

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس سطيف -1-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

التخصص: إدارة مالية

الشعبة: علوم التسيير

تحت عنوان:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل حوكمة المؤسسات الاقتصادية:
- دراسة حالة مؤسسة اقتصادية -

تحت إشراف:

أ.د. قمري زينة

من إعداد الطالب:

باي فريد

لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
بروش زين الدين	أستاذ	جامعة سطيف 1	رئيساً
قمري زينة	أستاذ	جامعة سكيكدة	مشرفاً ومقرراً
بومعروف إلياس	أستاذ	جامعة سطيف 1	عضواً مناقشا
مهداوي حمودي	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 1	عضواً مناقشا
بونقيب أحمد	أستاذ محاضر أ	جامعة برج بوعرييج	عضواً مناقشا
محلل فائزة	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 1	عضواً مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَالصَّلَاةِ وَالسَّلَامِ عَلَى سَيِّدِنَا

مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ

شكر وتقدير

إلى كل من كان لهم الأثر الأكبر في حياتي الأكاديمية والعملية،
إلى أسرتي وأصدقائي، الذين لم يتوقفوا يوماً عن تشجيعي ومساندتي.

وخاصة زميلي الدكتور عمري سامي

إلى أستاذتي الكريمة، البروفيسور قمرى زينة،

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع.

باي فريد

الاهلراء

إلى الوالد رحمه الله، إلى الوالدة الكريمة حفظها الله وأطال في
عمرهما...

وإلى زوجتي وأولادي يونس ونور اليقين...

وإلى كل الإخوة والأخوات...

وكل أساتذتي الأفاضل...

أهدي هذا العمل المتواضع

قائمة المختصرات

قائمة المُختصرات

A		
API	American Petroleum Institute	المعهد الأمريكي للبترول
ANDI	Agence Nationale de Développement de l'Investissement	الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار
ASS	Aurès de Sécurité et Service	أوراس للأمن والخدمات
ASTM	American Society for Testing and Materials	الجمعية الأمريكية للاختبار والمواد
AT	Asset Turnover	معدل دوران الأصول
B		
BFR	Besoin en Fonds de Roulement	احتياجات رأس المال العامل
BFRE	Besoin en Fonds de Roulement pour l'Exploitation	احتياجات رأس المال العامل للاستغلال
BSC	Balanced Scorecard	بطاقة الأداء المتوازن
BSCI	Balanced Scorecard Institute	معهد بطاقة الأداء المتوازن
C		
CAHT	Chiffre d'Affaire Hors Taxe	رقم الأعمال خارج الرسم
CAPM	Capital Asset Pricing Model	نموذج تسعير الأصول الرأسمالية
CETIM	Centre d'Études et de Services Technologiques de l'Industrie des Matériaux de Construction	مركز الدراسات والخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء
CF	Cash Flows	التدفقات النقدية
CG	Corporate Governance	حوكمة الشركات
CPJ	Ciment Portland aux Ajouts	الاسمنت البورتلاندي
CRS	Ciment Résistant Sulfate	الاسمنت المقاوم
CRM	Customer Relationship Management	إدارة علاقات العملاء
CSR	Corporate Social Responsibility	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
CFIC	Centre de Formation de l'Industrie des Ciments	مركز تدريب صناعة الإسمنت
CETIM	Centre d'Études et de services Technologiques de l'Industrie des Matériaux de construction	مركز الدراسات والخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء
D		
DI	Déchets Inerte	النفايات الهامدة
DMA	Déchets Ménager Assimile	النفايات المنزلية المماثلة
DSD	Déchets Spéciaux Dangereux	النفايات الخاصة الخطيرة
DS	Déchets Spéciaux	النفايات الخاصة
E		
EBE	Excédent Brut d'Exploitation	الفائض الخام للاستغلال
EVA	Economic Value Added	القيمة الاقتصادية المضافة

قائمة المُختصرات

EM	Equity Multiplier	مضاعف حقوق الملكية
ENACT	Établissement National A Contrôle Technique	المؤسسة الوطنية للرقابة التقنية
F		
FR	Fonds de Roulement	رأس المال العامل
FRng	Fonds de Roulement net globale	راس المال العامل الصافي الاجمالي
G		
GICA	Groupe Industriel des Ciments d'Algérie	المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
H		
HBR	Harvard Business Review	مجلة هارفارد لإدارة الأعمال
I		
IC	Invest Capital	رأس المال المُستثمر
IMF	International Monetary Fund	صندوق النقد الدولي
IPE	Indicateurs de Performance Environnementale	مؤشرات الأداء البيئي
ISO	International Organization for Standardization	المنظمة الدولية للتوحيد القياسي
IR	Incident Rate	معدل تكرار الإصابات
IIA	Institute of Internal Auditors	معهد المدققين الداخليين الأمريكي
K		
KPI	Key Performance Indicators	مؤشرات الأداء الرئيسية
Kwh	Kilowatt par heure	كيلوواط ساعي
M		
M³	Mètre cube	المتر مكعب
N		
NOPAT	Net Operating Profit After Tax	صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة
NPM	Net Profit Margin	نسبة الربح الصافي
NM³	Nano Mètre Cube	نانو متر مكعب
O		
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية
SBSC	Social Balanced Scorecard	بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية
SCAEK	Société des Ciments de Ain El Kebira	شركة الاسمنت عين الكبيرة
SNMC	Société National des Matériels de Construction	المؤسسة الوطنية لمواد البناء
P		
PM	Profit Margin	هامش الربحية
R		
ROI	Return On Investment	معدل العائد على الاستثمار
ROE	Return On Equity	العائد على حقوق الملكية

قائمة المُختصرات

S		
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats	نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات
SC	Société des Ciments	شركة الإسمنت
SG-BPE	Société des Granulats et Béton Pour l'Emploie	شركة الركام والخرسانة من أجل التشغيل
SMIF	Société de Maintenance Industrielle et Fours	شركة الصيانة الصناعية والأفران
SR	Severity Rate	معدل شدة الإصابة
SODISMAC	Société de Distribution des Matériaux de Construction	شركة توزيع مواد البناء
T		
TQM	Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة
Tng	Trésorerie nette globale	الخزينة الصافية الاجمالية
V		
VA	Valeur Ajoute	القيمة المضافة
VERITAL	Vérification de la Respect des Tests A Les normes	هيئة التحقق من احترام الاختبارات والمعايير

مقدمة عامة

نشأت حوكمة المؤسسات (Corporate Governance) كرد فعل للتحديات والمخاطر التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، وبدأت فكرة الحوكمة تتبلور بشكل واضح في أواخر القرن العشرين، بالتزامن مع الأزمات المالية الكبرى وظهور الحاجة إلى وضع ضوابط صارمة للحد من الفساد المالي والإداري، حيث كانت تلك الأزمات، مثل الفضائح المحاسبية والمالية في شركات كبرى مثل "أنرون" و"ورلدكوم"، محفزاً رئيسياً لتطوير مفهوم الحوكمة وإدراجه كعنصر أساسي لضمان استدامة المؤسسات؛ وتحقيق التوازن في مصالح الأطراف المتعارضة بهذه المؤسسات، الأمر الذي دفع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالاشتراك مع المنظمات الدولية وبعض منظمات الأعمال إلى إجراء دراسة معمقة لتحديد الأسباب التي كانت وراء حدوث الأزمات والانهيئات، التي كانت تتعلق بشكل كبير بالجوانب الرقابية والتدقيقية، لتتوصل إلى وضع مجموعة من المبادئ والارشادات التي تكفل تحسين الإطار القانوني والتنظيمي للمؤسسات تحت مسمى "مبادئ حوكمة المؤسسات" شهر ماي سنة 1999.

يُعد مفهوم الحوكمة من المفاهيم المحورية في الإدارة الحديثة، حيث تلعب دوراً أساسياً في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وشفافية، كما تهدف إلى وضع الأنظمة والإجراءات التي تضمن تنظيم العلاقات بين مختلف الأطراف المعنية في المؤسسة، مثل المساهمين، المديرين، الموظفين، والعملاء، بما يحقق التوازن بين مصالحهم ويعزز من استدامة المؤسسة على المدى الطويل.

في ظل التغيرات المتسارعة و البيئة الديناميكية صعبة التنبؤ بمتغيراتها المستقبلية؛ تُواجه المؤسسات تحديات متزايدة في تحقيق أهدافها وضمان استدامة عملياتها، يتطلب هذا التكيف أساليب ونماذج جديدة في الإدارة والحوكمة لضمان مراقبة الأداء والتحكم فيه وتحسينه، ومن ثم تحقيق التوازن بين مختلف الأطراف ذات المصلحة، ومن بين النماذج التي أثبتت جدواها في هذا السياق نجد نموذج "بطاقة الأداء المتوازن" (Balanced Scorecard)، التي نشأت هذه في بداية التسعينات من القرن الماضي عندما قام كل من Robert Kaplan وDavid Norton بإجراء دراسة بحثية لإثبات أن الطرق التقليدية لتقييم الأداء المعتمدة على البيانات التاريخية لم تعد تفي بالغرض المطلوب لاتخاذ القرارات الفعالة، وتم تطويرها لتعزيز فهم أعمق لأداء المؤسسة من خلال مزج الأهداف المالية وغير المالية؛ نتيجة بروز تحديات جديدة فرضت على الإدارة دمج أبعاد التنمية المستدامة إلى جانب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والتي فرضت نفسها، وبالتالي ضرورة مراعاة هذه الأبعاد الاجتماعية والبيئية مع المالية في آن واحد، فيما عُرف بالأداء الشامل للمؤسسة.

تُعد بطاقة الأداء المتوازن إطاراً استراتيجياً يساعد المؤسسات على تحويل رؤيتها ورسالتها إلى مجموعة شاملة من المؤشرات والأهداف، ويُسهّم في تحسين الشفافية، المساءلة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتستند إلى أربعة أبعاد رئيسية: الأداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، ليتم فيما بعد إضافة ودمج البعد الاجتماعي والبيئي، كل من هذه الأبعاد تُسهّم في توفير رؤية متكاملة عن الأداء الشامل للمؤسسة.

أولاً: إشكالية الدراسة

بناءً على ما سبق، تكمن إشكالية بحثنا في السؤال الرئيسي التالي:

– كيف تُساهم بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل حوكمة شركة الإسمنت عين الكبيرة؟

ويهدف الإجابة عن هذه الإشكالية، فقد تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى شمولية بطاقة الأداء المتوازن من حيث المؤشرات المالية وغير المالية المستخدمة في متابعة وتقييم الأداء الشامل في الشركة محل الدراسة؟
2. هل يُمكن الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كأداة لدعم عمل مجلس إدارة؟
3. هل يُمكن الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن بغية تحقيق التوازن بين متطلبات أصحاب المصالح؟
4. ما مدى تأثير بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الشركة محل الدراسة؟
5. ما مدى تحقيق التوازن بين متطلبات الأطراف ذات المصلحة في الشركة محل الدراسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على هذه الأسئلة تم صياغة الفرضيات التالية:

1. في ظل البيئة الحديثة سريعة التغير، تستخدم شركة SCAEK العديد من المؤشرات المالية وغير المالية لمتابعة وتقييم الأداء الشامل.
2. بطاقة الأداء المتوازن أداة تدعم دور مجلس الإدارة في متابعة الأداء وتعزيز الرقابة المؤسسية.
3. بطاقة الأداء المتوازن تساعد في تحقيق التوازن بين متطلبات أصحاب المصالح من خلال توفير رؤية شاملة ومتوازنة للأداء المؤسسي.
4. بطاقة الأداء المتوازن تُسهّم بشكل كبير في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الشركة محل الدراسة من خلال تقديم تقارير دقيقة ومتكاملة عن الأداء المالي وغير المالي.
5. تُحقّق شركة الإسمنت -SCAEK- التوازن بين الأطراف ذات المصلحة، من خلال توفير رؤية شاملة ومتوازنة للأداء المؤسسي.

ثالثاً: أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى محاولة الوصول إلى مجموعة من الأهداف التي من شأنها أن تساهم في إعطاء صورة شاملة عن الموضوع، نُصيغ أهمها فيما يلي:
- تقديم فهم شامل لمفهوم الحوكمة، مبادئها وآلياتها، وتأثيرها على الأداء المؤسسي؛
 - تقييم دور بطاقة الأداء المتوازن في عمل مجلس الإدارة الذي يُعد كآلية مهمة للحوكمة؛
 - دراسة تأثير بطاقة الأداء المتوازن على أصحاب المصالح؛
 - دراسة كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الشفافية والمساءلة داخل الشركة، وتعزيز العلاقة بين مختلف الأطراف المعنية.
 - دراسة كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتفعيل حوكمة مؤسسة الإسمنت SCAEK.

رابعاً: أهمية الدراسة

تتلخص أهمية الدراسة فيما يلي:

- تُساهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بحوكمة المؤسسات الاقتصادية وبطاقة الأداء المتوازن، من خلال تقديم إطار تحليلي لدمج هاتين الأدوات في تحسين الأداء المؤسسي؛
- تسلط الضوء على العلاقة بين الحوكمة وبطاقة الأداء المتوازن، مما يوفر رؤية متكاملة للباحثين حول كيفية تفعيل هذه الأدوات لتعزيز الشفافية والمساءلة؛
- تقدم الدراسة إطاراً عملياً لمؤسسة الإسمنت SCAEK، حيث يمكن للمؤسسات الاقتصادية الأخرى استخدام نتائج هذه الدراسة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحسين حوكمتها.

خامساً: المنهج المستخدم في الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، في أغلب أجزاء الأطروحة، بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها، بالاعتماد على المقابلات التي تميزت بالملاحظة والأسئلة المباشرة، تقارير التسيير، القوائم المالية...، وذلك من خلال دراسة تفصيلية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت SCAEK.

سادسا: حدود الدراسة

أ. **الحدود المكانية:** يتضمن الجانب الميداني للبحث في دراسة حالة شركة جزائرية تتمثل في شركة الاسمنت عين الكبيرة -SCAEK- سطيف.

ب. **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة الميدانية للبحث في الفترة الممتدة من 2020 إلى 2023.

سابعا: الدراسات السابقة

يوجد العديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالموضوع والتي كان لها دور جد هام في إعداد هذا البحث، ومن بينها:

- Clive Kerridge & Alan Bryde (2012) ، بعنوان :

“Using action research to develop a balanced scorecard to aid corporate”

هدفت الدراسة إلى استخدام البحث العملي لتطوير بطاقة الأداء المتوازن كأداة لدعم حوكمة المؤسسات، من خلال دمج منهجيات البحث العملي، وتضمن أيضًا تطبيقًا عمليًا، وأثبتت الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في دعم حوكمة الشركات، حيث تسهم في تحسين متابعة وتنفيذ استراتيجيات الشركة، مع التأكيد على أن البحث العملي يعد منهجًا عمليًا وقيميًا لتطوير الأداة، حيث يساعد على ضمان التفاعل والمشاركة الفعالة من قبل المديرين والمشاركين الرئيسيين، كما تُعد بطاقة الأداء المتوازن أداة قوية لدعم حوكمة الشركات، واستخدام البحث العملي في تطوير هذه الأداة يعزز من فاعليتها ويساهم في تحسين النتائج المؤسسية.

وبمقارنة هذه الدراسة مع دراستنا، نلاحظ أن هذه الدراسة تركز على توظيف البحث العملي، الذي يعزز من مشاركة المشاركين الرئيسيين في تطوير الأداة، مما يعزز التزامهم ويزيد من فاعلية تطبيق الأداة، بينما دراستنا ركزت على الأداة في حد ذاتها ودورها في تفعيل الحوكمة وتحليل البيانات المالية وغير المالية، وبالتالي، توفير تحليلًا شاملاً للتطبيقات العملية والنتائج طويلة الأمد لبطاقة الأداء المتوازن.

- قرقاد عادل (2012)، بعنوان: "أثر مراقبة التسيير في تفعيل حوكمة المؤسسات الاقتصادية -دراسة عينة

من المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري-"، وقد هدفت الدراسة إلى إبراز أثر مراقبة التسيير في تفعيل الحوكمة في عينة من المؤسسات الاقتصادية، وركز الباحث على عدة أبعاد تمثلت في علاقة مراقبة التسيير بالآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات (مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر)، ودورها في توفير المعلومات؛ دعم عملية الاتصال؛ وتقييم الأداء بالاعتماد على استبيان وفقا لمقياس ليكرت الخماسي. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود تأثير لمراقبة التسيير في تفعيل حوكمة

المؤسسات الاقتصادية، وبناءً على ذلك تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات أبرزها ضرورة العمل على توعية المؤسسات الجزائرية بأهمية مراقبة التسيير في تمكينها من المساهمة في تنفيذ استراتيجياتها، والمساعدة في اتخاذ القرار، والمساهمة في دعم تطبيق الحوكمة.

وما يُميز دراستنا عن هذه الدراسة هو أن دراستنا تمت بدراسة حالة مؤسسة الاسمنت -عين الكبيرة- مع تقديم نموذج مقترح لأهم وأحدث أداة لمراقبة التسيير وهي بطاقة الأداء المتوازن، مع إبراز دورها في تفعيل حوكمة المؤسسات من خلال اعتمادها كأداة لمتابعة الأداء الشامل من طرف مجلس الإدارة كونه يُعتبر كأهم آلية للحوكمة، بالإضافة إلى أن البطاقة أداة لتعزيز الشفافية كونها تُوفر كل المعلومات المالية وغير المالية لكافة الأطراف ذات المصلحة.

• Grégory Wegmann (2015) ، بعنوان :

“The Balanced Scorecard as a corporate governance tool: A French inquiry”

تناولت الدراسة تطور المحاسبة الإدارية ومفهوم المحاسبة الاستراتيجية في سياق نظرية حوكمة المؤسسات، بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، حيث هدفت إلى ربط قرارات التخطيط بقرارات الرقابة عبر مؤشرات غير مالية، لاختبار فائدة المؤشرات غير المالية في تحقيق أهداف المؤسسة، وعلاقتها مع الأداء، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين الفرنسيين يربطون المؤشرات غير المالية بالأهداف الاستراتيجية، ولكنهم يعتقدون أنه لا توجد علاقة مباشرة بين استخدام المؤشرات غير المالية والأداء. وبمقارنة هذه الدراسة مع دراستنا، نلاحظ أن هذه الدراسة تركز على آراء المديرين فقط، بشأن المؤشرات غير المالية، مما قد يؤدي إلى نتائج غير شاملة، عكس دراستنا التي شملت المؤشرات المالية وغير المالية، مع بناء نموذج عملي وإبراز الدور المباشر لبطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الحوكمة.

• سترة العلجة (2019)، بعنوان: "دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وتوجيهها نحو

التنمية المستدامة -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة-"، هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور مراقبة التسيير في تحسين أداء مختلف وظائف المؤسسة، وتوضيح ضرورة التزام المؤسسة بمبادئ التنمية المستدامة الذي فرض عليها تطوير أساليب وأدوات الرقابة، حيث أشارت إلى أن وظيفة مراقبة التسيير تغيرت من الرقابة التقليدية القائمة على الأداء المالي إلى رقابة تعمل على تقييم الأداء الاجتماعي والبيئي إلى جانب الأداء المالي، بغرض كشف الاختلالات على المستويات الثلاثة واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتصحيح مسار الأداء الشامل الذي يعتبر القاسم المشترك بين مراقبة التسيير ومبادئ التنمية المستدامة. وأهم ما توصلت إليه الدراسة هي مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة من

خلال خلق توازن بين الأبعاد المالية وغير المالية والتي تنعكس في النهاية على الأداء المالي للمؤسسة هذا بالتطبيق على شركة اسمنت عين الكبيرة سطيف.

إن أهم اختلاف لدراستنا مع هذه الدراسة هو في الهدف العام للدراسة، حيث أن هذه الدراسة تقوم على مقارنة بعض نماذج مراقبة التسيير ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، بينما دراستنا تهدف لإعطاء نموذج واحد يقوم على كافة الاعتبارات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية بـغية تحقيق التوازن بين مصالح المؤسسة ومصالح الأطراف ذات المصلحة.

• **عمري سامي (2021)، بعنوان: "دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية: -دراسة حالة-**"، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم وقيادة الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية من خلال اقتراح نموذج يأخذ بالحسبان مختلف الجوانب المالية وغير المالية، بالتطبيق على شركة الاسمنت عين الكبيرة من سنة 2017-2020. ومن بين أهم نتائج الدراسة أن المؤشرات التقليدية بتركيزها على المؤشرات المالية فقط لا تُقدم صورة واضحة وشاملة عن الأداء في المؤسسات، لذا لا بد من أن يشمل تقييم الأداء مؤشرات غير مالية عن طريق دمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية ضمن مؤشراتنا.

يُمكن الاختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا في إضافة مساهمة البطاقة في تحقيق التوازن بين متطلبات الأطراف ذات المصلحة؛ وتعزيز الشفافية؛ إلى جانب متابعة وتقييم الأداء الشامل في مؤسسة الاسمنت عين الكبيرة - سطيف-، والاعتماد على أربع سنوات من 2020-2023.

• **Moses Alabi & Suleiman A. Sulaiman (2024) ، بعنوان :**

“The Role of Balanced Scorecard in Enhancing Corporate Governance and Transparency in Palestinian Banks: A Regulatory Perspective”

هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية استغلال المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن -المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو- لتعزيز ممارسات الحوكمة الجيدة وزيادة الشفافية في العمليات المصرفية، واعتمدت الدراسة على منهجية بحث نوعية تشمل مقابلات معمقة مع السلطات التنظيمية، والمديرين التنفيذيين للبنوك، وخبراء الحوكمة في فلسطين، وركزت على كيفية دمج البنوك الفلسطينية للبطاقة في هياكلها الحوكمية، ومدى تأثير ذلك على تحسين الشفافية في التقارير، وصنع القرار، والتفاعل مع أصحاب المصلحة.

وبمقارنة هذه الدراسة مع دراستنا، نجد أنها اعتمدت على الأبعاد الأربعة الرئيسية للبطاقة فقط، دون دمج البعد الاجتماعي والبيئي، كما أن الدراسة لم تتضمن تحليلاً كمياً لدعم النتائج النوعية، كما ركزت على مبدأ الشفافية فقط.

• خصوصية هذه الدراسة

تُعد هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع حوكمة المؤسسات وبطاقة الأداء المتوازن، وتتميز عن الدراسات السابقة بما يلي:

- تعتمد الدراسة على تحليل مؤشرات مالية وغير مالية في شركة الإسمنت عين الكبيرة سطيف؛
- بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن المجتمعية في شركة الإسمنت عين الكبيرة سطيف، مع إضافة البعد الاجتماعي والبيئي، لتحقيق النمو المستدام؛
- الدراسة تُوضح العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والحوكمة من خلال دور البطاقة في متابعة الأداء وتحقيق المسؤولية الاجتماعية؛ تعزيز مبدأ الإفصاح الشفافية؛ وإدارة متطلبات الأطراف ذات المصلحة في إطار حوكمة المؤسسات.

ثامناً: معوقات الدراسة

- ونحن بصدد إعداد هذا البحث واجهنا بعض الصعوبات منها:
- قلة الدراسات والأبحاث التي تناولت العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وحوكمة المؤسسات؛
- صعوبة الحصول على بعض البيانات، خاصة في مجال التدقيق؛
- عدم وضوح مفهوم الحوكمة داخل المؤسسة، بالرغم من تطبيق بعض الإجراءات والقوانين التنظيمية المتعلقة بحوكمة المؤسسات؛
- بعض الصعوبات فيما يخص بناء البطاقة التي من بينها عدم وضوح التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

تاسعاً: خطة الدراسة

بُغية الإحاطة بجوانب الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين تناولوا الجانب النظري؛ حيث يعرض الفصل الأول: "حوكمة المؤسسات" من خلال التطرق إلى النظريات المُفسرة لها؛ ماهيتها؛ مبادئها؛ وآلياتها، كما تم التطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن لتكون موضوع الفصل الثاني، حيث تناولنا فيه أسباب ظهور

البطاقة ونشأتها؛ وتطورها عبر الأجيال الأربعة الرئيسية منها؛ أبعادها؛ وعرضنا طرق ومنهجية تنفيذها ميدانياً، بالإضافة إلى ربط واستخدام البطاقة في تفعيل حوكمة المؤسسات.

