السنوي للكفاءات الخاص بالموظفين

الموجهين والتنفيذيين بشركة الإسمنت سور الغزلان

## FICHE D'EVALUATION ANNUELLE DES COMPETENCES

Code : FQ021-S2  
Version : 01  
Date : 01.02.2024  
Page : 269 / 2

### Conclusions de l'évaluation individuelle des compétences

<u>Points forts</u>	<u>Points d'amélioration</u>
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
Proposition de mesures de développement de l'agent (formation, perfectionnement, recyclage, redéploiement, encourager, promouvoir, etc....)	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
<u>Cadre réservé au travailleur évalué pour un commentaire éventuel</u>	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
<u>Nom, Prénom, Fonction et signature de l'évaluateur</u>	<u>Nom, Prénom de l'évalué :</u>
.....	.....
.....	.....
.....	.....
<u>Nom, Prénom, Fonction et signature du ResponsableDirect dul'évaluateur</u>	<u>Date et signature de l'évalué</u>
.....	.....
.....	.....
.....	.....
<u>Nom, Prénom, Fonction et signature du Directeur de la Structure</u>	
.....	



الملحق رقم 17: نموذج لبطاقة التقييم السنوي للكفاءات الخاص بالموظفين  
الموجهين والتنفيذيين بشركة الإسمنت سور الغزلان

**FICHE D'EVALUATION ANNUELLE DES COMPETENCES**

Code : FQ021-S2  
Version : 01  
Date : 01.02.2024  
Page : 270 / 2

.....  
.....  
.....  
Date de l'évaluation : .....