وفي الفصل الثالث: "مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل حوكمة شركة الإسمنت عين الكبيرة - SCAEK- سطيف" بدأنا بوضع الإطار المنهجي للدراسة، ثم تناولنا كيفية بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن انطلاقاً من الرؤية والتوجه الاستراتيجي لشركة SCAEK؛ وتحديد المؤشرات المالية وغير المالية في صياغة البطاقة؛ بالإضافة إلى دمج مؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي، حيث عرضنا المؤشرات بالتفصيل لكل بعد من الأبعاد الخمسة للبطاقة، ليتم بعد ذلك التطرق إلى الحوكمة والأطراف ذات المصلحة؛ بالإضافة إلى كيفية مساهمة البطاقة في تفعيل حوكمة الشركة.

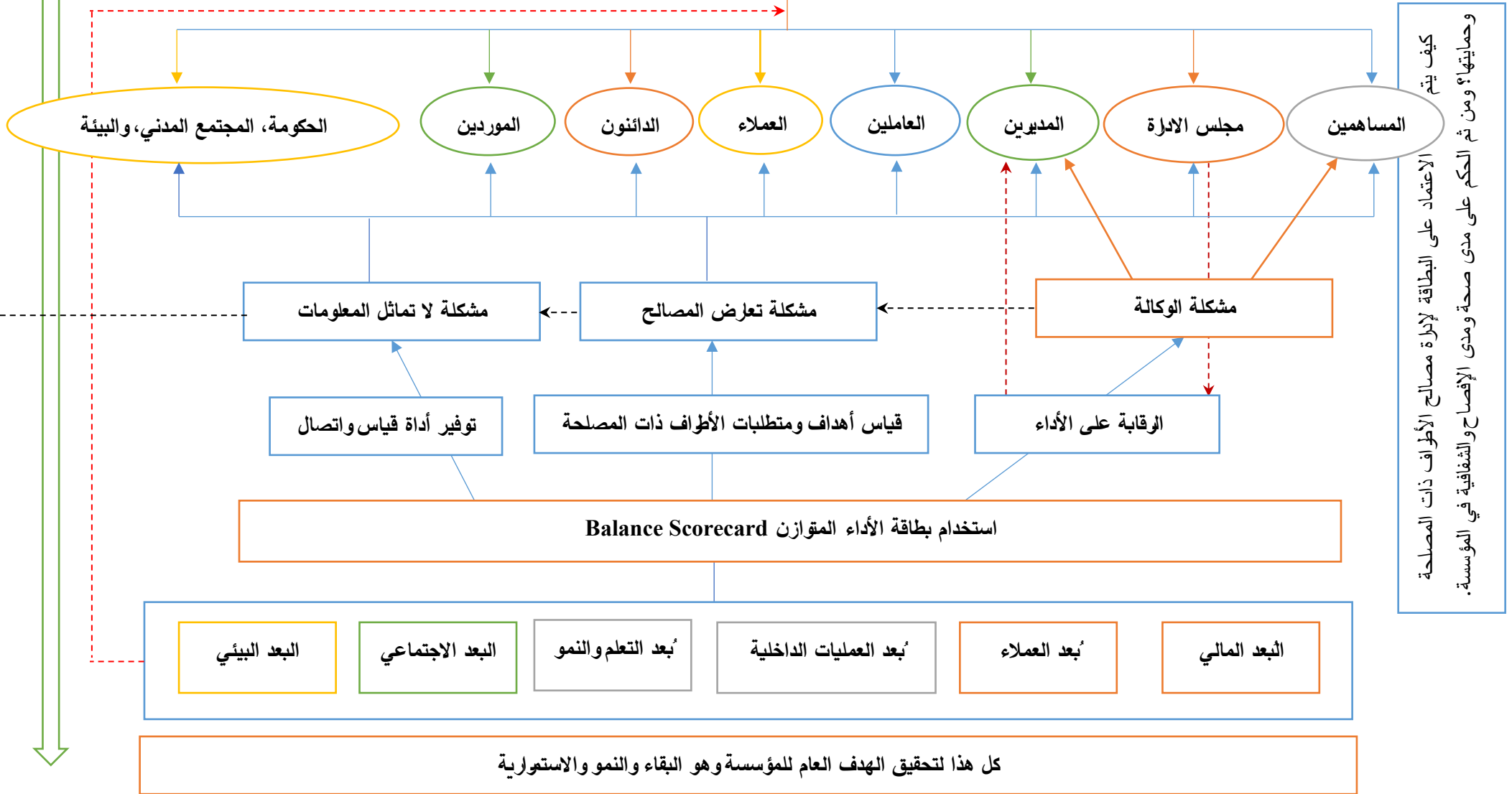
ويُمكن صياغة نموذج الدراسة كما يلي:

وجود أساس لإطار فعال للحكومة
الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين
المستثمرون من المؤسسات وأسواق الأسهم
دور أصحاب المصالح
الإفصاح والشفافية
مسؤوليات مجلس الادارة

حوكمة المؤسسات Corporate Governance

مبادئ

الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة (الأطراف ذات المصلحة)



الفصل الأول:

حكمة المؤمن

تمهيد

في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول العالم، تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية؛ وذلك من طرف الباحثين، ومنظمات الأعمال، والمنظمات والهيئات الدولية للتوجه نحو معالجة الفساد المالي والإداري على مستوى المؤسسات، حيث أدى ذلك الاهتمام إلى وضع مجموعة من المعايير والإرشادات التي تكفل تحسين الأطر القانونية والمؤسسية، والتي يُمكن من خلالها تحقيق الجودة والتميز في الأداء، ليُصبح تبني مفهوم الحوكمة وتطبيق مبادئها ضرورة مُلحة، باعتبارها نظام يساهم في تحسين أنماط التسيير ويحقق الكفاءة التنظيمية في المؤسسة للحفاظ عليها وضمان استمراريته.

إن مضمون عملية الحوكمة يتمثل في خلق نظم تكون أساساً للعلاقات بين كل من الإدارة والمُلاك وجميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، ووضعها حيز التطبيق يستلزم توافر مجموعة من العوامل والمتطلبات، كما يعتمد على مجموعة من الآليات لضمان نجاحها وفعاليتها، بُغية تعظيم قيمة المؤسسات وحماية مصالح المساهمين وجميع الأطراف ذات المصلحة من كل أشكال التلاعب المالي والسلوكيات اللاأخلاقية، ولهذا سوف يتضمن هذا الفصل ما يلي:

I. مدخل لحوكمة المؤسسات

II. ضوابط حوكمة المؤسسات

III. آليات حوكمة المؤسسات

I. مدخل لحوكمة المؤسسات

تُعتبر ظاهرة الحوكمة أحد أهم الأنظمة التي كشفت عنها البيئة الاقتصادية الحديثة والتي نالت اهتمام كبير من قبل المنظمات المهنية والهيئات الدولية نظراً لدورها في حماية المؤسسات من التعرض لحالات التعتير والفساد المالي والإداري، هذا فضلاً عن دورها في تحسين أداء المؤسسة وضمان نموها.

1. النظريات المفسرة لحوكمة المؤسسات

نشأ مفهوم الحوكمة من خلال مجموعة من النظريات ساهمت في بروزه وتشكيله بصفته النهائية المتداولة حالياً، فكانت الانطلاقة من نظرية الوكالة التي تعتبر هي الأصل والمصدر الأساسي لفكرة حوكمة المؤسسات، وصولاً إلى النظريات الحديثة له، إلا أنه سيتم التطرق إلى أهم النظريات التي تُساعدنا في فهم الموضوع وأسباب الاهتمام به.

1.1. نظرية الوكالة Agency Theory

أشارت دراسة الباحثان Means & Berle إلى أن تطور وكبر حجم المؤسسة تطلب فصل الملكية عن الإدارة، مما يفرض على المساهمين تفويض المديرين في عملية الإدارة واتخاذ القرارات فظهر مصطلح الوكالة الذي يعرف بأنه "عقد يقوم بمقتضاه المساهمون (الموكلون) بإلزام المديرين (الوكلاء) بتعظيم أرباح المؤسسة، وذلك بعد تفويضهم بجزء من سلطتهم المتعلقة بتسيير المؤسسة (Denglos, 2010, p. 34).

أ. تعريف نظرية الوكالة

تطرق إليها الباحثان Meckling & Jenson سنة 1976 بوصفهم للمؤسسة على أنها عملية إبرام عقود تجمعها بأصحاب الموارد الضرورية لعمل المؤسسة، ويصفان علاقة الوكالة بأنها الرابط بين الوكيل (المديرين) والأصيل (المساهمين)، ويعرفان عقد الوكالة على أنه: اتفاق يتم بموجبه فرد (الأصيل) بإلزام شخص آخر (الوكيل) من أجل تنفيذ بعض المهام باسمه، هذه المهام تستلزم تفويض البعض من سلطة القرار للوكيل (Dardour, 2009, p. 21)

ب. فروض نظرية الوكالة

تقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفروض هي:¹

- **كفاءة السوق المالي:** ترتبط كفاءة السوق بالعلاقة بين الأدوات المالية وسرعة تدفق المعلومات المستتبطة من القوائم المالية أو من تقارير مالية وغير مالية والتي تعكس أداء المؤسسات، فعند ظهور معلومات جديدة تكون هناك استجابة فورية لتغير أسعار الأوراق المالية، وذلك نتيجة وجود تحرك من طرف المستثمرين الذين هم على وعي تام بدلالة تلك المعلومات المالية والمحاسبية.
- **التصرف الرشيد:** تشير نظرية الوكالة إلى أن الوكلاء يسعون دوماً إلى تعظيم منفعتهم الخاصة ومصالحهم الشخصية على حساب مصالح الملاك مع مراعاة تحقيق قدر من المنفعة للملاك ضمناً لاستمرار العلاقة بينهما.
- **اختلاف الأفضليات لأطراف العلاقة:** يعني أن أهداف وأفضليات الأصيل هي ليست نفسها بالنسبة للوكيل، فالأول (الأصيل) يسعى للحصول على أكبر منفعة ممكنة من عمل الوكيل مقابل أجر معقول بينما يسعى الثاني (الوكيل) إلى الحصول على أكبر قدر من المكافآت مع بذل أقل جهد.
- **الاختلاف في خاصية تحمل المخاطر:** إن لكل من الأصيل والوكيل مواقف مختلفة اتجاه المخاطرة وعدم التأكد وبالتالي وجهات نظر مختلفة فيما يخص اتخاذ القرار، ففي الوقت الذي يتوجه فيه الوكيل إلى اتخاذ قرار بالمخاطرة مثلاً نجد أن الأصيل له وجهة نظر مغايرة تماماً.
- **عدم تماثل المعلومات:** باعتبار أن الأصيل ليس باستطاعته مراقبة جميع أعمال الوكيل والتي يمكن أن تكون ليست بالأعمال التي يفضلها، فإن الوكيل يستغل الكم الهائل من المعلومات لديه لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو على حساب مصلحة الأصيل، وذلك من خلال الإفصاح عن بعض المعلومات وإخفاء البعض الآخر.

¹ أنظر: (Christine , 2013, p. 17)، (طارق عبد العال، 2008، صفحة 70)، (محمد نوري و خلف سلمان، 2010، صفحة 17)، (طارق عبد العال، حوكمة الشركات: (المفاهيم، المبادئ، التجارب) -تطبيقات الحوكمة في المصارف-، 2005، الصفحات 67-68).

ت. مشكلة نظرية الوكالة ومصادرها

إن الفرضية الأساسية لنظرية الوكالة هو التعارض في المصالح بين الملاك والوكلاء، فكل طرف يسعى إلى تحقيق مصلحته الشخصية، فالوكيل لا يعمل لمصالح الأصيل بأفضل شكل ممكن، وللمحد أو التقليل من مشكلة الوكالة يجب الحد من عدم تماثل المعلومات وتحفيز الوكيل ليتحمل بذلك الأصيل ما يسمى بتكلفة الوكالة.

ث. تكلفة نظرية الوكالة

يُمكن تصنيف هذه التكاليف إلى ثلاثة أنواع: (Louizi, 2011, p. 23)

- **تكلفة المراقبة:** يتحمل الأصيل هذه التكاليف بهدف التأكد من أن القرارات التي اتخذها الوكيل تتماشى مع مصالحه وكمثال على ذلك تكاليف المراجعة ومحافظ الحسابات.
- **تكلفة الالتزام:** وهي ما ينفقه الوكيل في التقارير لتحسين صورته ولإثبات حسن نيته للأصيل مثل تكاليف نشر التقارير السنوية ومصاريف الإشهار.
- **التكلفة الباقية:** هي التكلفة التي يتحملها الأصيل نتيجة تعارض مصالح الطرفين من ناحية، واستحالة الرقابة الكلية والدقيقة من ناحية أخرى.

إذن يعتمد نموذج حوكمة المؤسسات وفق نظرية الوكالة التي تركز على الفصل بين الملكية والإدارة، ويمثل المساهمين محور الاهتمام الرئيسي، حيث تتعلق حوكمة المؤسسات بنظم الحوافز وآليات المراقبة على سلوك الإدارة لحماية مصالح المساهمين، حيث يكون الهدف الرئيسي للمؤسسة خلق ثروة لهؤلاء المساهمين (عبد العال حماد، 2009، صفحة 497).

ولهذا فإن أهم انتقاد يُمكن توجيهه إلى نظرية الوكالة هو اعتمادها على طرفين فقط في المؤسسة عند تطبيقها للحوكمة هما المساهمين (الأصيل) والمديرين (الوكيل) مع طرح مشكلة تعارض المصالح بينهما في حين أن نشاط المؤسسة يرتبط بالعديد من الأطراف ذات المصلحة من بينهم العاملين والعملاء والموردين والدائنين، كما أنها تسعى إلى تحقيق مصلحة المساهمين فقط دون المديرين، فالمؤسسة ولتحسين أدائها واستمراريتها يجب عليها الاهتمام بمصالح كل هذه الأطراف المساهمة ومنع تعارضها.

2.1. نظرية تكاليف الصفقة Transaction Cost Theory

تُعتبر واحدة من أهم النظريات التي ساهمت في بروز مفهوم حوكمة المؤسسات، حيث ركزت على دراسة التكاليف من جهة وعلى العقود من جهة أخرى مثلها مثل نظرية الوكالة، وسنحاول التطرق إليها انطلاقاً من فكرة Ronald Coase الذي يُعتبر أول من أعطى توضيحات لهذه النظرية سنة 1937 إلى غاية اكتمالها عن طريق أبحاث Williamson.

أ. مساهمات Coase في نظرية تكاليف الصفقة

يُعتبر Ronald Coase أول من ساهم في إطلاق الفكرة الأولى لنظرية الصفقة أو المعاملة أو المبادلة من خلال نشر مقال له بعنوان طبيعة المنشأة "The nature of the firm" سنة 1937، وقد فاز على إثرها بجائزة نوبل للاقتصاد سنة 1991، ليتم تطوير هذه النظرية من طرف العديد من الباحثين ولا سيما المساهمة الحثيثة بالذكر للباحث Williamson.

انطلق R. Coase في تحليله بالمقارنة بين المؤسسة والسوق بدءاً بالبحث في السؤالين: لماذا توجد أشكال مختلفة من التنظيم وكيف يتم تنظيم الإنتاج على مستوى المؤسسات؟ لكنه لم يكن يبحث عن إثبات تفوق المؤسسات الرأسمالية على الأنواع الأخرى من المؤسسات، حيث قدم مبدأ أصبح فيما بعد أحد أسس المنظمة وهو ما يُسمى الفعالية التنظيمية "organizational effectiveness" فبالنسبة له هناك كفاءة تنظيمية تتحقق عندما تتجح المؤسسة في تقليل تكاليف عملها، ونظراً لأن المؤسسة تتكون من مجموعة من العاملين فإن تكاليف تشغيلها هي نفسها تكاليف الصفقة لتصبح المؤسسة حسب R. Coase عقدة العقود "a node of contracts"، فالطبيعة غير الكاملة للمعلومات وعدم تناسقها بين الوكلاء المتعاقدين تترك نوع من الضبابية في تطبيق العقد بحيث لا يمكن للأطراف المتعاقدة التنبؤ مسبقاً بجميع الاحتمالات التي تنتج عن تنفيذ العقد، وبالتالي ينتج عن ذلك ظهور بعض الانتهازية التي طورها فيما بعد Williamson. قدم R. Coase حول طبيعة المنشأة على أنها "علاقة للسلطة لأنها تُجسد العقود غير المتكافئة بينها وبين الجهات الفاعلة الأخرى التي بطبيعة عامليها يقبلون بالتبعية لإرادة المؤسسة التي تُوظفهم". وهذا ما يعكس علاقة السلطة التي تتمتع بها المؤسسة اتجاه عاملها؛ فهي نظام علاقات وعلاقة الأجور هي التي تحميها وعلى عكس ذلك فإن طريقة التنسيق من قبل السوق حيث يكون الوكلاء متماثلون ويتم التفاعل بين قوى العرض والطلب لذلك لا توجد تبعية ولا سلطة. فهناك أشخاص داخل المؤسسة يتمتعون بالسلطة ويحلون محل آلية الأسعار بالسوق في تحديد الأجر مقابل كمية معينة من العمل مع الامتثال لتوجيهات مدير الأعمال، وبالتالي فإن جوهر المؤسسة الرأسمالية يقوم على مبدأ التبعية والسلطة. بالإضافة إلى هذه الحقيقة فهو يُوضح بأن علاقة الأجر

هي علاقة السلطة التي تمارس مباشرة من قبل صاحب المشروع (المدير) أو من قبل ممثليه، والتي تُعبر عن حق التمتع المؤقت بالقوى العاملة في إطار شروط العقد، وفي سياق هذه الصفقات حاول الإجابة على سؤال نشأة المؤسسة؛ كيف تعمل وما الذي يُعزز ظهورها؟

وعلى نفس المنوال حاول R. Coase شرح أسباب ظهور المؤسسات في الاقتصاديات المتخصصة التي تقتض وجود أسواق لتبادل السلع والخدمات بين المتعاملين الاقتصاديين المستقلين مع وجود آلية السعر التي تحقق التوازن في السوق ومع ذلك فإن تخصيص الموارد يتم بدون سلطة أو تبعية بفضل قوى العرض والطلب المتناسقة، وحسب R. Coase فإن طريقة التنسيق من قبل السوق لا يُفسر وجود المؤسسة ولا يُفسر حتى طريقة تخصيص الموارد بينها وبين العاملين، ويرفض كل الأسباب المقدمة ويقدم تفسيراً يتعلق بالطبيعة المكلفة للصفقات.

قدم F. Knight التفسير الأول على أن وجود المؤسسة مرتبط بعدم اليقين الذي يميز المجتمع؛ أما التفسير الثاني فهو تقسيم المجتمع إلى فئتين؛ فئة أولى واثقة ومغامرة وقادرة على المخاطرة وأخرى خجولة تبحث عن دخل ثابت (راتب)، وهذا ما يجعل هذه الفرضية قابلة للنقاش بقدر ما هي مجرد مسألة سمات نفسية مرتبطة بالطبيعة البشرية، وفي الوقت ذاته يُهمل دور ملكية رأس المال في شرح وجود المؤسسة. ولذلك حسب R. Coase هناك أفراد لديهم الشعور بالأوامر ويفضلون وجود من يُوجههم؛ بالمقابل هناك الذين يرفضون الدفع مقابل توجيههم، وانطلاقاً من هذه التحليلات الاستنتاجية، ما هي العناصر التي تُضفي الشرعية على وجود المؤسسة.

قدم R. Coase تجربة على نظام الأسعار الذي يعتبر جوهر وفكر الاقتصاد الجزئي الذي يدافع عن نظام سعر ناتج عن آلية تنسيق السوق، حيث يعتبر R. Coase أن السوق ليس الوسيلة الوحيدة لتنسيق النشاط الاقتصادي؛ وأن التنسيق ينتج عنه ثلاثة أنواع من التكاليف:

- **تكاليف البحث والمعلومات:** التي ترتبط بالبحث عن الأسعار المناسبة التي يتم تحديدها على أساس التكلفة الكاملة العادية للمديرين بالإضافة إلى هامش متفق عليه؛

- **تكلفة التفاوض والقرار:** التي ترتبط بالمفاوضات وتوقيع العقود مع الشركاء؛

- **تكاليف المراقبة والتنفيذ:** التي تتعلق بمراقبة مقدمي الخدمات وتنفيذ العقود المبرمة مع الشركاء.

وتم تجميع هذه الأنواع الثلاثة من التكاليف في نظرية R. Coase ضمن إطار "تكاليف المعاملات" حيث أكد أن الوكلاء الاقتصاديين أي المديرين يُفضلون اللجوء إلى الوضع البديل الذي يعتمد على الوضع الهرمي وليس على نظام الأسعار، فالمبدأ الذي يحفز هذا الاختيار واضح أي بمجرد أن تكون تكاليف

المعاملات الناتجة عن تنسيق السوق أعلى من تلك المرتبطة بالتنسيق الهرمي أي على مستوى المؤسسة فإن الاختيار يقع على النمط البديل، ويعتبر R. Coase أن "السوق" و"التسلسل الهرمي" هما شكلين بديلين للتنسيق على مستوى المؤسسة، وقد اعتمد Williamson على مساهمة R. Coase للتوسع أكثر في الفكر والتحليل (KHENNICHE & SADAOUI, 2017).

ب. مساهمة Williamson في نظرية تكاليف الصفقة

يُعتبر Oliver Williamson أحد الرواد الرئيسيين في تطوير النظرية، أسس أفكاره على أعمال Ronald Coase، وركز على العوامل التي تؤثر على اختيار المؤسسات للهيكل التنظيمية (مثل الأسواق أو التكامل الرأسي) لإدارة التكاليف المرتبطة بالمعاملات، حيث شرح أن المؤسسات تُنشأ لتقليل تكاليف المعاملات التي قد تكون مرتفعة في السوق، خاصة عندما تكون المعاملات معقدة أو غير مؤكدة، كما أشار إلى أن العقلانية المحدودة والسلوك الانتهازي قد يرفعان من تكاليف المعاملات في السوق. لذلك، تعتمد المؤسسات على الهياكل الداخلية مثل التكامل الرأسي لإدارة المخاطر والتكاليف المرتبطة بالمعاملات، ومن أهم إسهاماته:¹

- **تكاليف المعاملات:** افترض Williamson أن السوق ليس دائماً كفؤاً لأن المعاملات تتطوي على تكاليف إضافية مثل البحث، التفاوض، وتنفيذ العقود، لذا تحتاج المؤسسات إلى اختيار الهيكل التنظيمي الذي يقللها؛

- **العقلانية المحدودة:** أحد العوامل الأساسية التي أشار إليها Williamson هو محدودية القدرة البشرية على معالجة المعلومات واتخاذ قرارات مثالية وكاملة دائماً، مما يؤدي إلى عدم اليقين والمخاطر في الأسواق؛

- **الانتهازية:** أكد على سلوك الأفراد الذي قد يكون انتهازياً لتحقيق مصالحهم الشخصية، مما يزيد من تكاليف المعاملات في السوق، والحل لهذه المشكلة هو التكامل الرأسي أو التعاون الوثيق بين الأطراف المتعاملة لتقليل الانتهازية والمخاطر؛

- **تحديد الأصول:** يُعد من أهم إسهاماته، حيث أوضح أن الاستثمارات التي تتطلب تخصيص موارد معينة لصفقة محددة تجعل التفاوض في السوق أكثر تعقيداً؛ وزيادةً للمخاطر، فإذا كانت الأصول الخاصة بالصفقة عالية التحديد، فإن المؤسسات تفضل القيام بالمعاملة داخلياً، مما يجعل التكامل الرأسي أكثر منطقية؛

¹ أنظر:

- (Williamson, Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, 1975, pp. 31-53-79)
- (Williamson, The Economic Institutions of Capitalism, 1985, pp. 20-47-63)

- **الهيكل الأمثل:** وفقاً لـ Williamson، لا يوجد هيكل واحد يناسب جميع الحالات. بل، يعتمد الاختيار بين السوق أو التكامل الداخلي على مدى تعقيد الصفقة، درجة عدم اليقين، وتحديد الأصول، فإذا كانت الصفقة معقدة وتتطلب استثمارات محددة، فالتكامل الرأسي هو الخيار الأفضل لتقليل تكاليف المعاملات؛

- **الأسواق مقابل الهياكل الهرمية:** في الأسواق، يتم تنظيم المعاملات بواسطة العقود المستقلة، وفي المقابل، في الهياكل الهرمية (مثل المؤسسات الكبيرة)، يتم تنظيم المعاملات داخلياً بواسطة الإدارة، Williamson اعتبر أن التكامل الداخلي يمكن أن يكون أكثر كفاءة عندما ترتفع تكاليف المعاملات في السوق.

مما سبق يمكن القول أن نظرية تكاليف الصفقة، هي نظرية اقتصادية تهدف إلى شرح السبب وراء وجود المؤسسات وكيفية تنظيمها، ولماذا تتجه المؤسسات نحو تنظيم أنشطتها داخلياً، بدلاً من الاعتماد على السوق الخارجي، وتُركز على تكاليف الصفقة المرتبطة بالبحث عن المعلومات، التفاوض، تنفيذ العقود، والمراقبة، فعندما تكون هذه التكاليف مرتفعة، تميل المؤسسات إلى تنفيذ الأنشطة داخلياً لتقليل المخاطر المرتبطة بالانتهازية، وسلوك الأفراد الذي قد يسعى لتحقيق المصلحة الشخصية، كما أن عدم اليقين يزيد من احتمالية تفضيل التنظيم الداخلي، كما تُساعد النظرية في فهم كيفية اتخاذ المؤسسات لقراراتها بشأن الهيكلة والإنتاج، وتقدم إطاراً لتحليل الكفاءة الاقتصادية من خلال مقارنة تكاليف السوق والتكاليف الداخلية.

إن أحد أهم الانتقادات الموجهة لنظرية تكاليف الصفقة هو إفراطها في التركيز على التكاليف المترتبة على المعاملات؛ وتجاهلها للجوانب الأخرى المتعلقة بالسلوك التنظيمي والقدرة التكييفية للمؤسسات، كما أنها تعطي وزناً مبالغاً فيه للحتمية بخصوص اختيار الهياكل التنظيمية، مما قد يُغفل الظروف الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على الأداء المؤسسي.

3.1. نظرية أصحاب المصالح Stakeholder Theory

إن الانتقاد الموجه لنظرية الوكالة يدفعنا إلى التعرف على نظرية أصحاب المصالح أو كما تعرف أيضا بـ: "نظرية الوكالة الموسعة"، ولذلك سوف يتم التطرق إلى تعريف أصحاب المصالح وتصنيفاتهم وأهم الصراعات التي تحدث بينهم بالإضافة إلى محتوى النظرية.

أ. تعريف أصحاب المصالح

تعددت التعاريف المتعلقة بأصحاب المصالح، لذلك سيتم التطرق إلى أهمها فيما يلي:

- معهد ستانفورد للأبحاث (الولايات المتحدة الأمريكية) في اجتماعه سنة 1963 عرف أصحاب المصالح على أنهم: "الجماعات التي من دونها تتوقف المؤسسة عن العمل (Acquier, 2010, p. 4).

- كما قدم Edward Freeman سنة 1984 تعريف للأطراف ذات المصلحة في كتابه "الإدارة الاستراتيجية: مدخل الأطراف ذات المصلحة" على أنهم: "الجماعات أو الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بإنجازات وأهداف المؤسسة" (Pesqueux, 2005, p. 6).

- كما يعرف أصحاب المصالح بأنهم: "الأفراد أو الجماعات التي تستطيع أن تؤثر وتتأثر، بصورة مباشرة وغير مباشرة، في المدى القصير أو البعيد باستراتيجيات وقرارات المؤسسة التي تضعها بغية تحقيق أهدافهم" (A jounot, 2010, p. 76).

إن أهم ما نستخلصه من التعاريف السابقة أن: المؤسسة من خلال نشاطها تعتمد على تكوين علاقات تفاعلية مع أطراف داخلية وخارجية، حيث يجب أن تكون مسؤولة ومشاركة أمام جميع الأطراف التي تتعامل معها عند اتخاذ القرارات.

ب. تصنيف أصحاب المصالح

تعددت تصنيفات أصحاب المصالح باختلاف الباحثين، ومع ذلك اهتم العديد من الدارسين بتصنيفهم إلى فئتين وذلك حسب أهميتهم للمؤسسة هما: (العنزي، 2007، صفحة 8)

- أصحاب المصلحة الأساسيين: هم الأطراف الذين لديهم ارتباط مباشر بثروات المؤسسة (Fortunes Of A Company)، أهمهم: المساهمون، العاملون، العملاء، الموردون، المجتمع المحلي (الأفراد المقيمون بالمحيط الذي تعمل به المؤسسة).

- أصحاب المصلحة الثانويين: هم الأطراف الذين لديهم ارتباط غير مباشر بنشاط المؤسسة، أهمهم: المنافسين، الدائنين، جماعات الضغط ووسائل الإعلام.

كما حضي أصحاب المصالح باهتمام كبير من طرف الأكاديميين والباحثين من خلال تأثير علاقاتهم فيما بينهم من جهة، وعلاقتهم مع المؤسسة من جهة أخرى وذلك لأهميتها وارتباطها بنشاط المؤسسة وبقائها، كما أن اهتمام الباحثين كان موجها لمشكل تضارب المصالح بين هذه الأطراف.

ت. التعارض بين أصحاب المصالح

تحدث بين أصحاب المصالح (المساهمين، المديرين، العاملون...) صراعات نتيجة العلاقات التفاعلية

بينهم؛ ويمكن تصنيف أهمها كما يلي: (Ruth V, 2004, pp. 4-5)

- **الصراع الطبقي Class Conflict**: يحدث هذا الصراع نتيجة التضارب بين مصالح المديرين والمساهمين مع مصالح العاملين، حيث يسعى المديرون لتعظيم منفعة المساهمين دون الاهتمام بمصالح العاملين خاصة فيما يتعلق بمسائل الأجور والمكافآت.

- **صراع الأطراف المطلعة والأطراف غير المطلعة Insider-Outsider Conflict**: يحدث هذا الصراع نتيجة تضارب مصالح كل من المديرين والعاملين (Insider) مع مصالح المساهمين (Outsider)، فعادة ما يسعى المديرون بالاشتراك مع العاملون إلى اتخاذ قرارات تكون في صالح المؤسسة حتى وإن لم تكن من أولويات المساهمين، وبذلك يحدث التعارض في المصالح.

- **صراع المساءلة Accountability Conflict**: يحدث أثناء تضارب مصالح المديرين مع المصالح المشتركة للمساهمين والعاملين، فقد يقوم هذين الأخيرين بالتعاون للحد من الأداء الضعيف أو الانتهازي للمديرين، عن طريق مراقبة أداء المديرين ومطالبتهم بالشفافية والإفصاح وإخضاعهم للمساءلة، وذلك للمساهمة في نجاح المؤسسة واستمراريتها، بينما نجد تضارب المصالح بين المساهمين والعاملين يعطي الفرصة للمديرين لتعظيم منفعتهم الشخصية.

ث. محتوى نظرية أصحاب المصالح

باعتبار أن أهداف أصحاب المصالح متباينة فإن ذلك يؤدي بهذه الأطراف إلى صراعات بينية أهمها ما تم التطرق اليه، وهي المشكلة التي تطرحها نظرية الوكالة، لذلك يقع على عاتق المديرين المسؤولية الكاملة في عملية الموازنة لهذه الأهداف وإدارة تلك العلاقات.

وأكد الباحثان Gond & Mercier على أن الشرعية والسلطة يعتبران أهم مبررين لنظرية أصحاب

المصالح: (Gond & Mercier, 2003, pp. 3-4)

- الاعتراف بشرعية أصحاب المصالح: يُقصد بالشرعية (المفهوم الاستراتيجي والسوسيولوجي) ضرورة التكيف الثقافي للمؤسسة والتوافق مع ممارسات وتطلعات المجتمع والمحيط الذي تعمل فيه، فالنظرية جاءت لتبين شرعية حقوق أصحاب المصالح والتزاماتهم.

- علاقات السلطة مع أصحاب المصالح: يعني أن هناك علاقات تفاعل متبادل بين المؤسسة ومختلف الأطراف ذات المصلحة التي تُشكل بيئتها الداخلية والخارجية في إطار ما يعرف بـ: "نظرية التبعية للموارد".
"The theory of resource dependence"

فنموذج حوكمة المؤسسات وفق نظرية أصحاب المصالح يبحث في كيفية إجبار الإدارة على مراعاة مصالح كل الأطراف، من خلال الأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة من جهة، وأهداف الأطراف ذات المصلحة من جهة أخرى، فنجاح المؤسسة يرتبط بمستوى الحفاظ على مصالح هذه الأطراف والتقليل من التضارب بينها.

وباعتماد الحوافز الإدارية من خلال مكافأة الإدارة على أساس مقياس ما لصالح الأطراف ذات المصلحة، فإن هذه العملية تتطلب أهدافا ومقاييس أداء واضحة ولذلك لا يوجد إجماع حول كيفية قياس وإعداد تقارير عن التغيرات التي تصب في صالح الأطراف ذات المصلحة، فالكثير من الباحثين يعتقدون أن بطاقة الأداء المتوازن هي الأنسب لهذا الغرض (عبد العال حماد، 2009، صفحة 506).

2. ماهية حوكمة المؤسسات

تُعتبر حوكمة الشركات من المفاهيم المحورية في عالم الأعمال الحديث، حيث تلعب دورًا رئيسيًا في تنظيم العلاقات بين مختلف الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، وتُعد من المفاهيم التي شهدت تطورًا كبيرًا مع تزايد أهمية الشفافية والمساءلة في المؤسسات الاقتصادية، يهدف هذا المبحث إلى استعراض نشأة حوكمة الشركات، تعريفها، وأهميتها، وذلك لفهم الأسس التي تقوم عليها والآثار التي تترتب على تطبيقها في المؤسسات المختلفة.

1.2. نشأة حوكمة المؤسسات

ازداد الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات في العقدين الأخيرين من القرن الماضي إلا أن جذورها تعود إلى الباحثان Berle & Means اللذان يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة من خلال كتابهما "المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة" "The Modern Corporation And Private Property" سنة 1932، والذي يُعنى بأداء الشركات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد، حيث أكدوا على ضرورة وجود اليات للرقابة على المؤسسات لحل مشكلة تعارض المصالح التي تضر بالمؤسسة (شيحان المشهداني و فرحان طالب، 2011، صفحة 27).

أما سنة 1976 فقد قام كل من الباحثان Meckling & Jensen أصحاب جائزة نوبل للاقتصاد بالاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات، وإبراز أهميته في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة من خلال نظرية الوكالة، ليتبع ذلك مجموعة من الدراسات والأبحاث العلمية والعملية التي أكدت على ضرورة تبني الحوكمة التي تُساهم في جذب المستثمرين وحماية حقوقهم (نصر علي و السيد شحاتة، 2007، صفحة 23).

كما أدت الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها دول شرق آسيا وأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية إلى الاهتمام بحوكمة المؤسسات من خلال التفكير في إيجاد قوانين ولوائح تضبط سلوك المديرين وتعمل في الوقت نفسه على حماية مصالح المساهمين والأطراف ذات المصلحة، والبحث عن سُبل ووسائل للرقابة على أعمال المؤسسات وذلك بإصدار العديد من التشريعات والتقارير من طرف المنظمات والهيئات والحكومات مثل: لجنة Treadway، لجنة Cadbury وقانون Sarbanes Oxley.

هذا وسوف يتم تناول أهم المحطات الرئيسية والدوافع التاريخية التي كان لها الأثر الواضح في بروز مفهوم حوكمة المؤسسات، والتي يُمكن عرضها فيما يلي:

أ. الانهيارات والأزمات المالية

شهد الاقتصاد العالمي في العقدين الأخيرين من القرن الماضي، العديد من الأزمات المالية وانهيارات كبريات المؤسسات خاصة في شرق آسيا والولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة مثل انهيار وإفلاس بنك الاعتماد التجاري الدولي سنة 1991، انهيار وإفلاس مؤسسة الادخار والإقراض الأمريكية سنة 1994، أزمة دول جنوب شرق آسيا التي ظهرت سنة 1997، انهيار مؤسسة Enron عملاق الطاقة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2001، انهيار وإفلاس المؤسسة الأمريكية للاتصالات World com، وسوف يتم عرضها بالتفصيل فيما يلي:

- الأزمة المالية الآسيوية

جاءت هذه الأزمة لتعصف بالأسواق المالية الآسيوية سنة 1997، وذلك بعد 30 سنة من النمو الاقتصادي لتعرض إلى أعنف الأزمات الاقتصادية، حيث وصفت آنذاك بأزمة ثقة في المؤسسات والحكومات التي كانت تعاني من هشاشة القطاع المالي والفساد الإداري على مستوى كل منها، ليمتد أثرها إلى التجارة الدولية.

فالأزمة تشكلت أساسا ضمن العمليات التي نشأت بين الحكومات والمؤسسات وحصول هذه الأخيرة على أموال ضخمة من الديون قصيرة الأجل وإخفاءها على المساهمين، فالبداية كانت من تايلند حيث تراجعت عملتها "البات Baht" تراجع عنيف لينتشر الخوف إلى الدول المجاورة لتشهد فيما بعد تراجع في عملاتها وهذا ما أدى إلى انهيار أسواق المال الآسيوية.

وسط هذا التدهور في المنطقة الآسيوية، جاء التدخل من طرف صندوق النقد الدولي IMF عن طريق العديد من الخطط لإعادة هيكلة القطاع المالي وخلق بعض القيود للبنوك ودعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع تعزيز الشفافية والمساءلة وإدارة المخاطر (بليغ، 2016، صفحة 39).

بعد أزمة دول شرق آسيا بدأ العالم ينظر نظرة جديدة لحوكمة المؤسسات، إلا أن الاهتمام بها تجلى بعد انهيار كبريات المؤسسات الأمريكية التي من بينها:

- انهيار مؤسسة Enron¹

بعد 16 سنة من إنشائها من طرف "Kenneth Lay" بمدينة Houston الأمريكية، أصبحت مؤسسة Enron أكبر مؤسسة للطاقة في العالم وسوق رأس المال، حيث تملك عدة فروع في العديد من الدول. لكن انفجار أزمة الطاقة في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي أرجعه أغلبية المحللين إلى التحرر الكبير الذي عرفه قطاع الطاقة آنذاك، أدى إلى انخفاض أسعار أسهم Enron لتتهار بعد ذلك تماما في سنة 2001، ومع ذلك أصرت إدارة المؤسسة على أن وضعيتها المالية جيدة لتحصل بعد ذلك على بعض التسهيلات الائتمانية من بنكين كبيرين. ويرجع السبب الرئيسي في انهيار مؤسسة Enron إلى تجاهل إدارة المؤسسة للمعايير المحاسبية والأخلاقية، وانعدام أخلاقيات المهنة، وانعدام الشفافية، بالإضافة إلى المبالغة في المكافآت والتعويضات والمزايا التي كان يتمتع بها كبار مسؤولي المؤسسة وأعضاء مكاتب المراجعة، مع العلم أن مكتب "Arthur Andersen" الذي كان مكلفا بمراجعة حسابات المؤسسة كان يقوم بالمراجعة الداخلية أيضا، مما يؤثر على أداء عمله، كما أنه كان يقدم خدمات استشارية كبيرة لهذه المؤسسة، الأمر الذي يؤكد الكثير من الشبهات حول تضارب المصالح.

- انهيار مؤسسة World Com

شهدت مؤسسة World Com الأمريكية معدلات نمو سريعة لتصبح واحدة من أكبر المؤسسات في العالم في مجال الاتصالات، لتحدث بعدها بعض التغييرات في الإدارة العليا للمؤسسة سنة 2002، حيث طلب من المراجع المحاسبي فحص مجموعة معينة من المعاملات المحاسبية، ليكتشف أن نفقات المؤسسة يتم التعامل معها على أساس أنها استثمارات رأسمالية، وبذلك يتم خصم النفقات على ميزانيات المدى الطويل بدلا من تعويضها مقابل الأرباح الحالية، لتؤدي هذه الممارسات للأخلاقية إلى تضخم أرباح مؤسسة World Com وقيمة أسهمها، حيث ارتفعت أرباحها بمبلغ 3,8 مليار دولار في الفترة من سنة 2001 إلى مارس 2002، وهذا ما يعطي صورة بأن قيمة المؤسسة أكبر من قيمتها الحقيقية، لتعترف المؤسسة بقيامها بواحدة من أكبر عمليات الغش المحاسبي سنة 2002، وتقديم ستة من مديري مؤسسة World Com المشتركين في الغش استقالاتهم في ديسمبر 2002 (بليغ، 2016، صفحة 44).

وأظهرت التحقيقات في هذه الأزمات والانهيارات أن هناك عوامل مشتركة ساهمت بشكل كبير في حدوثها وهي: (العشماوي و عطاالله وارد، 2008، صفحة 24)

¹ أنظر: (نصر علي و السيد شحاتة، 2007، صفحة 128)، (Pigé, 2008, p. 112)، (بليغ، 2016، الصفحات 46-52)

- * وجود تواطؤ بين مكاتب المراجعة الخارجية وإدارة المؤسسات؛
 - * غياب الشفافية والإفصاح وعدم عرض المعلومات والتقارير المالية؛
 - * عدم وجود المديرين غير التنفيذيين في مجلس الإدارة؛
 - * الاعتماد على أدوات تقليدية لقياس الأداء تركز على المعلومات المالية فقط دون الاهتمام بالمعلومات غير المالية مثل بطاقة الأداء المتوازن؛
 - * الفساد الإداري والمالي والممارسات اللاأخلاقية من طرف المديرين التنفيذيين خاصة فيما يخص الرواتب الضخمة والمكافئات العالية (عبد الحميد علي ، 2014 ، صفحة 51).
- وبمقابل هذه الأزمات المالية والانهييار المتتالي لكبرى المؤسسات، كان هناك تحركات ومبادرات من طرف الدول والهيئات والمنظمات نحو ضرورة التفكير في إيجاد ضوابط ولوائح تضبط سلوك المديرين وتعمل على حماية مصالح المساهمين والأطراف ذات المصلحة، والبحث عن سبل ووسائل للرقابة على أداء المؤسسات لإدارتها وفق الممارسات السليمة في إطار ما يسمى بحوكمة المؤسسات.
- ب. صدور بعض التشريعات والتقارير**

من أهم هذه التشريعات والتقارير نجد: تقرير لجنة "Treadway" سنة 1987، تقرير لجنة "Cadbury" سنة 1992، قانون "Sarbanes-Oxley Act" سنة 2002، كونها جاءت عقب الأزمات المالية والانهييار الكبرى المؤسسات، والتي سوف نتطرق إليها بالتفصيل كما يلي:

- تقرير لجنة Treadway Committee

عقب الانهييار المالية التي تعرض لها العديد من المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية خاصة في مجال القروض والادخار، تم تأسيس لجنة Treadway سنة 1985 وتمثل دورها الرئيسي في تحديد أسباب سوء توضيح الوقائع في التقارير المالية، وتقديم توصيات للحد من التلاعب في القوائم المالية، حيث قدمت هذه الهيئة أول تقرير لها عن حوكمة المؤسسات سنة 1987 (Tricker, 2012, p. 12)، والذي حمل في طياته مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام أكثر بمفهوم الرقابة الداخلية والعمل على تعزيز مهنة المراجعة الخارجية أمام مجلس إدارة المؤسسة، بالإضافة إلى أهمية تشكيل لجنة المراجعة الداخلية للمؤسسة، والحرص على تكوين هذه اللجنة من الأعضاء غير التنفيذيين، وذلك لإفضاء نوع من الشفافية والمصداقية فيما يخص القوائم المالية (مصطفى سليمان، 2009، صفحة 16).

- تقرير لجنة Cadbury Committee

عقب الانهيارات المالية لكبرى المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا أدركت الحكومة المحافظة في المملكة المتحدة التشريعات السائدة تحتوي خلل ما، حيث قامت بورصة لندن للأوراق المالية في ماي 1991 بتشكيل لجنة Cadbury، من أجل معالجة الجوانب المالية لحوكمة المؤسسات، والتي ترأسها Adrian Cadbury الرئيس التنفيذي لمجموعة Cadbury، كما ضمت المسؤولين التنفيذيين لكبرى الصناعات في المملكة المتحدة وخبراء المالية وأكاديميين (Jay & Connell, 2002, p. 461).

وفي سنة 1992 تم إصدار أول تقرير عن هذه اللجنة والذي أكد على أهمية حوكمة المؤسسات من أجل دعم ثقة المساهمين في عملية إعداد ومراجعة القوائم المالية، فالتوصيات التي تضمنها التقرير غير ملزمة للمؤسسات المدرجة في بورصة لندن، إلا أن هذه الأخيرة تلزم المؤسسات على تبيان مدى التزامها بتلك التوصيات، وذلك في تقريرها السنوي (مصطفى سليمان، 2009، صفحة 17).

كما ساهم تقرير اللجنة في وضع مشروع للممارسات المالية لمساعدة المؤسسات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من أجل الحد من الخسائر الكبيرة، والتركيز على دراسة العلاقة بين الإدارة والمساهمين لتعزيز دور المراجعة، كما أشار التقرير إلى دور مجلس الإدارة والفصل بين مسؤولياته وصلاحياته وبين مسؤوليات وصلاحيات الإدارة التنفيذية.

وبمجرد صدور هذا التقرير عن لجنة Cadbury أخذت العديد من الدول بإصدار تقاريرها لإصلاح ممارسة المؤسسات لأعمالها وتضمين التقارير بأفضل الممارسات للحوكمة المؤسسية (فرحان طالب و شيحان المشهداني، 2011، الصفحات 28-29).

ت. العولمة واقتصاد المعرفة

شهد العالم في بداية القرن الواحد والعشرون متغيرات كثيرة في شتى المجالات الاقتصادية منها والسياسية والاجتماعية والثقافية التي أسفرت عن طفرة واسعة لنظم الإنتاج، والتطور الكبير في وسائل الاتصالات، ومنه إلى تحرير الأسواق المالية ليصبح الحديث عن اقتصاد عالمي لا يعترف بالحدود السياسية للدول حيث تتم العلاقات الاقتصادية بحرية تامة، وهو ما أطلق عليه بمصطلح العولمة Globalization، كما يُعتبر بروز النظام الرأسمالي الليبرالي كقطب وحيد مهيم على العالم بقيادة الولايات المتحدة الأمريكية بعد سقوط النظام الاشتراكي أحد مظاهر العولمة، فهذه الأخيرة هي ظاهرة اقتصادية وهيمنة أمريكية وثورة تكنولوجية (ناصر، 2014، صفحة 76).

إن هذه التطورات السالفة الذكر وتحرير الأسواق المالية وسهولة تدفق حركة رأس المال بين البلدان، فسخ المجال أمام المؤسسات للتوسع في نشاطها ومن ثم خلق فرص استثمارية جديدة وتحقيق أرباح مرتفعة، وبالتالي أصبحت هذه المؤسسات تحتاج إلى مستويات كبيرة من رأس المال، وذلك عن طريق جذب الاستثمارات المالية، الأمر الذي أدى إلى ضرورة حماية رأس مال المستثمرين (المساهمين) من الفساد المالي والإداري، لذلك أصبح المستثمرون قبل قيامهم بعملية الاستثمار يطلبون الأدلة والبراهين على أن المؤسسات التي ترغب في جذب أموالهم، يتم إدارتها وفق الممارسات السليمة للأعمال والتي يطلق عليها مفهوم حوكمة المؤسسات، فالمستثمرون يبحثون عن المؤسسات التي تتمتع بهياكل سليمة للحوكمة والتي تضمن مستوى من الإفصاح والشفافية في التقارير المالية، وبالتالي وجب التفكير في كيفية حماية المستثمرين من فساد مجالس إدارة المؤسسات، عن طريق الاهتمام بالدور الذي تلعبه حوكمة المؤسسات في التأكيد على الالتزام بالسياسات والإجراءات الرقابية وعلى دورها في جذب الاستثمارات، من خلال وضع أسس معينة للعلاقة بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح، ليصبح من الواضح جدا أن مفهوم حوكمة المؤسسات يحدد بدرجة كبيرة مصير المؤسسات ومصير اقتصاديات الدول في عصر العولمة (مصطفى سليمان، 2009، الصفحات 13-14).

من ناحية أخرى نجد أنه من إفرازات ظاهرة العولمة اقتصاد المعرفة والذي عكس مجموعة من الدوافع التي استوجبت الحاجة إلى العمل بأسس حوكمة المؤسسات، ولعل أهمها التحول من اقتصاد الموارد الطبيعية إلى اقتصاد الأصول البشرية ومنه إلى اقتصاد الأصول المعرفية، بالإضافة إلى العمل بمفاهيم إعادة الهيكلة والخصخصة وتكنولوجيا المعلومات، والتوجه نحو الإدارة الاستراتيجية بعناصرها المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ والتقييم الاستراتيجي، كذلك التوجه نحو العمل بمفهوم الإدارة البيئية واتساع دائرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ولعل الأهم من كل ذلك ظهور بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس وتقييم الأداء الحقيقي للمؤسسات (العشماوي و عطا الله وارد، 2008، صفحة 27).

2.2. مفهوم حوكمة المؤسسات

إن المتتبع لتطور مفهوم حوكمة المؤسسات يلاحظ أنه عند ظهوره كان موجهاً أساساً لحماية المساهمين وتعظيم القيمة المالية لهم، لينتقل بعد ذلك إلى الاهتمام بكل الأطراف الفاعلة المرتبطة بالمؤسسة؛ وسيتم في هذا العنصر التفصيل في المفهوم من خلال التعريف والخصائص والأهمية الخاصة بحوكمة المؤسسات، ليتم بعدها التطرق للأطراف المعنية بتطبيقها.

أ. تعريف حوكمة المؤسسات

ككل المصطلحات الحديثة، تعددت التعاريف المتعلقة بمصطلح حوكمة المؤسسات من الناحية اللغوية والاصطلاحية، لذلك سنحاول التطرق لمختلف التعاريف المقدمة لهذا المصطلح من حيث دلالاته اللغوية والاصطلاحية.

- التعريف اللغوي لحوكمة المؤسسات

تعود الجذور التاريخية للحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة "Kubernan" وهي تُعبر عن قدرة رُبان السفينة الإغريقية ومهارته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير، وما يمتلكه من قيم وأخلاق وسلوكيات نبيلة في الحفاظ على الركاب وممتلكاتهم مع حفظ الأمانة والسلع وإيصالها لأصحابها، فإذا أنجز مهمته بنجاح كان يُطلق عليه هذا اللفظ الذي انتقل إلى اللغة اللاتينية "Gubernare" ومنها إلى اللغة الإنجليزية "Good Governor" والمشتق من الفعل "To govern" ليتم بعدها إعطائه كلمة "Governance" أي الحوكمة، وأُطلق على مصطلح حوكمة المؤسسات "Corporate Governance" فهي تحافظ على معناها القديم فيما يخص القيم والأخلاق والسلوكيات التي يجب أن يتحلى بها مديرو المؤسسات كونهم رُباني السفينة (Mehrez, 2017, pp. 26-27).

أما فيما يخص اللغة العربية فإن مصطلح الحوكمة يُعتبر مصطلحاً حديثاً، حيث دخل القاموس الاقتصادي والإداري العربي مطلع القرن الحادي والعشرين، واعتمد من طرف مجمع اللغة العربية سنة 2003 رغم تعدد المقترحات المطروحة مثل: حكم المؤسسات، الحكم الراشد، الحاكمية المؤسسية. ليستقر الأمر على اختيار هذا المصطلح لقربه من المصطلح الإنجليزي "Governance" الذي هو على وزن "قولة"، ويعكس المعنى الحقيقي لهذا المفهوم وهو تدعيم مراقبة أداء المؤسسة والقائمين عليها.

فمصطلح "الحوكمة" من الناحية اللغوية يتضمن عديد الجوانب: (أحمد الخضيرى، 2005، صفحة 55)

* فهو يعني الحكمة وما تقتضيه الحكمة من النصح، الإرشاد، التوجيه، القدوة والافتداء؛

* ويعني الحكم وما يتطلبه الحكم من السيطرة على الأمور عن طريق وضع الضوابط والقيود التي تحكم وتحكم في السلوك؛

* كما يعني الاحتكام أي الرجوع إلى مرجعيات الحوكمة وأسسها وضوابطها الأخلاقية؛

* ويعني أيضاً التحاكم أي طلب العدالة ومنع الانحراف والتلاعب أمام قواعد الحوكمة.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن مصطلح "حوكمة المؤسسات" بالعربية عبارة عن ترجمة لغوية فقط لمصطلح "Corporate Governance" بالإنجليزية، لذلك سنتطرق إليه بالتعريف الاصطلاحي.

- التعريف الاصطلاحي لحوكمة المؤسسات

تعددت التعاريف التي تناولت الحوكمة ما بين باحثين وهيئات ومنظمات دولية، نظراً للتطور المستمر الذي عرفه المصطلح منذ ظهوره تسعينات القرن الماضي إلى العشرية الأولى من القرن الحالي، والذي يجعله في خانة المفاهيم الديناميكية، وفي هذا السياق سوف يتم استعراض مجموعة من التعاريف لحوكمة المؤسسات تم تقسيمها إلى مجموعتين وفق تطور المفهوم من جهة، والنظريات المفسرة له من جهة أخرى.

- التعريف وفق المدخل الضيق لحوكمة المؤسسات

ركزت هذه المجموعة من التعاريف على العلاقة بين المديرين والمساهمين، وتعظيم الأرباح المالية للمساهمين، وهو ما ينطبق على نظرية الوكالة التي تطرح مشكلتها بين المديرين والمساهمين فقط. وتُعرف حوكمة المؤسسات على أنها: "مجموعة إجراءات تهدف لحل مشكلة الوكالة، سواءً بإعطاء المديرين تحفيزات حتى يكون التسيير وفق مصالح مساهميها، أو بتوفير المعلومات اللازمة للمساهمين لتمكينهم من مراقبة وتوجيه ومتابعة نمط تسيير المؤسسة" (بالرقي، 2013، صفحة 5).

ما يُمكن ملاحظته على هذا التعريف أنه حصر الحوكمة في حل مشكلة الوكالة فقط عن طريق اقتراح منح تحفيزات للمديرين أو الرقابة عليهم.

كما عرفها تقرير Cadbury سنة 1992 على أنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه المؤسسات ومراقبتها" (Cabane, 2018, p. 43).

ركز هذا التعريف على وظيفتين من وظائف الإدارة وهي التوجيه والرقابة لكنه يُعتبر تعريفاً عاماً كونه ترك مجالاً واسعاً للتفسير.

وعرفها Shleifer & Vishny على أنها: "مجموعة الآليات التي تضمن لمختلف مانحي الأموال عائداً على استثماراتهم من خلال تجنب تخصيص قيمة مفرطة من طرف المديرين والمساهمين المسيطرين" (Cabane, 2018, p. 43).

أهم ما يُمكن أن يُقال على هذا التعريف أنه ركز بالأساس على تعظيم القيمة للمساهمين كما أشار إلى ضرورة حماية الفئات الصُغرى من المساهمين، لكنه لم يتطرق إلى الأساليب التي يجب اعتمادها في ذلك لحماية المساهمين.

وتُعرف بأنها: "النظام الذي تُدار وتراقب به المؤسسات ومجالس الإدارة مسؤولة عن حوكمتها، ودور المساهمين في الحوكمة هو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والمراجعين، والتأكد من أن هناك هيكل حوكمة ملائم وفي مكانه. إن مسؤولية المجلس تتضمن وضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتوفير القيادات التي تُحقق هذه الأهداف، ومراقبة إدارة العمل، ورفع التقارير للمساهمين، والتأكد من أن مجلس الإدارة يلتزم بالقوانين واللوائح، ويعمل لمصلحة المساهمين أعضاء الجمعية العامة" (العايب، 2016، صفحة 49).

ورد في هذا التعريف أن الحوكمة هي نظام رقابي على المؤسسات عن طريق مجالسها الإدارية التي بدورها هي المسؤولة عن وضع الأهداف الاستراتيجية وتحقيقها، بالإضافة إلى التزامها بحماية مصالح المساهمين، فالتعريف ركز على مجلس الإدارة وأهمل مختلف الأطراف المشاركة في عملية تسيير المؤسسة، والعديد من المعايير والخصائص المرتبطة بالحوكمة.

إن أهم انتقاد يُمكن أن نوجهه لهذه المجموعة من التعاريف أنها ركزت على طرفين من الأطراف ذات المصلحة، الطرف الأول هم المديرين الذين أكدت على وجوب مراقبتهم ومساءلتهم لحماية الطرف الثاني وهم المساهمين، وأهملت الأطراف الأخرى التي لها علاقة مع المؤسسة، وهو ما يتنافى مع هدف البقاء والنمو والاستمرارية للمؤسسة، والذي أكدته السنوات من خلال تراجع أداء العديد من المؤسسات وعدم قدرتها على المنافسة والتوجه نحو الإفلاس، ليتم فيما بعد صياغة مفهوم أشمل للحوكمة يتطرق إلى كل الأطراف المرتبطة بالمؤسسة كونها تعيش في بيئة متغيرة ومتقلبة.

- التعريف وفق المدخل الواسع لحوكمة المؤسسات

ركزت مجموعة هذه التعاريف على العلاقة بين المديرين، المساهمين ومختلف الأطراف ذات المصلحة، انطلاقاً من استعمال ركائز ممارسة الحوكمة كنموذج للرقابة على المؤسسة والذي يهتم به كل الأطراف الفاعلة التي لها مصلحة في المؤسسة فضلاً عن إيصال المعلومات المالية وغير المالية لهم، وهو ما ينطبق على نظرية أصحاب المصالح، لذلك يجب أن تكون هناك آليات للرقابة تُوجه عمل المديرين بما يخدم مختلف الأطراف ذات المصلحة.

حيث تُعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) حوكمة المؤسسات على أنها: "مجموعة العلاقات بين إدارة المؤسسة، ومجلس إدارتها، والمساهمين فيها، ومجموعة أصحاب المصالح الآخرين.

وتُوفّر تلك العلاقات الهيكل الذي يُمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة ووضع الوسائل اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومراقبة الأداء" (Jacques du plessis, Hargovan, & Bagaric, 2011, p. 21).

يُعتبر هذا التعريف من أشمل التعاريف التي تم التطرق إليها حيث ركز على كل الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، والعلاقات بينهم لمنع تضارب المصالح، وتحديد الأهداف والوسائل بما يخدم هذه الأطراف من جهة، ومراقبة الأداء لحماية مصالحهم من جهة أخرى.

وتُعرف بأنها: "مجموعة القواعد Rules والحوافز Incentives التي يتم من خلالها توجيه ورقابة إدارة المؤسسة وصولاً إلى تعظيم كل من الربحية وقيمة المؤسسة طويلة الأجل لمنفعة المساهمين وأصحاب المصالح" (محسن الربيعي و عبد الحسين راضي، 2011، صفحة 7)، هنا تم التطرق إلى التحفيز كأسلوب للوصول إلى تعظيم المنفعة لمختلف الأطراف ذات المصلحة، ويُعتبر هذا الأسلوب فعال في توجيه المديرين نحو تعظيم قيمة المؤسسة، لكنه غير كافي خاصة على المدى الطويل.

ويُشير معهد المدققين الداخليين الأمريكي (The Institute of Internal Auditors) إلى تعريف الحوكمة على النحو التالي: " تتعامل عمليات الحوكمة مع الإجراءات التي يستخدمها ممثلو أصحاب المصلحة في المؤسسة لتوفير الإشراف على عمليات المخاطر والرقابة الإدارية، والتي تساهم في تحقيق الأهداف وحماية القيمة المؤسسية، فالقائمين على أنشطة الحوكمة مسؤولون أمام أصحاب المصالح في المؤسسة عن الإدارة الفعالة" (Hermanson & Rittenberg, 2003, p. 27).

تناول هذا التعريف الأساليب المستخدمة من قبل الأطراف ذات المصلحة في الإشراف والرقابة على المؤسسة وإدارة المخاطر لحماية مصالحهم والحفاظ على قيمة المؤسسة، حيث أشار إلى مساهمة كل الأطراف المشاركة في المؤسسة في عملية الرقابة، إلا أن الأطراف الخارجية تبقى بعيدة كونها لا تملك المعلومات الكافية لذلك.

كما تُعرف على أنها: "تتكون من شبكة علاقات تربط مختلف الأطراف المشاركة في إطار تحديد استراتيجية وأداء المؤسسة، هذه الأطراف تتمثل في المساهمين، المديرين، ومجلس الإدارة من جهة، والعملاء، الموردن، البنك، والمجتمع من جهة أخرى" (Caby & Hirigoyen, 2001, p. 51).

في هذا التعريف تم التطرق إلى الحوكمة من حيث مكوناتها باعتبارها علاقات بين أطراف تم تصنيفهم إلى صنفين، أطراف داخلية وأخرى خارجية، لكنه لم يتطرق إلى أساليبها وخصائصها وإبراز هدفها الأساسي وهو الرقابة على الأداء.

ما يُلاحظ في هذا المدخل الواسع أنه اتفق مع المدخل الضيق في مفهوم الحوكمة من حيث فرض الرقابة على المديرين وأداء المؤسسة ككل، لكن الاختلاف يبرز في أن الأول يُوجه الحوكمة نحو خدمة فئة المساهمين فقط، عكس الثاني الذي وسع دائرة الاهتمام لتشمل مختلف الأطراف ذات المصلحة، كما أنه لم يأخذ بالمديرين على أنهم من بين أصحاب المصالح، وإنما جعل منهم طرفاً يجب فرض آليات الرقابة عليه بما يخدم أصحاب المصالح، لكن يبقى المديرين طرفاً من الأطراف المرتبطة بالمؤسسة ولهم مصالح مثل باقي الأطراف.

ويُمكن إيجاز تطور مفهوم الحوكمة حسب بعض الباحثين في الجدول المُوالي:

الجدول رقم 01: تطور مفهوم حوكمة المؤسسات حسب عدد من الباحثين

المفهوم	الباحث / السنة
دور الحوكمة لا يتعلق بإدارة أعمال المؤسسة في حد ذاتها، إنما بإعطاء التوجيه العام للمؤسسة مع الاشراف والرقابة على اجراءات الإدارة التنفيذية، وتعزيز المساءلة.	1984 Tricker
الهيكل والعمليات والثقافات والأنظمة التي تخلق نجاح المؤسسة	1993 Keasey and Wright
هي عملية الإشراف والرقابة التي تهدف إلى التأكد من أن إدارة المؤسسة تعمل وفقاً لمصالح المساهمين.	1994 Parkinson
مجموع الآليات التنظيمية التي من شأنها أن تحد من سلطات المديرين وتؤثر على قراراتهم، بمعنى آخر، التي تحكم سلوكهم وتُحدد مساحتهم التقديرية.	1997 Charreaux
هي نظام لهيكله وتشغيل ومراقبة المؤسسة مع التوجه نحو تحقيق أهداف استراتيجية طويلة الأمد لإرضاء حملة الأسهم، الدائنين، العاملين، العملاء، المودعين، والتوافق مع المتطلبات التنظيمية كجزء من الحاجات البيئية والمجتمعية.	2005 Sarker
الإجراءات التي تُستخدم من قبل أصحاب المصالح في المؤسسة لتوفير الاشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها المؤسسة	طارق عبد العال حماد 2005
مجموعة القواعد والممارسات التي تجعل المؤسسات الاقتصادية تستجيب لعدم تماثل المعلومات وتضارب المصالح الناتجة عن انفصال الملكية عن الإدارة في المؤسسات الكبرى.	2007 Yvon Pesqueux
مجموعة من الأحكام القانونية والتنظيمية والعملية التي تُحدد مدى سلطة ومسؤولية المسؤولين عن توجيه المؤسسة واستدامتها.	2009 Pierre-Yves Gomez
هي الحُكم الرشيد الذي يؤكد على المشاركة والشفافية والمحاسبية والكفاءة وتحقيق العدالة وتطبيق القانون.	أسماء سعيد محمد 2011

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مصادر مختلفة

من الجدول السابق نلاحظ أن مفهوم حوكمة المؤسسات ركز في بدايته على الإجراءات التي تهدف إلى تحديد صلاحيات المديرين وضبطها من خلال الرقابة والمساءلة، ليتطرق بعدها إلى الرقابة على أداء المؤسسة، كل هذه الإجراءات والقواعد كانت مُوجهة نحو تعظيم وحماية مصالح المساهمين فقط، ليتوسع المفهوم فيما بعد ويتطرق إلى مختلف الأطراف ذات المصلحة وحماية حقوقهم على المدى البعيد من خلال إدماج الأهداف الاستراتيجية في مفهوم الحوكمة، ل يتم بعدها التأكيد على الاستدامة من خلال تحسين الأداء البيئي والاجتماعي، وبعدها إدماج إدارة المخاطر في المفهوم لتحقيق النمو والاستمرارية للمؤسسات.

ومن خلال التعاريف السابقة يُمكن تلخيص المعاني الأساسية لمفهوم حوكمة المؤسسات فيما يلي:

- مجموعة من اللوائح والأنظمة والقواعد التي يتم من خلالها تنظيم عمل المؤسسات داخلياً وخارجياً؛
- آلية لإدارة العلاقات المتداخلة بين المديرين، مجلس الإدارة، المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين؛
- هيكل لتوزيع المسؤوليات والحقوق بين الأطراف المشاركة في إدارة المؤسسة؛
- نظام لإدارة متطلبات وخدمة مصالح مختلف الأطراف المرتبطة بالمؤسسات؛
- مجموعة من النظم والمعايير يتم من خلالها الرقابة على أداء المؤسسات لتحقيق أهدافها مثل نظم القياس ومعايير الأداء.

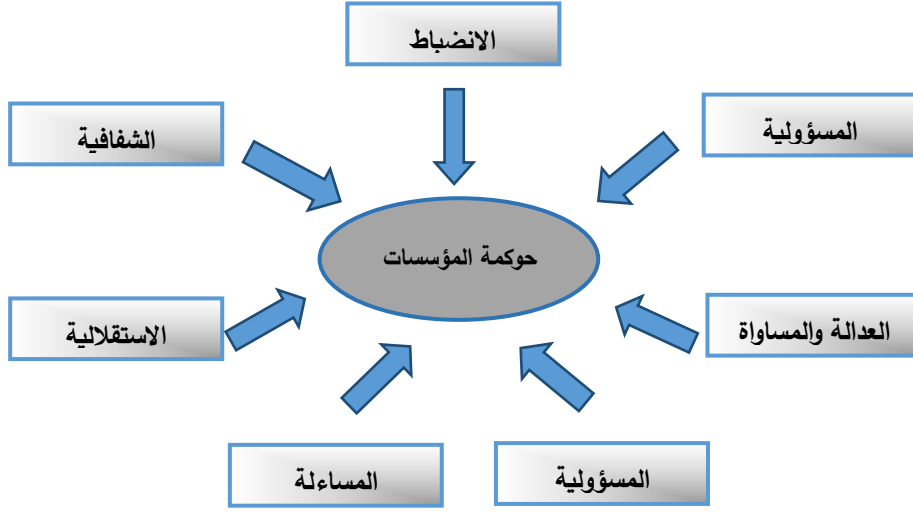
ويتضح من خلال التعاريف المختلفة لحوكمة المؤسسات أنها نظام إداري ورقابي يرتبط بكل الأطراف

ذات المصلحة، وبالتالي فهي تتوفر على مجموعة من الخصائص وهي: (أبو النصر، 2015، صفحة 46)

- الانضباط: يُقصد به أن نظام الحوكمة يُلزم بانتهاج السلوك الأخلاقي المناسب في تأدية المهام، والتحلي بالنزاهة الأخلاقية ومبادئ العمل؛
- الشفافية: حيث أنها تُقدم صورة واضحة ودقيقة للوضعية المالية للمؤسسة عن طريق الإفصاح ونشر القوائم المالية والتقارير السنوية في الوقت المناسب؛
- الاستقلالية: ويُقصد بها عدم وجود الضغوط والتأثيرات، كاستقلالية مجلس الإدارة واللجان التابعة له،
- المساءلة: أي أن للمساهمين والأطراف ذات المصلحة الحق في محاسبة وتقييم مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ومختلف صانعي القرار في المؤسسة؛
- المسؤولية: أي تحمل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين لكامل المسؤولية أمام جميع أصحاب المصالح؛
- العدالة والمساواة: وذلك باحترام حقوق جميع الأطراف ذات المصلحة والتوفيق بينها دون تمييز،
- المسؤولية الاجتماعية: ذلك أن نظام الحوكمة يُعزز من المسؤولية الاجتماعية ويُرسخ مفهوم المؤسسة المواطنية، أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد.

وفيما يلي شكل يُوضح خصائص الحوكمة:

الشكل رقم 02: خصائص حوكمة المؤسسات



المصدر: من إعداد الباحث

إذاً؛ خصائص حوكمة المؤسسات تتمحور حول مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى ضمان إدارة المؤسسة بطريقة شفافة وعادلة ومستدامة، وتعزيز ثقة جميع الأطراف المعنية (المساهمين، الموظفين، العملاء، المجتمع،... إلخ)، تلك الخصائص تساهم في تعزيز سمعة المؤسسة وثقة المستثمرين والمجتمع، مما يؤدي إلى تحقيق النمو المستدام والنجاح على المدى الطويل.

3.2. أهمية حوكمة المؤسسات

يتضح لنا مما سبق أن حوكمة المؤسسات حظيت باهتمام كبير في الآونة الأخيرة كونها ساعدت في الحد من الفساد المالي والإداري من جهة، وتحقيق أهداف أصحاب المصالح من جهة أخرى، كما أنها ساهمت في دعم وتحسين الأداء بالنسبة للمؤسسات مع زيادة قدراتها التنافسية، بالإضافة إلى استقطابها للحجم الكبير من الاستثمارات، ومن ثم فإن حوكمة المؤسسات تحمل العديد من المزايا تتمثل في:

أ. أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة

يُمكن تحديد أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة فيما يلي: (عبد الحميد علي ، 2014 ، صفحة 81) (أمير فرج، 2011 ، صفحة 17)

- الحد من الفساد المالي والإداري الذي تواجهه المؤسسات؛
- تعظيم مستويات الأداء المؤسسي وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة؛
- اكتساب سمعة جيدة وبالتالي جذب الاستثمارات الأجنبية والحصول على التمويل اللازم؛
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات المحلية ولوجها لأسواق جديدة؛
- إطار الحوكمة المؤسسية يساعد المؤسسة على تحديد أهدافها الاستراتيجية، وتحديد وسائل لتحقيقها؛
- رفع كفاءة ونمو المؤسسات واستمراريتها
- التقليل من تكلفة رأس المال والتخفيف من آثار المخاطر؛
- تحسين وتطوير إدارة المؤسسات، ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تبني استراتيجية سليمة؛
- الرقابة والمتابعة على الأداء التشغيلي والاستراتيجي.

ب. أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين

- تتمثل أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين فيما يلي: (عبد الحميد علي ، 2014 ، صفحة 81)
- حماية حقوق المساهمين من قبل مجلس الإدارة من خلال تحديد صلاحيات محددة لهم؛
 - الإفصاح والشفافية عن القوائم المالية وأداء المؤسسة من قبل مجلس الإدارة، مما يترتب على ذلك زيادة ثقة المساهمين بهذه التقارير والقوائم المالية واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات؛
 - ضمان العدالة في التعامل بين المساهمين وإمكانية مشاركتهم في الرقابة على أداء المؤسسات.

ث. أهمية الحوكمة بالنسبة لأصحاب المصالح

- تسعى الحوكمة إلى خلق علاقة وطيدة بين إدارتها والأطراف ذات المصلحة ومنع تضارب المصالح بينهم، وتبرز أهميتها بالنسبة إلى أصحاب المصالح فيما يلي: (العشماوي و عطاالله وارد، 2008، صفحة 36)
- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات المؤسسة وانعكاساته الإيجابية على أصحاب المصالح؛
 - حماية مصالح كل الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من التصرفات اللاأخلاقية من طرف مجلس الإدارة وتحقيق أهدافهم؛
 - ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة لأصحاب المصالح مع مشاركتهم وقيامهم بدور المراقبين على أداء المؤسسات.

ج. أهمية الحوكمة بالنسبة للمجتمع

باعتبار أن المؤسسة تؤثر وتتأثر بالوسط الذي تعيش فيه، فهي عنصر مهم في معادلة الأداء الاجتماعي كون أداؤها يؤثر على فرص العمل والمدخيل والمخدرات، لذا فإن إطار الحوكمة لا يقتصر على النواحي المحاسبية والمالية والقانونية فقط بل يتعداه ليشمل المسؤولية الاجتماعية من تحسين مستوى المعيشة، وتلبية المتطلبات والاحتياجات الأساسية بما يضمن العيش الكريم للجميع، ومن ثم إضافة قيمة للمجتمع ككل، بحيث تكون هناك استجابة ومسؤولية اتجاه مصالح المجتمع، كما يمكنهم من تحسين نوعية الحياة ومشاركة المواطنين في المشاريع المستدامة، كما أن المجتمع يُصبح قادراً على مراقبة المؤسسات وضمان أن الموارد التي مُنحت لها يتم استخدامها بكفاءة وفعالية (غضبان، 2013، الصفحات 156-157).

من هنا يتبين لنا أن حوكمة المؤسسات تتضمن مجموعة من العلاقات بين المؤسسة والأطراف الأخرى سواء الداخلية منها أو الخارجية مثل المساهمين، العاملين، العملاء، الدائنين، المجتمع المدني... إلخ، كما توفر الإطار الذي يُمكن المؤسسة من تحديد استراتيجياتها وأهدافها ووضع إمكانياتها لبلوغ تلك الأهداف وقياس ومراقبة الأداء.

3. الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات

يقوم نظام الحوكمة بتنظيم وتوزيع المسؤوليات والحقوق وإدارة العلاقة بين كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، نظراً لوجود ارتباط وثيق ومهم بينهم، وهناك العديد من الأطراف المرتبطة بالمؤسسة التي تُحدد مدى نجاحها أو فشلها، والتي يُمكن تصنيفها إلى أطراف رئيسية وأخرى ثانوية.

1.3. الأطراف الرئيسية في الحوكمة

هي الأطراف التي تؤثر بشكل مباشر على المؤسسة من خلال ما تمتلكه من حقوق وسلطة في اتخاذ القرار، وتتمثل هذه الأطراف الرئيسية المعنية بتطبيق الحوكمة فيما يلي: (شليل و غلاي، 2011، الصفحات 289-290)، (السيد شحاته و عبد الوهاب نصر، 2007، صفحة 20).

أ. **المساهمون "Shareholders"**: هم من يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وتعظيم قيمتها على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريته مقابل حصولهم على أرباح تتناسب مع حجم استثماراتهم، ويلعب المساهمون دوراً هاماً في تطبيق الحوكمة من خلال اختيارهم لأعضاء مجلس إدارة أكفاء لهم القدرة على تحمل المسؤولية وقيادة المؤسسة بالشكل الصحيح المناسب لحماية حقوقهم.

ب. **الإدارة التنفيذية "Managers"**: تُعتبر هي المسؤولة عن إدارة أعمال المؤسسة، وعرض التقارير الدورية الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، بالإضافة إلى مسؤوليتها في تعظيم أرباح المؤسسة وقيمتها، ونشر القوائم والتقارير المالية بكل شفافية، فالإدارة التنفيذية هي حلقة وصل بين مجلس الإدارة والمساهمين وكافة الأطراف ذات المصلحة، لذلك يجب اختيار أعضاءها وانتقاءهم بكل عناية.

وللتأكد من قيام مجلس الإدارة بواجباته على أكمل وجه، ويجب عليه أن يجد الآلية التي يتم من خلالها متابعة أدائه ومقارنته بالأهداف الموضوعية مع تنفيذ المبادرات اللازمة، وهو نفس الشيء بالنسبة لمراقبة مجلس الإدارة لعمل وأداء الإدارة التنفيذية.

إن تحديد سلطات ومسؤوليات المديرين التنفيذيين بشكل واضح يُعتبر نقطة بداية لتفعيل دورهم في حوكمة المؤسسات، ويُمكن إيجازها فيما يلي:

* القيام بالإدارة اليومية للأنشطة التشغيلية للمؤسسة، وتنفيذ قرارات مجلس الإدارة؛

* إعطاء الأوامر والتوجيهات لإجراء المعاملات اللازمة لأداء الأعمال، والتوقيع على العقود نيابة عن المؤسسة، وذلك في إطار القانون والنظام الأساسي لها؛

* العمل والإشراف على أداء العاملين وفقاً لمصالح المؤسسة، وتوفير كافة المعلومات للمساهمين والأطراف ذات المصلحة؛

* القيام بالتخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة على أنشطة المؤسسة في إطار مسؤولياتهم.

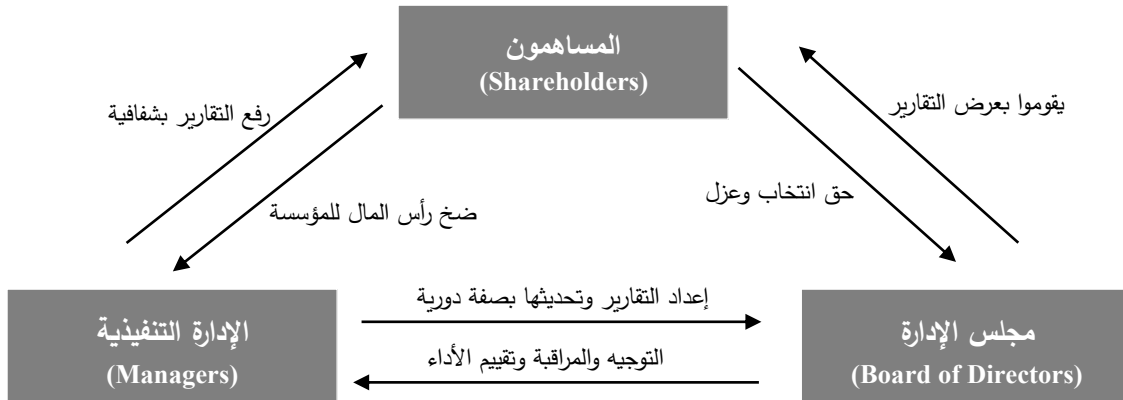
ت. **مجلس الإدارة "Board Of Directors"**: يُمثل مجلس الإدارة جميع المساهمين وكل الأطراف ذات المصلحة، لذلك يجب أن يتوافر أعضائه على المهارات والخبرات المناسبة التي تساعد في العمل على تعظيم قيمة المؤسسة لحماية حقوق مساهميها وحقوق أصحاب المصالح، كما أن من مسؤوليات مجلس الإدارة تعيين المديرين التنفيذيين الذين تُوكل لهم سلطة إدارة أعمال المؤسسة والرقابة على أدائهم، بالإضافة إلى ذلك بينت مبادئ الحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات أثناء تأدية مهامهم وهما:

* **واجب العناية اللازمة "Duty Of Care"**: الذي يتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظاً وحذراً أن يبذل الجهد والعناية اللازمة في الحصول على المعلومات الدقيقة والهامة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرار، وأن يحرص على التزام المؤسسة بالقوانين والأنظمة واللوائح التنظيمية الموضوعية؛

* **واجب الإخلاص "Duty Of Loyalty"**: يشمل المعاملة المتساوية لجميع المساهمين، والمعاملات مع كافة الأطراف ذات المصلحة، ووضع الموازنة العامة للرواتب والمكافآت وغير ذلك.

وتقوم الحوكمة بتنظيم وتوزيع المسؤوليات والحقوق بين هذه الأطراف كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم 03: الأطراف الرئيسية في الحوكمة



المصدر: (مركز أبوظبي للحوكمة، 2015، صفحة 9)

من الشكل نلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين الأطراف الثلاثة، حيث يقوم المساهمون بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة بـغية مراقبة أداء الإدارة التنفيذية التي تم تعيينها من طرفه، كما تقوم الإدارة التنفيذية بإعداد التقارير بصفة دورية وبكل شفافية لمجلس الإدارة الذي يقوم بدوره بعرضها على المساهمين.

2.3. الأطراف الثانوية في الحوكمة

هذه الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة قد تكون متضاربة أحياناً، بالمقابل يقومون بأداء المهام التي تدعم وتساعد المؤسسة في القيام بأنشطتها المختلفة لتحقيق استراتيجياتها، وهم معنيون كذلك بتطبيق الحوكمة ضماناً لحقوقهم من جهة، ولتخفيض مستوى عدم اليقين المتعلق بمصالحهم بالمؤسسة من جهة أخرى، ويُطلق عليهم أصحاب المصالح Stakeholders، ومن أبرز هذه الأطراف: (شليل و غلاي، 2011، صفحة 291)، (محل، 2016، الصفحات 35-36).

أ. **العاملين "Employees"**: يشمل هذا الطرف مجموع الأفراد والجماعات التي تُكون المؤسسة، ويختلفون فيما بينهم من حيث مستوياتهم، خبراتهم، سلوكهم، وطموحاتهم، يُمثلون مصدر وعنصر الإنتاج الرئيسي لخلق الثروة في المؤسسة، ويلعب العاملون دوراً هاماً في تحسين أداء المؤسسة ونجاحها على المدى الطويل، بالمقابل لهم مصالح مهمة لا تقتصر على الرواتب فحسب، بل تتعدى ذلك إلى توفير محيط عمل ملائم، بالإضافة إلى التكوين، الترقية، المشاركة في الأرباح، ونظام الحوافز.

ب. **العملاء "Customers"**: يُعتبر هذا الطرف ذا أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة كون وجودها وبقاءها مرتبط بتلبية وإشباع رغباتهم وإرضائهم لكسب ولائهم.

ت. **الموردين "Suppliers"**: يتوقف نشاط المؤسسة على الثقة المتبادلة بينها وبين الموردين، حيث يُمثلون مصدر مدخلاتها وسلسلة توريدها، لذا وجب على المؤسسة بناء علاقة وثيقة معهم، بالإضافة إلى الاهتمام بمتطلباتهم والرد على استفساراتهم ومقترحاتهم.

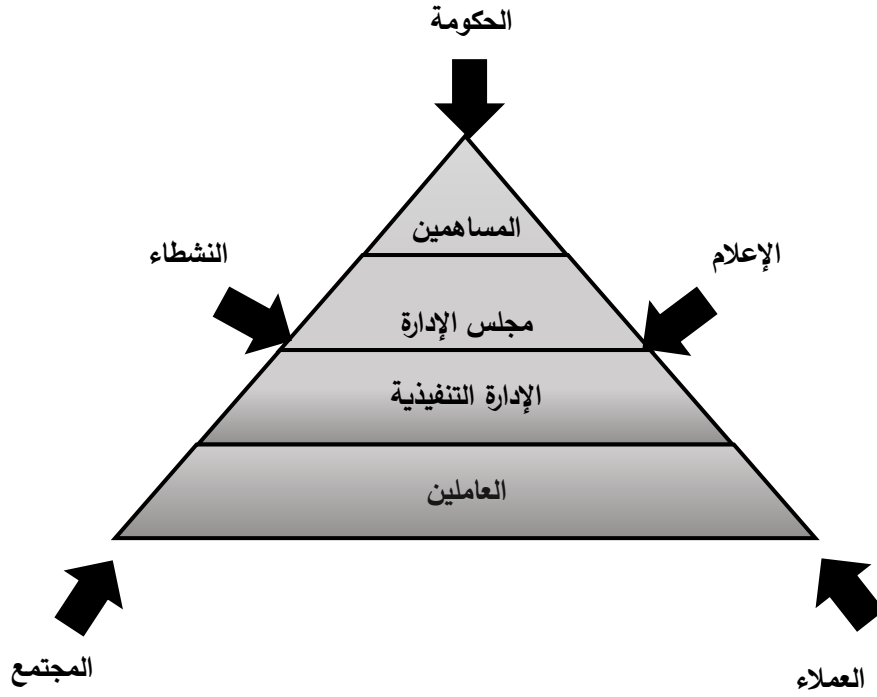
ث. **الدائنين "Creditors"**: هم الذين يمنحون التسهيلات الائتمانية للمؤسسة (مثل البنوك، والمكاتب في السندات)، ويلعب الدائنين دوراً هاماً في درجة التزام المؤسسات بتطبيق مبادئ الحوكمة، حيث نادى العديد من البنوك بضرورة التأكد من تطبيق المؤسسات التي تتعامل معها لتلك المبادئ، لتكون أكثر أماناً، وتكون المؤسسات في وضع يُمكنها من الحصول على التمويل المطلوب وبتكلفة مناسبة.

ج. **المجتمع وجماعات الضغط (النشطاء والإعلام) "Community & Activists & Media"**: يُمثل المجتمع المحلي الشريحة التي تقطن في محيط المؤسسة وفروعها، وتتأثر بنشاط المؤسسة سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر، كما أن وسائل الإعلام، جمعيات حماية البيئة، وجمعيات حماية المستهلك، تلعب دوراً كبيراً في ممارسة الضغط على المؤسسة لتقديم معلومات عن نشاطها وبكل شفافية، لحماية صحة الإنسان والبيئة.

د. الحكومة "Government": تعمل على إنشاء الإطار المؤسسي والقانوني الشامل لحوكمة المؤسسات، كما أنها تمثل طرف مستفيد لها مصالح في المؤسسة مثل حماية المؤسسات من الفساد المالي والاداري، تحصيل الضرائب، زيادة معدل التوظيف، إلخ.

في الأخير، فإن العلاقات بين جميع هذه الأطراف الرئيسية منها والثانوية تؤثر على تطبيق حوكمة المؤسسات، ويتباين دور كل طرف فيما بينهم تبايناً واسعاً حسب الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية السائدة، كما أن لهذه الأطراف مصلحة في تحسين أداء المؤسسة ونجاحها واستمرارها؛ ولها حقوق يجب على المؤسسة حمايتها والمحافظة عليها. ويُمكن عرض الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في الشكلين التاليين:

الشكل رقم 04: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة (نموذج إداري هرمي)

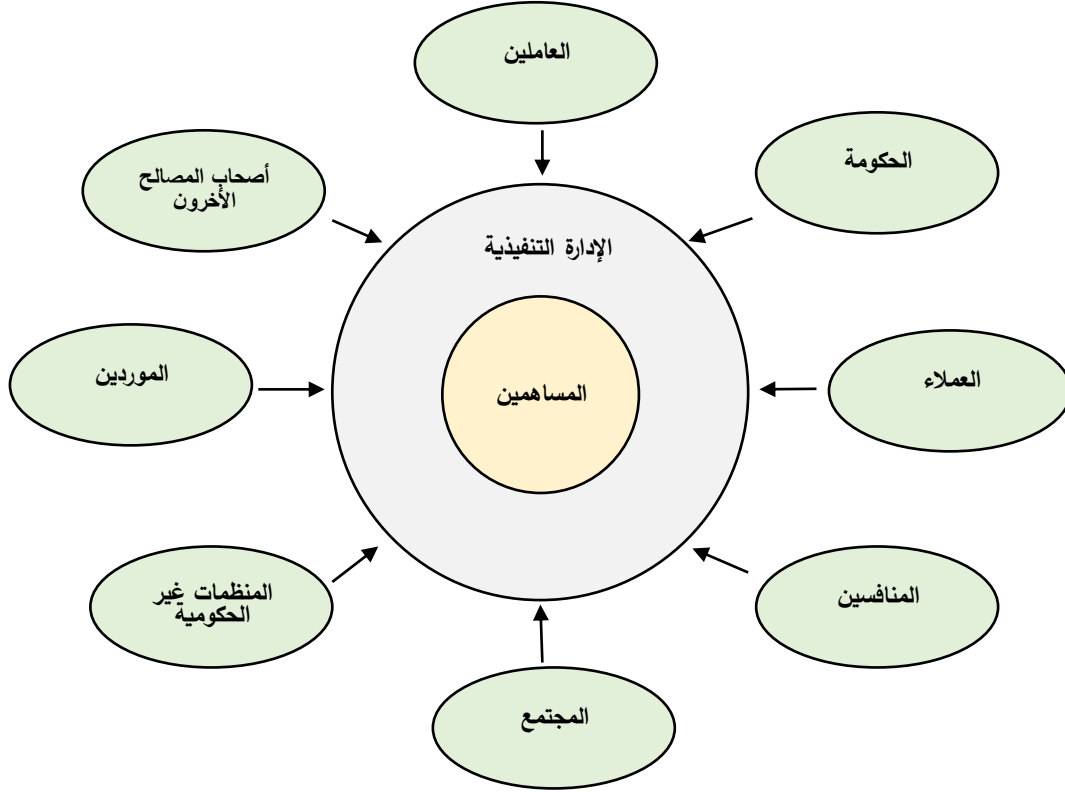


المصدر: (Freeman, Jeffrey.S, & C.Wicks, 2007, p. 24)

ركز هذا الشكل في ترتيب الأطراف المرتبطة بالمؤسسة على النموذج الإداري؛ أي حسب أهميتها للمؤسسة، حيث نلاحظ أن المساهمين يقعون أعلى الهرم الإداري، كونهم يمثلون المالكين الحقيقيين للمؤسسة، أو بتعبير أفضل هم مموليها، لذلك وجب على المؤسسة أن تولي أهمية قصوى للمساهمين من خلال تلبية مطالبهم، أما مجلس الإدارة فيأتي في الدرجة الثانية بعد المساهمين الذين لهم الحرية الكاملة في انتخاب أعضائه أو عزلهم، لذلك فهم مطالبون كذلك بحماية حقوق المساهمين عن طريق تعيين مديرين تنفيذيين يتمتعون بالكفاءة لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق متطلبات كافة الأطراف ذات المصلحة.

إذا يُمكن القول إن كل من المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية يحتلون الدرجات القصوى في الهرم كونهم المعنيين الأوائل بتطبيق وتجسيد حوكمة المؤسسات، لأنهم يملكون سلطة اتخاذ القرار من خلال إدارة العلاقة مع كل الأطراف، أما الشكل الثاني:

الشكل رقم 05: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة



المصدر: (Freeman, Jeffrey.S, & C.Wicks, 2007, p. 25)

نُلاحظ من الشكل أعلاه أن المكانة التي يحتلها كل من المساهمين والإدارة التنفيذية في تجسيد عملية الحوكمة، فالمساهمين ممثلين في الجمعية العامة هم من يختار مجلس الإدارة الذي بدوره يُعين المديرين التنفيذيين، وهم الذين يمثلون السلطة التنظيمية، أما باقي الأطراف بحسب الشكل؛ فهم على نفس المستوى من المساهمة والتأثير في تجسيد الحوكمة، إلا أن ذلك لا ينفى دورهم الكبير في إنجاح هذه العملية. فالهدف الأسمى لحوكمة المؤسسات هو توطيد العلاقة والثقة لجميع هذه الأطراف والحرص على تحقيق مصالحهم.

II. ضوابط حوكمة المؤسسات

إن من الأهمية بمكان؛ التذكير بأن حوكمة المؤسسات لا تعمل في فراغ؛ بل تعمل في إطار نظام متكامل يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات، للوصول إلى الممارسات السليمة داخل المؤسسة، ومن ثم تحقيق أهداف الحوكمة والمزايا المتوقعة من تطبيق مبادئها، حيث تُشكل ضوابط حوكمة المؤسسات؛ الإطار الذي يُحدد كيفية إدارة المؤسسات بفعالية وشفافية، وتعتمد هذه الضوابط على محددات أساسية، وركائز مهمة، بالإضافة إلى مبادئ جوهرية تُسهم في تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة وضمن الاستدامة، والنمو للمؤسسات.

1. محددات حوكمة المؤسسات

هناك عدد من العوامل التي تُحدد وتؤثر في إنجاح عملية الحوكمة، حيث تعتبر من المتطلبات الأساسية والضرورية التي يجب أن تتوفر لضمان جودتها وفعاليتها. فالتطبيق السليم للحوكمة يتوقف على مدى توافر مجموعتين من المحددات وسيتم عرضها فيما يلي:

1.1. المحددات الخارجية

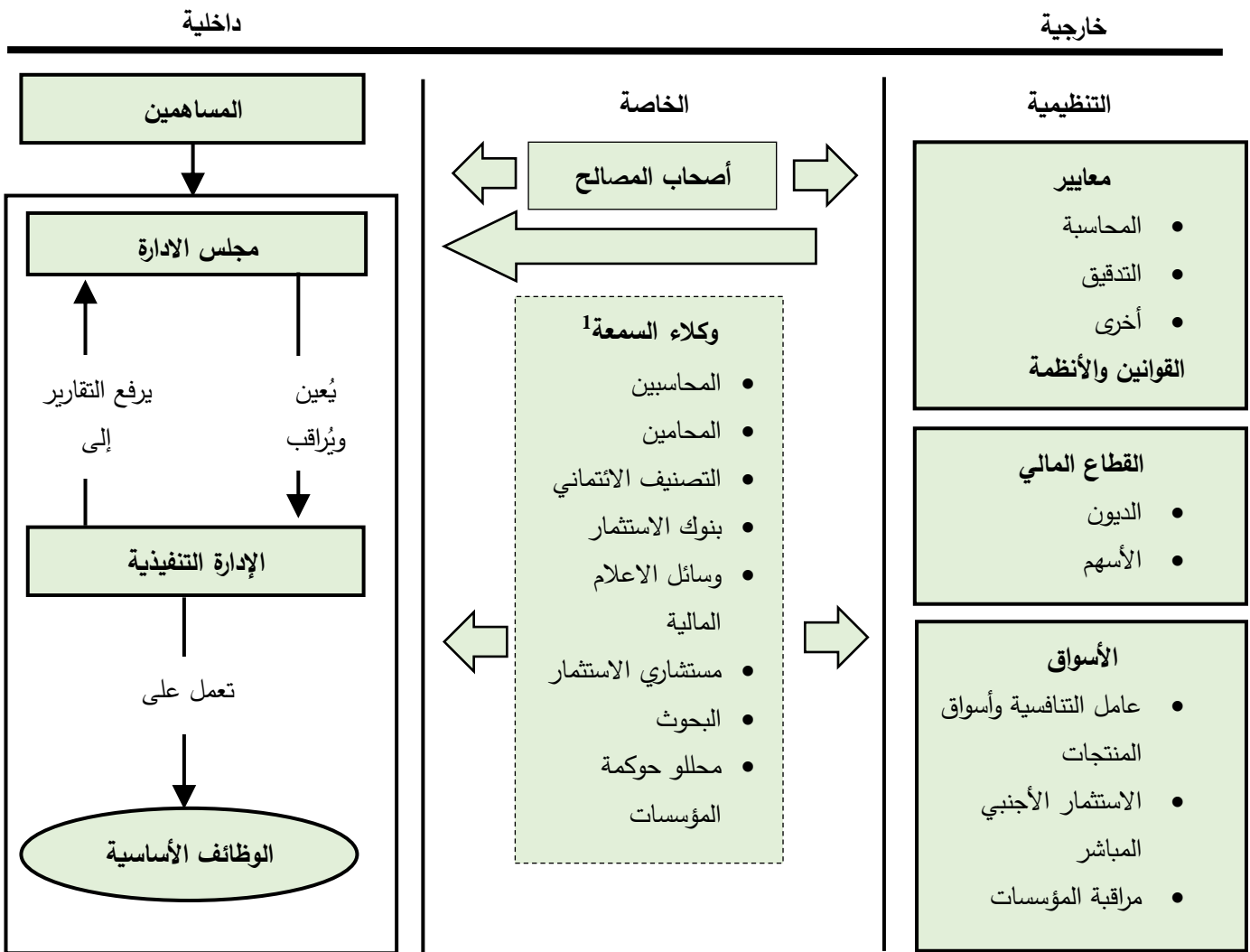
- تُشير هذه المحددات إلى المناخ العام للعمل والاستثمار في الدولة، حيث تختلف من دولة إلى أخرى، ويشتمل على ما يلي: (Elshafei & Abdel Fattah, 2018, p. 70)
- القوانين واللوائح المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل: قوانين عمل المؤسسات والمنافسة ومنع الاحتكار، القوانين المنظمة للأسواق المالية وغيرها)؛
 - كفاءة القطاع المالي (البنوك والأسواق المالية) الذي يضمن التمويل اللازم للمؤسسات بالشكل المناسب؛
 - كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية عن طريق إحكام الرقابة على المؤسسات، والتحقق من سلامة المعلومات المنشورة، وتحديد العقوبات في حالة عدم الالتزام (مثل هيئة السوق المالي)؛
 - دور المنظمات غير الحكومية في ضمان الالتزام بالسلوك المهني والأخلاقي (مثل الجمعيات الخاصة بالمحاسبين والمدققين، مكاتب الاستشارات المالية والاستثمارية، ونقابات المحامين وغيرها).

2.1. المحددات الداخلية

تُشير إلى القواعد والأساليب المطبقة داخل المؤسسة، والتي تُحدد كيفية اتخاذ القرار وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة للمساهمين، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى حماية مصالحهم على المدى الطويل، وتقليل التعارض بينها (محمد مصطفى، 2006، صفحة 20).

ويُمكن توضيح محددات حوكمة المؤسسات في الشكل الموالي:

الشكل رقم 06: المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات



¹ المقصود بوكلاء السمعة: وكلاء القطاع الخاص، هيئات التنظيم الذاتي، الإعلام، المجتمع المدني الذين يسعون إلى تقليص عدم تماثل المعلومات، تحسين مراقبة المؤسسات، وتبسيط الضوء على السلوك الانتهازي.

تُلاحظ من الشكل أن المحددات الداخلية لحوكمة المؤسسات تركز أساساً على الأطراف الرئيسية (المساهمين، مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية) في عملية تجسيد الحوكمة، والتي لها تأثير مباشر على المؤسسة. فمجلس الإدارة يُعين ويراقب المديرين التنفيذيين الذين تُوكل لهم مسؤولية القيام بالوظائف الأساسية في المؤسسة، ورفع التقارير الدورية لمجلس الإدارة. فالمحددات الداخلية تشمل على القواعد والأسس التي تُنظم العلاقات ما بين هذه الأطراف، وكل ما يتعلق بالعقود التي تربطهم والإجراءات القانونية التي يتم من خلالها بالتعامل فيما بينهم.

بينما المحددات الخارجية للحوكمة هي تنظيمية بالدرجة الأولى حيث شملت كل من معايير المحاسبة والمراجعة والأنظمة والقواعد، بالإضافة إلى كفاءة القطاع المالي (الديون والأسهم)، كما شملت الأسواق من حيث التنافسية والاستثمار الأجنبي المباشر ومراقبة المؤسسات.

وبين الشكل التأثير المتبادل بين كل من المحددات الداخلية والخارجية والتكامل فيما بينهما؛ فمثلاً نجد أن تطبيق واحترام معايير المحاسبة والابلاغ والمراجعة تساهم بشكل كبير في تحقيق مبدأ الشفافية والافصاح، ومن ثم تسهيل عملية التوجيه والرقابة وتقييم أداء المؤسسة من طرف مجلس الإدارة ورفع التقارير إلى المساهمين. في حين نجد كل من أصحاب المصالح (العملاء، الموردون، الدائنون، وغيرهم) من ناحية، والوكلاء الذين تحكمهم الموثيق المهنية والأخلاقية (مثل المحاسبون، المراجعون، الإعلام، وغيرهم) من ناحية أخرى، يعملون دور الوسطاء الذين يتفاعلون مع هذه المحددات ويُساهمون في توافر العوامل التي تُحدد مدى نجاح تجسيد حوكمة المؤسسات.

2. ركائز حوكمة المؤسسات

للوصول إلى تحقيق الهدف الأسمى لحوكمة المؤسسات؛ وهو توطين العلاقة والثقة لجميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة والحرص على تحقيق مصالحهم؛ لا بد من توفر الركائز والدعائم الأساسية التي تقوم عليها عملية الحوكمة، والتي سيتم تفصيلها فيما يلي: (السامرائي، 2013، صفحة 287)

1.2 السلوك الأخلاقي Ethical Behavior

تلعب الإدارة العليا دوراً بارزاً في الحفاظ على القيم الأخلاقية، فهي تُعد نموذجاً للسلوك الأخلاقي داخل المؤسسة أو خارجها، ويتضمن الالتزام بالأخلاقيات الحميدة وقواعد السلوك المهني الرشيد، والتوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، والشفافية عند تقديم المعلومات، والوفاء بالمسؤولية الاجتماعية، والحفاظ على بيئة نظيفة.

2.2 الرقابة والمساءلة Accountability and Control

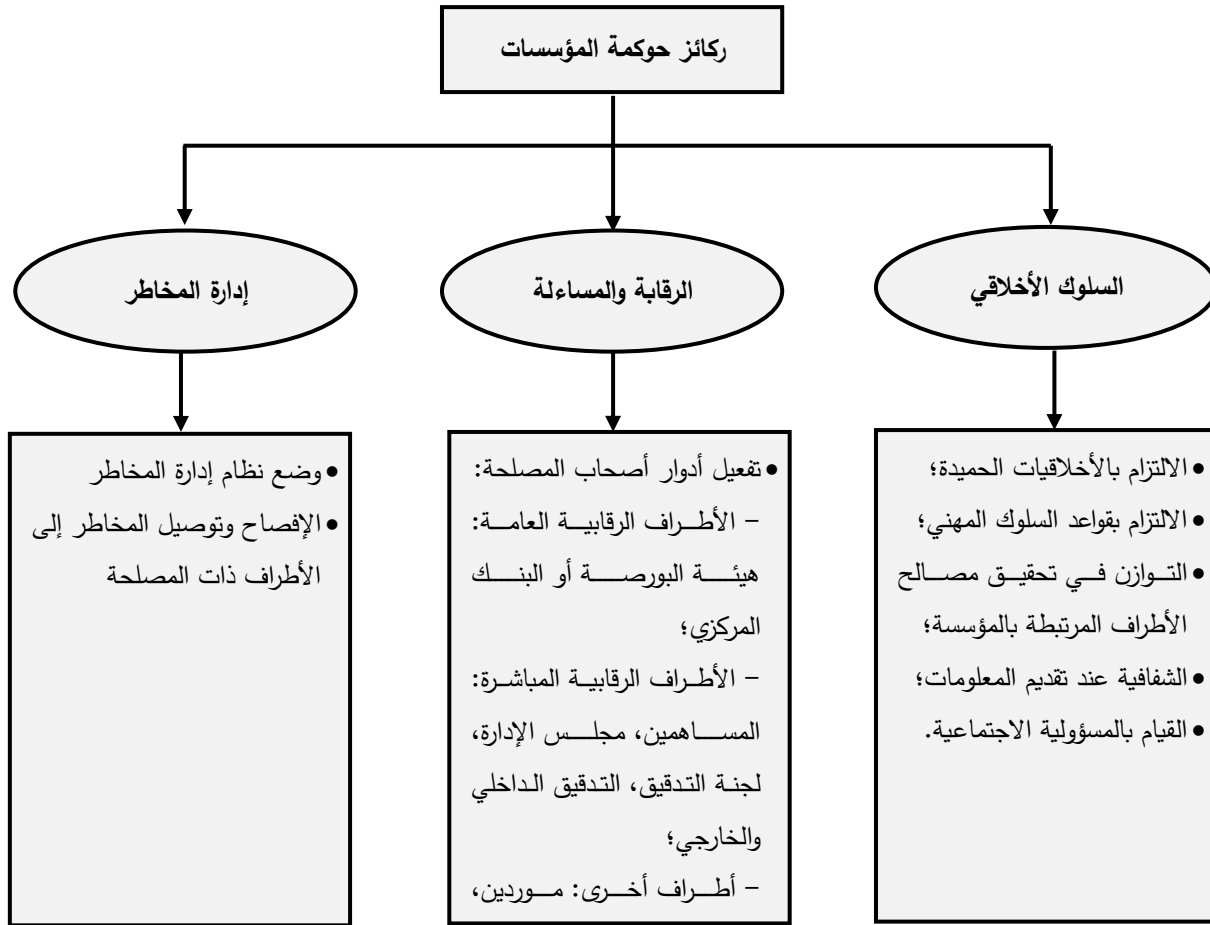
تتحقق الرقابة والمساءلة من خلال تفعيل أدوار أصحاب المصلحة، سواءً الأطراف الرقابية العامة المتمثلة في هيئة السوق المالي، والبنك المركزي في حالة البنوك، أو الأطراف الرقابية المباشرة مثل المساهمين، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق والتدقيق الداخلي والخارجي، وهناك أطراف أخرى كالموردين، العملاء، الدائنين.

3.2 إدارة المخاطر Risk Management

تعتبر إدارة المخاطر عملية مهمة في نظام الحوكمة كونها تسعى لحماية مصالح المؤسسة من جهة، وحماية أصحاب المصلحة من جهة أخرى، وتتحقق من خلال وضع نظام لإدارة المخاطر، الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى جميع الأطراف ذات المصلحة مع المؤسسة.

ويُمكن تلخيص ما سبق في الشكل الموالي:

الشكل رقم 07: ركائز حوكمة المؤسسات



المصدر: (طارق عبد العال، حوكمة الشركات: (المفاهيم، المبادئ، التجارب) - تطبيقات الحوكمة في المصارف-، 2005، صفحة 47)

3. مبادئ حوكمة المؤسسات

نظراً إلى الاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات والمنظمات على دراسة هذا المفهوم؛ ووضع مبادئ لتطبيقه، على غرار منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية¹ Organization for "Economic Co-operation and Development" التي قامت بوضع مبادئ حوكمة المؤسسات لأول مرة سنة 1999، لتصبح مرجعاً دولياً للمستثمرين والمؤسسات وغيرها من أصحاب المصلحة. وقد اعتمدت أيضاً بوصفها إحدى المعايير الرئيسية للنظم المالية السليمة لتحقيق الاستقرار المالي. ثم قرر مجلس منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في اجتماعه الوزاري سنة 2002 تقييم التطورات في مجال الحوكمة، وتقييم المبادئ التي تم اعتمادها وتطبيقها في دول المنظمة، وذلك بالتعاون مع البنك الدولي وبدعم من المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات، وبالمزيد من التشاور مع ممثلي قطاع الأعمال، والمستثمرين، والمنظمات المهنية والنقابية، والمجتمع المدني وغيرها من الجهات المعنية، ولذلك تم إثراء تلك المبادئ سنة 2004.

وتعتبر المبادئ المعدلة والمنبثقة عن الاجتماع الثاني الذي أجري في سنة 2015؛ امتداداً للمبادئ الأساسية الصادرة عن اجتماع OECD سنة 2004؛ والتي أيدتها وزراء مالية دول مجموعة العشرين ليتم الاتفاق على تسميتها بمبادئ OECD/G20، والتي تشتمل على الفهم المشترك بأن المستوى العالي من الشفافية والمساءلة والرقابة واحترام حقوق المساهمين ودور أصحاب المصلحة الرئيسيين هو جزء من الأساس لوضع إطار فعال لحوكمة المؤسسات، وسيتم عرض مبادئ مجموعة العشرين G20 لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (كل مبدأ يضم مبادئ فرعية تسانده) فيما يلي: (OECD, 2017, pp. 13-61)

1.3. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات

تتطلب الحوكمة الفعالة إطار قانوني وتنظيمي ومؤسسي سليم يمكن للمستثمرين في السوق الاعتماد عليه لإنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة. وعادة ما يضم هذا الإطار عناصر تشريعية وتنظيمية، وترتيبات للتنظيم الداخلي، والتزامات اختيارية، وممارسات الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة التي تنشط فيها المؤسسة، ومن ثم فإن المزيج المرغوب بين التشريع، والتنظيم الداخلي، والمعايير الاختيارية وغيرها، سيتباين

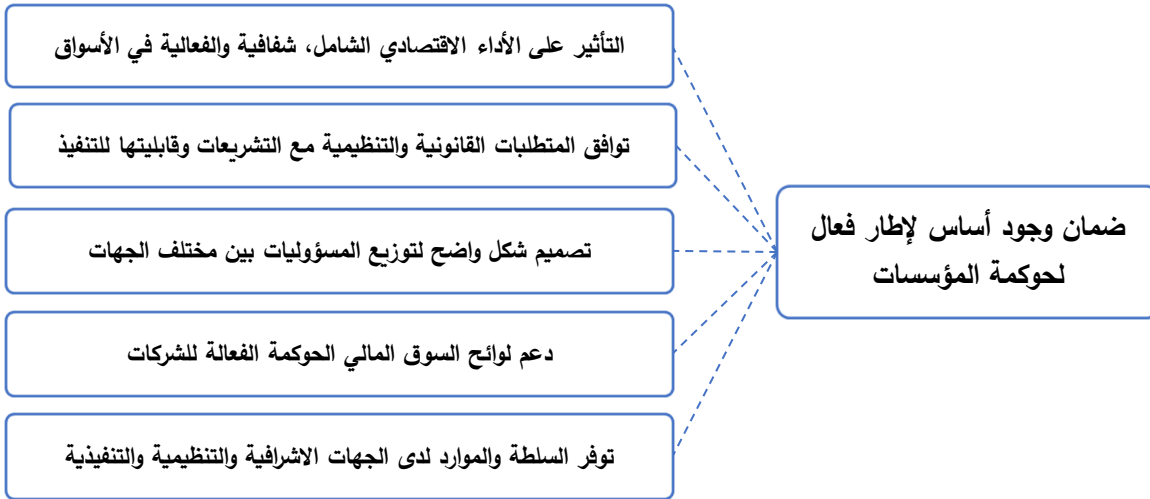
¹ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD هي منظمة اقتصادية دولية مقرها باريس، أنشأت في 30 سبتمبر سنة 1961، بعد ان حلت محل منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي التي أسست سنة 1948 للمساعدة على إدارة مشروع مارشال لإعادة إعمار أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية، وبعد فترة تم توسيعها لتشمل عضويتها بلدان غير أوروبية لتحفيز التقدم الاقتصادي والتجارة العالمية. تُعتبر منصة لمقارنة تجارب السياسات، والبحث عن إجابات للمشاكل المشتركة، وتحديد الممارسات الجيدة وتنسيق السياسات المحلية والدولية لأعضائها بشكل عام، كما أن أعضاء منظمة في الميدان الاقتصادي هم من الاقتصادات ذات الدخل المرتفع مع مؤشر التنمية البشرية المرتفع للغاية ويعتبرون من البلدان المتقدمة.

من بيئة لأخرى، حيث يضمن هذا الإطار الفعال تجنب الإفراط في التنظيم، ودعم ممارسة انشاء وتنظيم المؤسسات، والحد من المخاطر الناتجة عن تعارض المصالح.

وهناك مجموعة من العوامل والارشادات التي ينبغي أخذها في الاعتبار وهي:

- وضع إطار حوكمة المؤسسات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق، والحوافز التي يخلقها للمستثمرين في السوق، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية؛
- أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تأثر على ممارسة حوكمة المؤسسات متوافقة مع حكم القانون وشفافة وقابلة للتنفيذ؛
- أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات محددا بشكل واضح لخدمة المصلحة العامة؛
- ينبغي أن تدعم لوائح أسواق الأوراق المالية الحوكمة الفعالة للمؤسسات؛
- أن يكون لدى الجهات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية، فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها.

الشكل رقم 08: المبدأ الأول من مبادئ الحوكمة



المصدر: من إعداد الباحث

2.3. الحقوق والمعاملة العادلة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

يجب أن يحمي إطار الحوكمة المساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم ويجب أن يكفل المعاملة المتساوية والعدالة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب. كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم (مثل انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، أو الوسائل الأخرى للتأثير على تكوين مجلس الإدارة، وإدخال تعديلات على المستندات الحيوية على المؤسسة، والموافقة على العمليات الاستثنائية، وبعض المواضيع الأساسية الأخرى كما يحددها قانون الشركات والأنظمة الداخلية للمؤسسة).

وهناك مجموعة من العوامل والارشادات التي يجب أخذها في الاعتبار وهي:

- ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في: طرق مضمونة لتسجيل الملكية؛ إرسال أو نقل الأسهم؛ الحصول على المعلومات المهمة وذات الصلة بالمؤسسة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم؛ المشاركة والتصويت في انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة؛ ونصيب من أرباح المؤسسة؛
- ينبغي أن يحصل المساهمون على المعلومات الكافية، وأن يكون لهم الحق في الموافقة على المشاركة في القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في المؤسسة مثل: تعديل النظام الأساسي، أو عقد التأسيس، أو ما يماثلها، الترخيص بإصدار أسهم إضافية، العمليات الاستثنائية، بما في ذلك نقل كل الأصول أو جزء منها، بما يؤدي في الواقع إلى بيع المؤسسة؛
- ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة، والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، كما ينبغي أن يحاط المساهمون علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت بحيث:

* يجب تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة، والموضوعات التي سيتم اتخاذ القرارات بشأنها؛

* يجب أن تسمح العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة لكافة المساهمين بأن يحصلوا على معاملة متكافئة؛

* يجب أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة، بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية، ووضع بنود على جدول الأعمال الخاص بالجمعية العامة، واقتراح قرارات في نطاق حدود معقولة؛

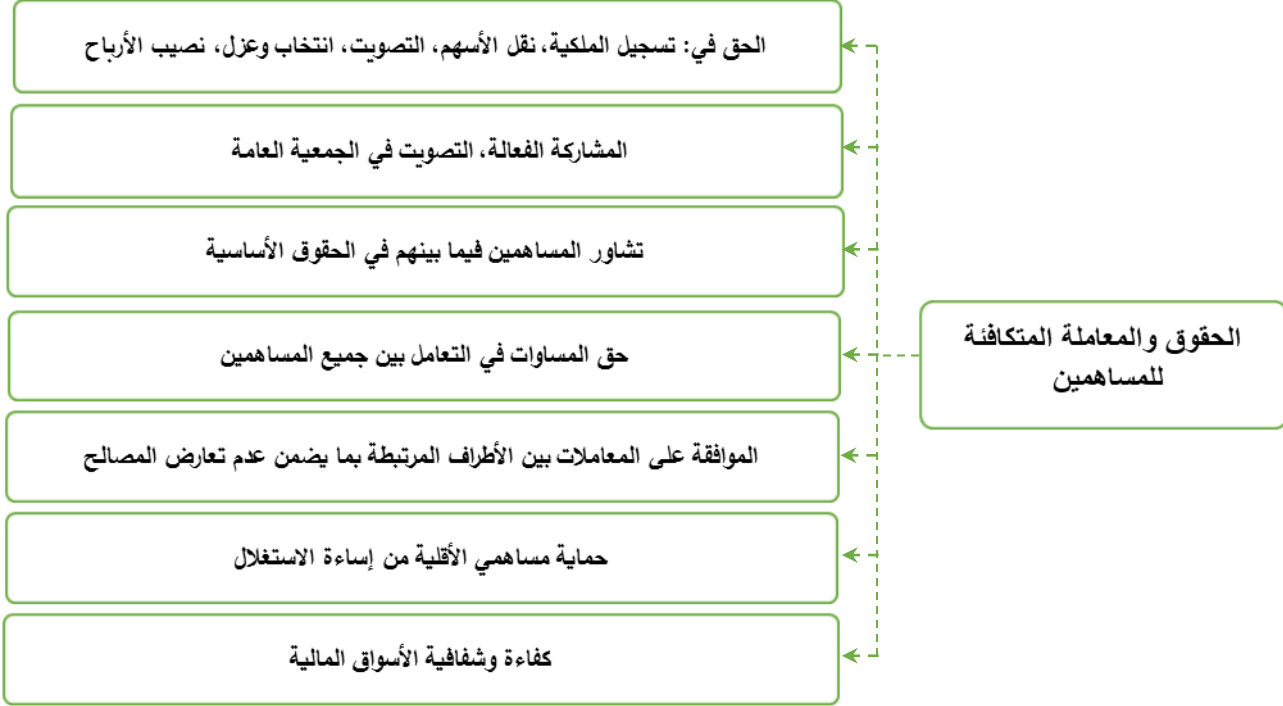
- * يجب تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية للحوكمة مثل ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والتصويت فيما تعلق بمكافئات الأعضاء مجلس الإدارة و/أو كبار التنفيذيين في المؤسسة، أو فيما تعلق بتقديم أسهم لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين كجزء من مكافاتهم؛
- * يجب أن يتمكن المساهمون من التصويت شخصياً أو غيابياً، مع إعطاء نفس الأثر للأصوات؛
- * يجب إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عن بعد.
- السماح للمساهمين بالتشاور فيما يتعلق بالحقوق الأساسية للمساهمين لمنع إساءة الاستغلال؛
- معاملة كافة المساهمين معاملة متساوية. وينبغي الإفصاح عن الهياكل الرأسمالية التي تمكن لبعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من التأثير أو السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الأسهم، ولذلك يجب أن يكون هناك:
- * داخل كل فئة من المساهمين، يجب أن تكون لكافة الأسهم نفس الحقوق. وينبغي أن تتوفر لكافة المستثمرين القدرة في الحصول على المعلومات المتعلقة بكافة وفئات الأسهم قبل قيامهم بشراء الأسهم، وأن تكون أية تغييرات في الحقوق الاقتصادية أو حقوق التصويت خاضعة لموافقة تلك الفئات من الأسهم التي تتأثر سلباً نتيجة للتغيير؛
- * الإفصاح عن الهياكل الرأسمالية وترتيبات السيطرة ضرورياً؛
- ينبغي الموافقة على المعاملات بين الأطراف المرتبطة وإجرائها بطريقة تضمن حسن إدارة تعارض المصالح وتحمي مصلحة المؤسسة ومساهميها، بحيث:
- * يجب معالجة تعارض المصالح الموجود في المعاملات بين الأطراف المرتبطة؛
- * يجب ان يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين بالمؤسسة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم أم بالنيابة عن طرف ثالث أي مصلحة مهمة في أي عملية تمس المؤسسة؛
- ينبغي حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال من قبل، أو لمصلحة المساهمين أصحاب النسب المسيطرة، والتي يتم القيام بها بشكل مباشر أو غير مباشر، وينبغي أن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح بشكل فعال، كما ينبغي حظر إساءة الاستغلال عن طريق التداول الشخصي؛
- ينبغي السماح للأسواق المسيطرة على المؤسسات بـغية العمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية لذلك:
- * يجب أن يتم بوضوح تحديد والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيافة السيطرة على الشركات في الأسواق المالية، وكذلك العمليات الاستثنائية مثل: الاندماج، وبيع حصص جوهرية من أصول

الشركة، حتى يمكن للمستثمرين أن يفهموا حقوقهم والملجأ القانوني لهم. وينبغي أن تتم العمليات بأسعار معلنة في ظل شروط عادية تحمي حقوق كافة المساهمين وفقاً لفئاتهم؛

* يجب عدم استخدام اليات مكافحة الاستحواذ لحماية الإدارة ومجلس الإدارة من المساءلة.

ويُمكن عرض المبدأ في الشكل الموالي:

الشكل رقم 09: المبدأ الثاني من مبادئ الحوكمة



المصدر: من إعداد الباحث

3.3. المستثمرون من المؤسسات والوسطاء في أسواق الأسهم

يجب أن يوفر إطار حوكمة المؤسسات الحوافز السليمة في جميع أنحاء سلسلة الاستثمار ويسمح لأسواق الأسهم بالعمل بطريقة تساهم في الحوكمة الجيدة للمؤسسات. ولكي يكون فعالاً، ينبغي وضع الأطر القانونية والتنظيمية لحوكمة المؤسسات بالنظر إلى الواقع الاقتصادي والبيئة المحيطة بالمؤسسة، فالحوكمة والملكية لم تعد تتميز بالعلاقة المباشرة بين أداء المؤسسة ودخل المستفيد النهائي من ملكية الأسهم، بل أصبحت سلسلة من الاستثمار طويلة ومعقدة، مع وجود العديد من الوسطاء بينهما. ويؤثر وجود وسطاء باعتبارهم صانعي القرارات على الحوافز والقدرة على المشاركة في مجال الحوكمة.

وتوصي المبادئ بأن يفصح المستثمرون من المؤسسات عن سياساتهم، غير أن التصويت خلال اجتماعات المساهمين هو القناة الوحيدة لمشاركتهم، بينما يشكل الاتصال والحوار المباشر مع مجلس الإدارة شكلاً آخر من المشاركة المنتشرة بكثرة.

ومن بين القواعد والارشادات في هذا المبدأ ما يلي:

- ينبغي على المستثمرين من المؤسسات أن يفصحوا عن سياسات الحوكمة والتصويت الخاصة بهم فيما يتعلق باستثماراتهم بما في ذلك الإجراءات في مجال استخدامهم لحقوقهم التصويتية؛
 - ينبغي أن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق الأمانة أو تبعاً لتوجيهات المستفيد من ملكية الأسهم؛
 - ينبغي على المستثمرين من المؤسسات (الملاك الوسطاء) أن يفصحوا عن الكيفية التي يتعاملون بها خاصة مع وجود تعارض في المصالح، فقد تكون حوافزهم للتصويت مختلفة عن الحوافز الموجودة لدى الملاك المباشرين، والتي تنشأ من تعارض في المصالح؛
 - ينبغي أن يفرض إطار حوكمة المؤسسات على المستشارين، والسامسة، ومقدمي الخدمات والتوصيات للمستثمرين وغيرهم، الإفصاح والحد من التعارض في المصالح الذي قد يؤدي إلى عدم النزاهة؛
 - ينبغي منع عمليات التداول المعتمدة على معلومات داخلية والتلاعب في السوق طبقاً للوائح التنظيمية، فهي تشكل انتهاكاً للحوكمة الجيدة في المؤسسة؛
 - بالنسبة للمؤسسات المدرجة خارج المكان الذي تأسست فيه، ينبغي الإفصاح بكل شفافية عن القوانين واللوائح التنظيمية المطبقة للحوكمة. وفي حالة إدراج الأسهم في أكثر من سوق، ينبغي أن تكون متطلبات الإدراج شفافة وموثقة بناءً على متطلبات الحوكمة حيث يقع الإدراج الأساسي للمؤسسة؛
 - ينبغي أن توفر أسواق الأوراق المالية المعلومات بشكل عادل للمساهمة في تشجيع الحوكمة الفعالة.
- كما يمكن عرض المبدأ الثالث في الشكل الموالي:

الشكل رقم 10: المبدأ الثالث من مبادئ الحوكمة



المصدر: من إعداد الباحث

4.3. دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات

تتجه ممارسات الحوكمة في إيجاد سبل تشجيع مختلف أصحاب المصالح في المؤسسة على التعاون والقيام بالاستثمار في رأس المال البشري والمالي للمؤسسة بالمستويات المثلى، فنجاحها في النهاية هو نتيجة عمل واسهامات مجموعة مختلفة من بينهم: المساهمون، والعاملون، والمقرضين، والعملاء والموردون، وغيرهم من أصحاب المصلحة، حيث يجب أن يشتمل إطار ممارسات الحوكمة على الاعتراف بمصالحهم واسهاماتهم في نجاح المؤسسة وتحقيق الاستدامة على أسس مالية سليمة.

لذلك وجب اعتماد مجموعة من الارشادات التي سيتم ايجازها فيما يلي:

- ينبغي احترام حقوق أصحاب المصلحة التي يتضمنها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقيات تعاقدية (مثل قوانين العمل، القانون البيئي، وقانون الإفلاس)، فاهتمام المؤسسة بصورتها وأدائها يتطلب حماية حقوق كافة أصحاب المصالح؛
- ينبغي أن يكفل الإطار القانوني لأصحاب المصالح الحصول على تعويض جراء انتهاك حقوقهم؛
- ينبغي وجود آليات من أجل مشاركة العاملين مثل: تمثيل العمال في مجلس الإدارة، إقرار المجالس التي تأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر العاملين وأرائهم، وحقوق العمال في امتلاك المعلومات والتفاوض، وفيما يتعلق بتعزيز الأداء؛

- للمشاركة الفعالة لأصحاب المصالح في عملية الحوكمة، ينبغي أن تتوفر لديهم المعلومات الكافية؛
 - إنشاء ووضع إجراءات كفيلة بتمكين العاملين أو الهيئات التي تمثلهم من تقديم شكاويهم لمجلس الإدارة فيما يخص الممارسات غير الأخلاقية وغير القانونية، حيث أنشأت بعض المؤسسات وظيفة مُحكم "Ombudsman" للنظر في الشكاوى؛
 - ينبغي أن يتوفر إطار حوكمة المؤسسات على آليات ذات كفاءة لإجراءات الإفلاس بُغية حماية وتسوية حقوق الدائنين؛
- ويُمكن تلخيص هذا المبدأ في الشكل الموالي:

الشكل رقم 11: المبدأ الرابع من مبادئ الحوكمة



المصدر: من إعداد الباحث

5.3. الإفصاح والشفافية

تؤيد مبادئ الحوكمة الإفصاح بكل شفافية وفي الوقت المناسب عن كافة التطورات المهمة التي تؤثر في المؤسسة بصفة دورية، ونشر كل المعلومات المهمة والمطلوبة لكافة المساهمين وأصحاب المصالح للمحافظة على العلاقات الوثيقة بينها وبين تلك الأطراف، كما لا يجب أن تفصح عن معلومات قد تهدد مركزها التنافسي إلا إذا كان الإفصاح ضرورياً لتوفير الحد الأدنى من المعلومات الكاملة لاتخاذ القرارات المناسبة. ولذلك الكثير من المؤسسات تطبق فكرة الأهمية "Materiality"، فالمعلومات الهامة يُمكن تعريفها بأنها "المعلومات التي قد يؤدي حذفها أو تحريفها إلى التأثير على القرارات الاقتصادية التي يتخذها مستخدمو المعلومات".

يُعتبر وجود نظام إفصاح قوي يُشجع على الشفافية والنزاهة، أداة قوية للتأثير على سلوك المؤسسات وحماية المساهمين وكافة الأطراف ذات المصلحة، وعلى النقيض فإن ضعف الإفصاح من شأنه أن يُسهم في الفساد المالي والسلوك غير الأخلاقي في المؤسسة، فالإفصاح يُساعد في فهم المجتمع لهيكل ومجالات نشاط المؤسسة، وعلاقتها وسياساتها وأدائها فيما يتعلق بالمعايير البيئية والأخلاقية. لذلك يجب اتباع مجموعة من الارشادات يتم إيجازها فيما يلي:

- ينبغي أن يتضمن الإفصاح على:

* النتائج المالية ونتائج الاستغلال للمؤسسة التي تظهر الأداء المالي (ميزانية المؤسسة، حسابات النتائج، التدفقات النقدية وغيرها من التقارير المالية)؛

* أهداف المؤسسة والتقارير غير المالية للإفصاح عن السياسات والأداء المتصل بأخلاقيات الأعمال والمسائل البيئية والاجتماعية؛

* مالكي أغلبية الأسهم (حقوق الملكية والتصويت)، أي معرفة هيكل الملكية وبياناتها بحيث يتضمن هذا الإفصاح بيانات عن ملكية أعضاء مجلس الإدارة، وكبار حملة الأسهم وغيرهم ممن لديهم القدرة والتأثير على القرارات من خلال التصويت؛

* مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والربط بين تلك المكافآت وأداء المؤسسة؛

* المعلومات المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين فيما يخص مؤهلاتهم، وعملية الانتقاء؛

* المعاملات مع كافة الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة وشروطها؛

* عوامل المخاطرة المتوقعة التي قد تتضمن المخاطر الخاصة بقطاع الصناعة أو مخاطر الأسواق المالية بما في ذلك أسعار الفائدة ومخاطر العملة، والمخاطر المتصلة بالبيئة؛

* المسائل المتعلقة بالعاملين وكافة أصحاب المصالح التي تؤثر على أداء المؤسسة؛

* هياكل وسياسات الحوكمة وكل أساليب ممارساتها بالنسبة للمؤسسة؛

- ينبغي إعداد القوائم والتقارير المالية المراد الإفصاح عنها طبقاً لمعايير المحاسبة والإبلاغ المالي؛

- ينبغي القيام بمراجعة خارجية سنوية مستقلة ذات جودة عالية لإفادة المساهمين ومجلس الإدارة بأن القوائم المالية تُمثل بصدق المركز المالي وأداء المؤسسة؛

- قابلية المراجعين الخارجيين للمساءلة أمام المساهمين وتحمل المسؤولية المهنية تجاه المؤسسة؛

- ينبغي أن تُوفّر قنوات الاتصال المعلومة لمستخدميها بشكل متساوي وفي الوقت والتكلفة المناسبة.

ويُمكن تلخيص المبدأ في الشكل الموالي:

الشكل رقم 12: المبدأ الخامس من مبادئ الحوكمة



المصدر: من إعداد الباحث

6.3. مسؤوليات مجلس الإدارة

ينبغي أن يضمن نظام الحوكمة مسؤولية مجلس الإدارة في الإشراف على الأداء ومتابعته، بالإضافة إلى توجيه استراتيجية المؤسسة، وتحقيق عائد للمساهمين مع منع تعارض المصالح، وكذلك الإشراف على إدارة المخاطر واللوائح التنظيمية المطبقة بما في ذلك قوانين الضرائب، قوانين العمل والصحة والسلامة، وقوانين البيئة. ولهذا وجب تحديد المسؤوليات التي يتولاها مجلس الإدارة، والمسؤوليات التي تتولاها الإدارة التنفيذية للمؤسسة وتخضع للمساءلة بشأنها.

ومجلس الإدارة ليس مسؤولاً تجاه المؤسسة وخدمة مصالح مساهميها فحسب، وإنما بالإضافة إلى ذلك، فهو مسؤول عن الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات أصحاب المصالح الآخرين بما في ذلك مصالح العاملين، والدائنين، والعملاء، والموردين، والمجتمع المحلي، كما تُعتبر مراعاة المسائل البيئية والاجتماعية ذات الصلة في هذا السياق،

ولذلك وجب اتباع مجموعة من الارشادات في هذا المبدأ سيتم ايجازها فيما يلي:

- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس العلم التام بشأن المؤسسة، والعناية اللازمة والولاء بما يحقق أفضل مصلحة للمؤسسة ومساهميها وأصحاب المصالح؛
- ينبغي أن يقوم أعضاء مجلس الإدارة بتنفيذ واجباتهم بطريقة عادلة تجاه كافة المساهمين؛
- كما ينبغي على مجلس الإدارة إرساء السلوك الأخلاقي في المؤسسة، واتباع المعايير الأخلاقية في تعيين المديرين التنفيذيين، مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح الأطراف ذات المصلحة؛
- كما ينبغي على مجلس الإدارة القيام بوظائف أساسية تتضمن:

- * إدارة المخاطر ومراجعة وتوجيه استراتيجية المؤسسة، وضع خطط العمل السنوية والموازنات والأهداف مع متابعة التنفيذ ومراقبة الأداء، والإشراف على عمليات الاستحواذ وعمليات البيع؛
- * الإشراف والمتابعة للإجراءات المطبقة للحوكمة وإجراء التغييرات اللازمة؛
- * تعيين المديرين التنفيذيين الرئيسيين، وتحديد مكافآتهم ومرتبآتهم، وتغييرهم إذا اقتضى الأمر؛
- * مراعاة التكافؤ بين مكافآت المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة مع مصالح المؤسسة ومساهمتها على المدى الطويل؛
- * ضمان الشفافية فيما يخص إجراءات الترشح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛
- * إدارة ومنع تعارض المصالح بين إدارة المؤسسة، ومجلس الإدارة، والمساهمين، وأصحاب المصالح بما في ذلك إساءة استخدام أصول المؤسسة؛
- * ضمان نزاهة نظام المحاسبة والإبلاغ المالي، والمراجعة الخارجية، ونظام الرقابة المالية، ونظام إدارة المخاطر، والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة؛
- * الإشراف على عمليات الإفصاح والإبلاغ بالنسبة للمؤسسة؛
- ينبغي أن يكون مجلس الإدارة قادراً على إصدار الأحكام الموضوعية المستقلة في إدارة شؤون المؤسسة، والتي تتضمن ما يلي:
- * تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والمستقلين، للقيام بالمهام التي يتوقع وجود تعارض في المصالح بها (كضمان نزاهة التقارير المالية وغير المالية، واستعراض معاملات الأطراف ذات المصلحة، وترشيح أعضاء مجلس الإدارة وتحديد المكافآت الخاصة بهم)؛
- * إنشاء اللجان المتخصصة والداعمة للمجلس في أداء وظائفه (مثل لجان التدقيق)؛
- * تحديد عدد مناصب عضوية مجالس الإدارة التي يمكن للعضو الواحد أن يشغلها لتحمل المسؤولية الكاملة وبطريقة فعالة؛
- * قيام مجلس الإدارة بتقييم أدائه لمعرفة ما إذا كان المجلس يمتلك المزيج الصحيح من الكفاءات؛
- ينبغي أن تُتاح لمجلس الإدارة كافة المعلومات الدقيقة والمطلوبة في الوقت المناسب؛
- وضع آليات لتسهيل حصول ممثلي العاملين في مجلس الإدارة على كافة المعلومات وتكوينهم واستقلالهم عن المدير التنفيذي وإدارة المؤسسة، كما يُمكن تلخيص هذا المبدأ في الشكل الموالي:

الشكل رقم 13: المبدأ السادس من مبادئ الحوكمة



المصدر: من إعداد الباحث

III. آليات حوكمة المؤسسات

آليات الحوكمة مجموعة من الطرق والأساليب التي تساهم في وضع إطار هيكلي للسياسات والقواعد والممارسات الفاعلة للمؤسسة، التي تنظم العلاقات بين جميع الأطراف المعنية، فضلا عن تعزيز قدرتها على إدارة المخاطر، وممارسة الرقابة، بما يحقق قيمة أكبر لاستثمارات حملة الأسهم عبر استمرارية النمو والاستقرار المالي، وبذلك فإن آليات الحوكمة هي مجموع الطرق والأساليب التي استخدمت في التعامل مع مشاكل الوكالة (أحمد و إبراهيم، 2020، صفحة 448).

وقد اختلف الباحثين في تقسيم آليات حوكمة المؤسسات، ولعل أبرزها هي تلك التي اعتمدت على نظرية الوكالة كونها الأكثر انتشارا ووضوحاً، حيث قسمتها إلى آليات داخلية وآليات خارجية، وهو ما سيتم اعتماده ضمن هذا العنصر الهام، هذه الآليات، تتماشى مع الأبعاد التنظيمية التي تشكل البيئة التي تعمل فيها، من خلال تكامل هذه الآليات مع الأبعاد التنظيمية، يمكن للمؤسسات تحقيق إدارة أكثر شفافية وفعالية، لضمان تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الثقة مع أصحاب المصلح.

1. آليات الحوكمة الداخلية

آليات الحوكمة الداخلية مجموعة من السلطات والمسؤوليات التي تحكم القرارات الإدارية وتقلص الحيز التقديري للإدارة، وتحدد هذه المسؤوليات الطرق والأساليب الواجب استخدامها لتنسيق العلاقات بين المؤسسة وأصحاب المصلحة وتحقيق التوازن في تلبية حاجاتهم وتعزيز قيمتهم (أحمد و إبراهيم، 2020، صفحة 448) وتتمثل الآليات الداخلية للحوكمة فيما يلي:

1.1. مجلس الإدارة ولجانه:

يُعرف مجلس الإدارة على أنه: "هيكل مكون من أشخاص، يقوم بتوجيه إدارة المؤسسة والإشراف عليها، يتم اختيار أعضائه عن طريق الانتخاب من طرف المساهمين" (ملاح، 2019، صفحة 60). كما أن مجلس الإدارة يمثل أعلى سلطة في المؤسسة والذي ترجع إليه جميع الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والإجراءات لتحقيق مصلحة المساهمين الذين منحوا مجلس الإدارة التفويض اللازم، لأنه يمثل قمة إطار حوكمة المؤسسات، فالوظيفة الأساسية له هي تقليل التكاليف الناشئة عن الفصل بين الملكية وسلطة اتخاذ القرار ويكون مجلس الإدارة مسؤولاً بصفة جماعية عن رفع مستوى النجاح في المؤسسة (ملاح، 2019، صفحة 60).

إذًا مجلس الإدارة هو جهاز السلطة الكامل والفعال والمسؤول عن الاشراف والتوجيه والتقييم لسلوك الإدارة والعاملين في المؤسسة لتحسين الأداء وضمان رأس المال المستثمر من سوء الاستخدام (أحمد و إبراهيم، 2020، صفحة 449).

ونظرا إلى أن أعضاء مجلس الإدارة يُفترض أن يمثلوا مصالح المساهمين فإنه يقع على عاتقهم تأدية واجباتٍ من أهمها: (سعود، 2016، صفحة 38)

- واجب ائتماني بأداء الأنشطة في سبيل تحسين ربحية المؤسسة وقيمة سهمها؛
- واجب الولاء والتعامل الأمين والعادل حيث يجب أن يقدموا مصالح المساهمين على مصالحهم الفردية؛
- واجب العناية بفعل ما يجب على الشخص العادي الحريص فعله تحت نفس المركز والظروف؛
- ويتضمن تنفيذ هذا الواجب الاطلاع على مجريات الأمور واتخاذ قرارات عقلانية؛
- واجب الاشراف حيث يجب أن يضعوا قواعد أخلاقية ويتأكدوا من الإفصاح، وفي هذا الشأن لا بد أن يعقد المجلس اجتماعات منتظمة لمراجعة أداء المؤسسة وعملياتها وإدارتها، ويجب التأكد من إعداد تقارير مالية وإجراء تدقيق موضوعي.

تنبثق من مجلس الإدارة عدة لجان من أهمها نذكر:

أ. لجنة التدقيق

لجنة التدقيق تُعرف على أنّها: "مجموعة فرعية من أعضاء مجلس الإدارة وتتكون من ثلاث أعضاء تقوم بالإشراف المستقل على جميع العمليات التي تقوم بها الوحدة لإعداد التقارير المالية، وكذلك تقييم فعالية نظم الرقابة الداخلية وتعيين وتقييم المدققين الخارجيين للوحدة" (حسن و مهدي، 2022، صفحة 239).

ومن مهام لجنة التدقيق ما يلي: (بن يوسف و زيتوني، 2019، صفحة 195، 196)

- فحص نتائج التدقيق الداخلي وخاصة تلك التي لها تأثير مهم في المنشأة مثل التصرفات غير القانونية، ونقاط الضعف في الرقابة الداخلية والالتزام بالقوانين التي تُطبق على المؤسسة؛
- فحص المستوى المهني للمدققين الداخليين ومدى كفاءتهم في تنفيذ مسؤولياتهم، ويمكن الحصول على معلومات من المدققين الخارجيين بخصوص ذلك، إذ أنهم مطالبون بفحص كفاءة المدققين الداخليين والتعرف على مؤهلاتهم المهنية، وفحص ممارسات المؤسسة المتعلقة بالتعيين والتدريب والإشراف على المدققين الداخليين؛
- مراجعة نتائج التدقيق مع المدقق الخارجي، والبحث معه في القضايا التي تم حلها والقضايا المعلقة؛

- مراجعة مستويات الأخطاء واستجابة الإدارة لملاحظات ومقترحات المدقق الخارجي، والحصول على تفسيرات من المدقق والإدارة في حالة عدم تسوية أخطاء معينة؛
- مساعدة الإدارة في تصميم استراتيجية إدارة المخاطر تبعا لأنواع المخاطر المختلفة؛
- دراسة التقارير الدورية قبل عرضها على مجلس الإدارة وتقديم التوصيات بشأنها مع التركيز على النظر إلى أي تغيير يطرأ على حسابات المؤسسة جراء عمليات التدقيق أو نتيجة لمقترحات المدققين؛
- التأكد أنه تم الإفصاح عن السياسات والمبادئ المحاسبية المتبعة في إعداد التقارير المالية.

ب. لجنة التعويضات والمكافآت

لجنة التعويضات والمكافآت مشتركة موصى بها بموجب قوانين حوكمة المؤسسات المطبقة على الوحدات الاقتصادية المدرجة في جميع البلدان، تعمل هذه اللجنة على وضع سياسة بشأن المكافآت مع الأخذ بعين الاعتبار حجم الأعمال وجودة الأداء ونوع الصناعة والقطاع ومستويات التدفق النقدي ومقاييس الأداء الرشيدة من أجل أن تكون هذه اللجنة فعالة (جاسم و إبراهيم، 2023، صفحة 34)، كما تتولى اللجنة تحديد الرواتب والمكافآت والتعويضات والمزايا الأخرى لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا، وتدقيق الالتزام بتطبيق حوكمة المؤسسات (بن فيالة و عجراد، 2024، صفحة 92).

كما توصي معظم البحوث والدراسات؛ والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بحوكمة المؤسسات، على ضرورة أن تتشكل لجنة المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، ومن مهام لجنة التعويضات والمكافآت ما يلي: (الجيلاني، 2015، صفحة 138)

- تحديد التعويضات والمكافآت للإدارة العليا، تدقيقها، للمصادقة عليها من طرف مجلس الإدارة؛
- إدارة برامج المكافآت، عن طريق وضع سياسات ومراجعتها بشكل دوري؛
- تعديل برامج المكافآت، التي لا تتطابق بشكل معقول بأداء عضو مجلس الإدارة؛
- وضع سياسات وبرامج للمزايا الممنوحة للإدارة، مع مراجعتها باستمرار.

ت. لجنة التعيينات

يقوم مجلس الإدارة بتعيين أعضاء هذه اللجنة، حيث يُشترط فيهم الاستقلالية عن الإدارة التنفيذية ما يمنحها قوة وسلطة في ترشيح الأفراد الذين تراهم بكفاءة عالية لشغل مقعد في مجلس الإدارة وهذا بعدما تقترحهم عليهم للتعيين، كما تُعقد اجتماعات اللجنة هذه بطلب من رئيسها وبناءً على جدول أعمال، وتقوم بدورها في عملية التقييم للمترشحين من أجل العضوية في مجلس الإدارة، وتكمن أهمية هذه اللجنة في الدور

الأساسي الذي تلعبه في جلب الأفراد ذوي الخبرات والكفاءات الذين يساهمون بشكل فعال في الارتقاء بأداء المؤسسات ونحسين حوكمتها (بن قراش و بن شيحة، 2018، صفحة 51).

إذا لجنة التعيينات لديها مهمة تعيين واختيار أعضاء مجلس الإدارة، وتكون هذه الأعضاء بين أفضل المرشحين الذين تتناسب مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة في الوحدة الاقتصادية (بن فيالة و عجراد، 2024، صفحة 92).

ث. لجنة إدارة المخاطر: تُعرف إدارة المخاطر على أنها عملية تتم من خلال مجلس الإدارة، والإدارة وجميع الموظفين لتنفيذ استراتيجية عبر الوحدة الاقتصادية بأكملها، وتهدف لتحديد الأحداث المحتملة التي يمكن أن يكون لها تأثيرًا سلبيًا على الوحدة الاقتصادية والعمل على إدارة الخطر ليكون ضمن حدود المخاطر المقبولة من أجل تقديم ضمان معقول بتحقيق الأهداف، وتعمل لجنة إدارة المخاطر بتوفير وعي كافي بالمخاطر لتحديد الأولويات على أساس تلك المخاطر (جاسم و إبراهيم، 2023، صفحة 34).

وتجدر الإشارة إلى أن مجلس الإدارة يتوفر على خصائص تمكنه من تأدية المهام الموكلة إليه، ومن هذه الخصائص نذكر ما يلي:

- حجم مجلس الإدارة

تباينت الآراء حول توسيع أو تضيق حجم مجلس الإدارة؛ فبعضهم يؤيدون فكرة مجالس الإدارة كبيرة الحجم، وبعضهم الآخر يميل إلى صغر حجم مجلس الإدارة، ويعبر حجم مجلس الإدارة عن عدد الأعضاء المتكوّن منهم؛ فبعضهم كبيرًا إذا زاد عدد أعضائه عن عشرة أعضاء، ويرى مؤيدو توسيع مجلس الإدارة أن هناك علاقة طردية بين حجم مجلس الإدارة وبين أداء المؤسسات بفعل ما تملكه المجالس كبيرة الحجم من قدرات فكرية وموارد بشرية وتنوع في الخبرات والاختصاصات، تجعلها مؤهلة لرقابة سلوك الإدارات العليا وتوجيهه نحو تحقيق مصالح المستثمرين، وعلى نقيض ذلك يرى مؤيدو تقليص عدد أعضاء مجلس الإدارة أنه من الحكمة ألا يتجاوز عدد الأعضاء تسعة أعضاء في أحسن الأحوال، وذلك انطلاقًا من فكرة مفادها أن كبر حجم مجلس الإدارة غالبًا ما يؤدي إلى صعوبة الاتصال، وانخفاض فعالية القرارات المتخذة وتدني سرعة إنجاز المهام، إذ كلما كبر حجم المجلس كلما زاد الوقت الذي تستغرقه المناقشات المتعلقة بالقضايا المدرجة على جدول أعماله بالشكل الذي ينعكس سلبًا على جودة أداء المجتمعين، فضلًا عن صعوبة التوصل إلى إجماع في إيجاد حلول للقضايا المطروحة (الهنداوي و الصالح، 2019، صفحة 278).

- استقلالية مجلس الإدارة

يقوم مجلس الإدارة في إطار الحوكمة بمساءلة المديرين نيابة عن المساهمين ومحاسبتهم على أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا السبب الرئيسي في وجوب إعطاء درجة كافية من الاستقلال لمجلس الإدارة تمكنه من تقنين قدرته في رقابة المديرين وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب (سعود، 2016، صفحة 38). وضمن مجلس الإدارة يمكن التمييز بين نوعين من الأعضاء؛ أعضاء خارجين غير تنفيذيين وهم من تنحصر علاقتهم بالمؤسسة في عضويتهم بمجلس إدارتها وليس لهم أي روابط عائلية، أو علاقات تعامل مع المؤسسة، وأعضاء داخليين وهم الأعضاء التنفيذيون غير المستقلين، ويمكن أن يلعب الأعضاء غير التنفيذيين دوراً هاماً في مراقبة الأداء الإداري والحد من السلوك الانتهازي للإدارة، وهو ما يجعل من الدور الرقابي لمجالس الإدارة التي يوجد بها نسبة عالية من الأعضاء غير التنفيذيين أكثر فعالية، الأمر الذي يدفع ويشجع على الوصول لمستويات عالية من الشفافية، وإلى جانب الخبرة والتصورات المختلفة "غير المحصورة في الأمور المالية" التي يمكن أن يتم نقلها لمجلس الإدارة، يتوقع من الأعضاء غير التنفيذيين حماية جميع أصحاب المصالح وليس فقط المساهمين (شرشافة، 2017/2018، صفحة 82).

ولضمان استقلالية مجلس الإدارة لابد من توفر بعض الشروط: (كرزابي وكرزابي، 2022، صفحة 131)

- وجود عدد ملائم من الأعضاء غير التنفيذيين في مجلس الإدارة؛
- الفصل بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة ووظيفة المدير التنفيذي؛
- اجتماع رئيس مجلس الإدارة مع الأعضاء غير التنفيذيين باستثناء الأعضاء التنفيذيين؛
- أن يحدد بنفسه طرق عمله وكيفية اختيار أعضائه ولجانه.

2.1. هيكل الملكية

بدأ التطرق لموضوع هيكل الملكية عندما نشأت نظرية الوكالة سنة 1932 ولاسيما بعد أن أثار الجدل كلا من (Jensen and Means; 1976) حول هذه النظرية وما نتج عنها من مشكلات، إذ لم يتوقف مجتمع الباحثين في دراسة العوامل المؤثرة في تكاليف الوكالة وذلك سعياً لرصدها واقتراح أفضل الممارسات التنظيمية للتخلص منها (نصار و نعيسه، 2020، صفحة 507).

ويُعرف هيكل الملكية على أنه مجموعة حصص رأس المال التي تتوزع على الأفراد والمجموعات (مؤسسات، بنوك، حكومات، عائلات...) التي تمتلك رأس مال المؤسسة، وبسبب اختلاف هذه المجموعات فإن أهدافها ومصالحها بالتأكيد ستكون مختلفة، إضافة إلى اختلاف تأثيرها في القرارات المالية والإدارية للشركة (مدفوني و كواشي، 2023، صفحة 439).

وتُقسم هياكل الملكية في المؤسسات عادةً إلى نوعين هما: نظام الملكية المشتتة ونظام الملكية المركزة، ويمكن توضيح كل منهما فيما يلي:

- نظام الملكية المشتتة (نظام الخارجيين) **Outsider System**: في هياكل الملكية المشتتة يكون هناك عدد كبير من أصحاب الأسهم يملك كل منهم عددًا صغيرًا من الأسهم، وعادة لا يكون هناك حافز لدى صغار المساهمين لمراقبة نواحي نشاط المؤسسة عن قرب، لذا يُطلق عليهم تسمية الخارجيون (طاسين، 2017/2018، صفحة 50)، وعليه فإن هذا النظام غالبًا ما يكون أقل عرضة لحالات الغش والاحتيال لغياب المستثمرين المسيطرين، مع الاعتماد على هيئات إدارية ورقابية مستقلة وخاضعة للقانون أكثر من تبعيتها للملاك (عبدي، 2014، صفحة 94)

- نظام الملكية المركزة (نظام الداخليين) **insider system**: يعرف تركيز الملكية على أنه تلك النسبة من الأسهم المشتركة التي يمتلكها المساهمين الذين يمتلكون على الأقل 5% من مجموع الأسهم المشتركة للمؤسسة فقد يكون تركيز الملكية بيد مؤسسة واحدة أو مؤسسات أو بنوك أو مستثمر فرد أو عائلة محددة. (مدفوني و كواشي، 2023، صفحة 439).

بالنسبة لعلاقة هيكل الملكية بحوكمة المؤسسات فإنّ نظام الداخليين يؤدي إلى زيادة الرقابة في المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى تقليل احتمالات سوء الإدارة والغش، كما أن الداخليين يميلون إلى تأييد القرارات التي تعزز أداء المنشأة على المدى الطويل (طاسين، 2017/2018، صفحة 50).

أما أهم عيوب نظام الداخليين والتي من شأنها التأثير على نشاط المؤسسة هي أن أصحاب الملكية الأكبر أو ذوي السيطرة إن لم يكونوا أنفسهم المديرين فيها فإنهم غالبًا ما يختارون مديريين مناسبين لتحقيق أهدافهم ويكونوا خاضعين لسيطرتهم، وبالتالي فإنهم يستخدمون سلطتهم للتأثير في قرارات الإدارة وتحقيق مصالحهم الخاصة، ولو كان ذلك على حساب المؤسسة وصغار الملاك فيها (عبدي، 2014، صفحة 95)، وعليه يُمكن القول أنّ تشتت الملكية يُعد أحد مبررات إقامة آليات رقابة تضمن حقوق المساهمين مثل مكافآت الفرق المسيرة، ضمان استقلالية أعضاء مجلس الإدارة... الخ (عبدي، 2014، صفحة 97)

3.1. التدقيق الداخلي

يُعرف مجمع المدققين الداخليين الأمريكيين التدقيق الداخلي على أنه: "نشاط تقييمي ينشأ داخل منظمة الأعمال لتدقيق العمليات كخدمة للإدارة، وهو وسيلة رقابية إدارية تعمل على قياس وتقييم فعالية وسائل الرقابة الأخرى" (بوشمبة، 2018، صفحة 60)، وقد تبوأَت وظيفة التدقيق الداخلي مكانة بارزة في معظم المؤسسات وارتبطت بأعلى مستويات التنظيم كأداة رقابية ونشاط تقييمي لتدقيق وفحص كافة الأنشطة والعمليات بهدف تطويرها وتحقيق أقصى إنتاجية منها (كربوعة، 2020/2021، صفحة 64).

ويُمكن تحديد خصائص التدقيق الداخلي فيما يلي: (عباس و بن عويده، 2022، صفحة 16، 17)

- نشاط مستقل: يعني الاستقلال إفساح المجال أمام المدقق الداخلي لأداء واجباته المهنية بحرية تامة، وبعيداً عن أية ضغوط في تحديد نطاق التدقيق، أو منهجيتها وكذلك الاحتفاظ بالاستقلال التنظيمي، بما يمكنه من إتمام عمليات الفحص والتقرير عن النتائج وتوصيلها إلى مستويات مناسبة بحرية تامة؛
- تأكيد موضوعي: هو الفحص الموضوعي للأدلة، بغرض توفير تقييم مستقل لإدارة المخاطر والرقابة وعملية إدارة حوكمة المؤسسات مثل: العمليات المالية، والأداء والالتزام بالسياسات واللوائح داخل المؤسسة، وألا يُقدم أي تنازلات جوهرية تؤثر في جودة العمل؛
- ذو طبيعة استشارية: والمقصود هنا ما يُمكن أن يُقدمه التدقيق الداخلي من منافع للأطراف المرتبطين بنشاط المؤسسة والمتأثرين به جميعهم بما يضمن بقاءها واستمرارها؛
- إضافة قيمة: أي تحسين الفرص لتحقيق أهداف الوحدة، وتحديد فرص التحسينات في العمليات التشغيلية أو تخفيض درجة التعرض للمخاطر عن طريق القيام بخدمات التأكيد والخدمات الاستشارية؛
- إدارة المخاطر: مدى إمكان وقوع حدث ما يمكن أن يكون له تأثير سلبي في تحقيق الأهداف، ويتم قياس الخطر بتوقع النتائج المترتبة عن وقوعه ودرجة احتمال حدوثه.

ولقد حددت نشرة معايير الأداء المهني للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية هدف التدقيق الداخلي المحاسبي مساعدة جميع أعضاء المنشأة على تأدية مسؤولياتهم بفعالية، وذلك من خلال القيام بتزويدهم بالتحليلات والتقويمات والتوصيات والمعلومات التي تهم الأنشطة التي يتم تدقيقها، ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال مجموعة أعمال تشمل ما يلي: (راغب الخطيب، 2010، صفحة 136)

- تدقيق وتقييم متانة وكفاية تطبيق الرقابة المحاسبية والمالية، والرقابة على العمليات الأخرى، والعمل على جعلها أكثر فاعلية وبتكلفة معقولة؛

- التحقق من مدى الالتزام بسياسات المنشأة وخططها وإجراءاتها الموضوعية؛
- التحقق من إمكانية الاعتماد أو الوثوق بالبيانات الإدارية التي تتولد داخل المنشأة؛
- تقييم نوعية الأداء المنفذة على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملين بالقيام بها؛
- تقديم التوصيات المناسبة لتحسين عمليات المنشأة وتطويرها؛
- تقصي وتحديد أسباب المشكلات التي تحدث في المنشأة وتقدير الخسائر والأضرار الناجمة عنها، واقتراح ما من شأنه معالجتها ومنع حدوثها مستقبلاً؛
- إجراء الدراسات والاختبارات الخاصة بناءً على طلب من الإدارة.

يُقدم التدقيق الداخلي فوائد عدة للإدارة العليا ولمجلس الإدارة من خلال تقييمه المستقل لمختلف الضوابط الرقابية وتحليل المخاطر وتسهيل عملية إعداد التقرير الذاتي للمخاطر وللضوابط الرقابية، كما تزايدت أهمية التدقيق الداخلي ضمن آليات حوكمة المؤسسات لكونه يوفر تقييمات موضوعية ومستقلة لمدى ملاءمة هياكل الحوكمة بالمؤسسة ومدة فعالية أنشطة الحوكمة، كما يُعد بمثابة أداء محفز على التغيير الإيجابي وتقديم المشورة والتشجيع على التحسين المستمر من أجل تعزيز هيكل حوكمة المؤسسات وممارستها (عباس و بن عويده، 2022، صفحة 22)

2. آليات الحوكمة الخارجية

تُمثل الآليات الخارجية جميع العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة والتي يكون مصدرها البيئة الخارجية المحيطة بها (بن فيالة و عجراد، 2024، صفحة 93)، فهي تعتمد على نشاط الأسواق المختلفة كآلية هامة بالنظر إلى مختلف القوانين المتبعة، ونورد أهمها فيما يلي:

1.2. السوق: تؤدي الآليات غير الفعالة لحوكمة المؤسسات إلى تدخل السوق من أجل التحكم في المؤسسة، ومن بين آليات التدخل: عمليات الشراء، الاندماج والاستحواذ، وقد يكون دور غير مباشر على المؤسسة يؤدي إلى زيادة كفاءتها عبر تهديد عملية الشراء أو أن المؤسسات المحمية من عمليات شراء السوق لها أسعار أسهم أقل (أحمد، 2021/2022، صفحة 21)، وتُميز بين أنواع ثلاث من السوق:

أ. **سوق المنتجات/ الخدمات:** في ظل محيط تنافسي ومثالي، فإن الجهات الفاعلة في السوق ستكون ذاتية التنظيم، حيث أن لجوء أي عنصر إلى اعتماد تصرفات وسلوكيات غير نزيهة يجعله عرضة للعقوبة من طرف آليات السوق، حيث يتم عزله والإعراض عن معاملته، وشيئاً فشيئاً يصبح في منزلة المقصى من السوق (شطارة، 2022/2023، صفحة 39).

ب. سوق العمل: تعمل أسواق العمل الديناميكية كآلية للحوكمة، بحيث تتيح للمؤسسة إمكانية تغيير الموظفين غير الفاعلين بسهولة، مما يشجعها على دفع صحيح لقادتهم في وظائفهم بناءً على أدائهم بالاحتفاظ أو جذب موظفين (مسيرين) أفضل، هذا ما يُشعر الموظفين بنوع من القلق على أدائهم، بحيث يتولد لديهم نوع من التحفيز بوضع أنفسهم بشكل إيجابي في السوق (أحمد، 2021/2022، صفحة 22)

ت. سوق رأس المال: السوق المالية كآلية للحوكمة تعمل على شفافية التسيير والإدارة (أحمد، 2021/2022، صفحة 22)، ولكي تعمل هذه السوق بفعالية فإنها تتطلب ما يلي: (شظارة، 2022/2023، صفحة 40)

- قوانين تحكم كيفية إصدار هذه الأوراق والتعامل بها، وتحدد مسؤولية المصدرين والوسطاء في السوق؛
- متطلبات التسجيل في البورصة مبنية على الشفافية والإفصاح الدقيق؛
- قوانين تحمي حقوق أقلية حملة الأسهم؛
- هيئة الأوراق المالية هيئة مستقلة مخولة بتنظيم المعاملات وفرض القوانين المنظمة لسوق المالي.

2.2. التدقيق الخارجي

أصبح دور التدقيق الخارجي جوهرياً وفعالاً في مجال حوكمة المؤسسات لأنه يحد من التعارض بين المالكين وإدارة المؤسسة كذا أنه يحد من مشكلة عدم التماثل في المعلومات المحاسبية فممارسة التدقيق من قبل مراقب حسابات يتمتع بالاستقلالية والحياد يُعد أحد أهم العوامل التي تضمن جودة المعلومات المالية التي تتضمنها القوائم المالية المنشورة والتخفيض من عدم تماثل المعلومات بين مختلف الأطراف ذات العلاقة من خلال تقليل مخاطر الأخطاء الجوهرية التي قد تتضمنها القوائم المالية (حسن و محسن، 2016، صفحة 490)، ومن أسباب طلب المؤسسات للتدقيق الخارجي نذكر ما يلي: (عبيد و عليوي، 2021، صفحة 114، 115)

- يقوم التدقيق الخارجي بدور مهم في عدم أو تقليل التضارب بين أصحاب المصالح والمالكين، كما يُستخدم كأداة لحل مشكلة عدم تماثل المعلومات؛
- يعمل التدقيق الخارجي على خفض كلفة الوكالة؛
- يقوم التدقيق الخارجي بإعطاء القوائم المالية الثقة التي يُمكن الاعتماد عليها من قبل متخذي القرارات من خلال المصادقة على هذه القوائم.

ويؤدي المدقق الخارجي دوراً مهماً في المساعدة على تحسين نوعية القوائم المالية، حيث ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك القوائم، قبل قبولها، كما أن عملية التدقيق الخارجي؛ تُعد حجر الأساس للحوكمة الجيدة، بحيث يساعد على تحقيق المساءلة والشفافية، وتحسين العمليات فيها، بالإضافة إلى تعزيز الثقة بين أصحاب المصالح.

ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية (Institute of Internal Auditors)، على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة، في الإشراف Oversight، التبصر Insight، والحكمة Foresight، حيث يعمل الإشراف على التحقق من أداء المؤسسات المطابق لما هو مفروض، واكتشاف ومنع الفساد المالي والإداري، أما التبصر؛ فهو يساعد متخذي القرارات من خلال تزويدهم بتقويم مستقل للبرامج، السياسات، والنتائج، وأخيراً تُحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تُواجهها المؤسسات، ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار، يستخدم المدققون الخارجيون، التدقيق المالي، تدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية، ولذلك يجب عليهم الأخذ بعملية التدقيق الداخلي كمصدر للمراقبة (الجيلاني، 2015، صفحة 142).

3.2. التشريعات والقوانين

تُعتبر النظم القانونية والتشريعات المطبقة لحماية حقوق المستثمرين وحل مشكلة الوكالة وحملة الأسهم آلية جيدة لحوكمة المؤسسات، وذلك من خلال وضع مجموعة من القواعد والضوابط التي تهدف إلى حماية المستثمرين سواء كانوا مساهمين أو دائنين من استغلال الإدارة لهذه الأموال، أو استغلال كبار المساهمين لأموال الأقلية من حملة الأسهم، كما أنها تزيد من قدرة المؤسسات في الحصول على التمويل اللازم وتؤدي إلى انخفاض تكلفة التمويل (أحمد، 2021/2022، صفحة 23).

وغالباً ما تؤثر هذه التشريعات والقوانين على التفاعلات التي تجري بين الأطراف المشاركين في الحوكمة، ليس فيما يتعلق بدورهم ووظيفتهم في العملية، وإنما على كيفية تفاعلهم مع بعضهم، فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Sarbanes-Oxly، متطلبات جديدة على شركات المساهمة، تُقر بزيادة أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وضرورة إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية.

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا العنصر، ونظراً لتنوع آليات الحوكمة وتعدد مصادرها، فإن تنفيذها يتطلب وضع إطار شامل لها، يأخذ بعين الاعتبار كافة الأطراف ذات المصلحة المرتبطة بالمؤسسة، إذ أن كل طرف من هذه الأطراف يؤدي دوراً مهماً، وتتفاعل فيما بينها ضمن إطار عملية الحوكمة، للحد من الفساد المالي والإداري (الجيلاني، 2015، الصفحات 143-144).

تُعتبر آليات الحوكمة السابقة؛ من العناصر الحاسمة التي تساهم في تحقيق هذه الأهداف، لكن مجرد وجود هذه الآليات لا يكفي لضمان فعاليتها، يجب أن تكون هذه الآليات مدمجة بشكل متناغم مع الأبعاد التنظيمية للشركة، والتي تشمل الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، والتوجهات الاستراتيجية.

وبالتالي، فإن الربط الفعّال بين آليات حوكمة الشركات والأبعاد التنظيمية يلعب دوراً حاسماً في ضمان تنفيذ استراتيجيات الحوكمة بشكل فعّال ونجاح.

3. الأبعاد التنظيمية لحوكمة المؤسسات

إن حوكمة المؤسسات تمثل إطارًا تنظيميًا يهدف إلى ضمان إدارة فعالة وشفافة للشركات، حيث تتضمن مجموعة من القواعد والممارسات التي تحكم العلاقات بين مختلف الأطراف المعنية، مثل المساهمين والإدارة والموظفين، ولتحقيق هذا الهدف، يتم تحديد عدة أبعاد رئيسية للحوكمة تلعب دورًا محوريًا في توجيه الأداء المؤسسي وتعزيز قيم الشفافية والمساءلة، ومن بين هذه الأبعاد¹:

1.3. البعد الإشرافي والرقابي

يتعلق بتفعيل نظم الرقابة الداخلية والخارجية، والتي تضمن متابعة أعمال الإدارة والتأكد من أن المؤسسة تلتزم بالقوانين والمعايير المالية والمهنية، ويشمل هذا البعد أيضًا دور مجالس الإدارة في الرقابة الفعالة على الأداء وإدارة المخاطر.

إن البعد الإشرافي والرقابي في الحوكمة، يلعب دورًا حيويًا في ضمان الالتزام بالإجراءات والتوجهات التنظيمية، والإدارية لتحقيق الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، كما يتطلب هذا البعد تفاعلًا قويًا بين اللجان المتخصصة، مثل لجنة المراجعة، ولجان المخاطر، ومجالس الإدارة، لضمان المراقبة الفعالة للإدارة التنفيذية، وتحديد أهداف استراتيجية واضحة للمؤسسة، أما الهدف الرئيسي من البعد الإشرافي؛ هو حماية مصالح المساهمين، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة من خلال الإشراف المستمر والرقابة على العمليات الداخلية والخارجية.

2.3. البعد الأخلاقي

يشمل الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية في إدارة المؤسسة، مثل الشفافية، النزاهة، وتجنب تضارب المصالح، ويسهم هذا البعد في بناء ثقافة مؤسسية تعتمد على قيم أخلاقية قوية، مما يعزز من سمعة المؤسسة، وثقة أصحاب المصلحة.

ونظرًا لأهمية السلوك الأخلاقي داخل المؤسسات، فإن أغلب الهيئات العلمية والمهنية، تطالب بالزام المؤسسات بوضع ميثاق الأخلاقيات والسلوك المهني، أو دليل السلوك الأخلاقي، الذي يركز على ضرورة التزام العاملين بالقيم الأخلاقية، والتي تضمن حسن سمعة المؤسسة ومصداقيتها، وهناك مجموعة من الإرشادات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من طرف مجلس الإدارة عند وضع دليل السلوك الأخلاقي

¹ أنظر: (عبدالله عبد الغني، 2022، صفحة 29)، (مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، 2008، الصفحات 150-151)، (عبد المتعال و بسيوني، 2008، صفحة 870).

بالمؤسسة وهي: (- الالتزام بتحقيق مستوى عال من السلوك الأخلاقي، - تشجيع وتحفيز الالتزام بالسلوك الأخلاقي، ومعاقبة عدم الالتزام به، - تنمية ثقافة السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة).

3.3. البعد الاجتماعي

يُعدُّ بمسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع والبيئة، ويُركز على التزامات المؤسسة نحو التنمية المستدامة ودورها في المساهمة في القضايا الاجتماعية مثل: حقوق العمال، حماية البيئة، والعمل بشفافية مع المجتمع المحيط.

4.3. البعد الاقتصادي

يُركز على ضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها الاقتصادية وتحقيق الأرباح بطريقة مستدامة. يتطلب هذا البعد إدارة فعالة للموارد، تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعظيم قيمة المساهمين على المدى الطويل.

5.3. البعد القانوني

يتعلق بالالتزام المؤسسة، بالقوانين واللوائح المحلية والدولية التي تحكم عملياتها، ويشمل هذا البعد أيضًا حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، وضمان الامتثال للقوانين المتعلقة بالإفصاح المالي، حقوق العمال، والمعايير البيئية، حيث يشير هذا البعد إلى الطبيعة التعاقدية، التي تحدد حقوق وواجبات كل من المساهمين والأطراف ذات المصلحة من جهة، والإدارة العليا من جهة أخرى.

6.3. البعد الاستراتيجي

تُعتبر الرقابة الاستراتيجية من النظم التي تستند إليها حوكمة المؤسسات، بغية التقليل من مشاكل الوكالة الموجودة بين مستويات الإدارة المختلفة داخل المؤسسة، والتي تشمل التحديد الرسمي للأهداف، قياس الأداء، والتغذية الراجعة، وهي الوسائل التي تتيح للمؤسسة، تقييم استراتيجياتها، كما تهدف الرقابة الاستراتيجية إلى تحديد الأهداف والمعايير التي يقارن بها أداء المؤسسة، بالاعتماد على نظام لقياس الأداء باستمرار مع مقارنة الأداء الفعلي مع المستهدف، ليتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك، وفي إطار الحوكمة فإن الهدف هو التأكد من أن المستويات الإدارية الدنيا كوكيل، تعمل بطريقة تتماشى مع أهداف الإدارة العليا كموكل.

إذاً البعد الاستراتيجي لحوكمة المؤسسات، يتناول كيفية توجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل، مع التركيز على تطوير استراتيجيات فعالة، تساعد المؤسسة على البقاء والازدهار في السوق، كما يشمل هذا البعد، تحديد الأهداف والسياسات العامة التي تتماشى مع مصالح المساهمين.

7.3. البعد البيئي

يُشير إلى مسؤولية المؤسسة تجاه الحفاظ على البيئة والحد من تأثير عملياتها على الموارد الطبيعية، ويشمل هذا البعد كذلك، التزام المؤسسة بتطبيق ممارسات مستدامة تهدف إلى تقليل التلوث، إدارة النفايات، الحفاظ على الطاقة والمياه، وتقليل انبعاثات الكربون. كما يتطلب من المؤسسات، الامتثال للقوانين البيئية المحلية والدولية، وتبني سياسات بيئية شفافة ومسؤولة.

ويتضمن البعد البيئي أيضًا:

- الاستدامة البيئية: اعتماد استراتيجيات طويلة الأجل توازن بين الاحتياجات الاقتصادية وحماية البيئة؛
 - المسؤولية تجاه المجتمع: العمل على تحسين جودة الحياة في المجتمعات المحيطة من خلال تقليل الآثار البيئية السلبية؛
 - الممارسات الخضراء: تشجيع استخدام التقنيات والتكنولوجيا الصديقة للبيئة، والحد من الاعتماد على الموارد غير المتجددة؛
- إذاً البعد البيئي أصبح جزءًا أساسيًا من الحوكمة لأنه يعكس التزام المؤسسة بمبادئ الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية والاقتصادية.

هذه الأبعاد، تُمثل الركائز الأساسية لتحقيق حوكمة رشيدة للمؤسسات، وتعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات، وتحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة والمجتمع وأصحاب المصلحة، وعليه تسهم الأبعاد التنظيمية للحوكمة في تعزيز فعالية المؤسسات، من خلال توفير إطار شامل يضمن الشفافية، المساءلة، والالتزام بالقوانين والمعايير الأخلاقية، ولتحقيق ذلك يتطلب أداة رقابية فعالة، تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتضمن تكامل الأنشطة الإدارية والرقابية مع القيم الأخلاقية والمسؤوليات الاجتماعية، من خلال تعزيز الرقابة والإشراف الفعال على الأداء، ولعل أهم أداة جديرة بالذكر هي بطاقة الأداء المتوازن.

خلاصة الفصل

نستخلص أن الحوكمة هي عنصر أساسي لتعزيز الشفافية، المساءلة، والمساواة داخل المؤسسات، مما يسهم في تحقيق استدامة الأداء المؤسسي وتحسين الكفاءة التشغيلية، حيث تُشير إلى مجموعة من الضوابط والإجراءات التي تهدف إلى توجيه العلاقات بين الأطراف المعنية، مثل المساهمين، المديرين، والموظفين، بطريقة تعزز من قدرتهم على اتخاذ القرارات المستنيرة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما يتبين من الفصل أن الحوكمة الجيدة تعمل على تحقيق توازن بين المصالح المختلفة، وتحمي حقوق جميع الأطراف المعنية، بما ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة ونجاحها في الأجل الطويل.

ويستند تطبيق الحوكمة إلى مجموعة من المحددات والركائز الأساسية التي تشكل إطار العمل التنظيمي، مثل الشفافية، التي تضمن وضوح العمليات والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية، والمساءلة التي تفرض على جميع الأطراف الالتزام بالمسؤوليات الموكلة إليهم، والإنصاف الذي يؤكد على المعاملة العادلة لكل الأطراف، بالإضافة إلى ذلك، يقدم الفصل نظرة شاملة على مبادئ الحوكمة التي وضعتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، والتي تهدف إلى حماية حقوق المساهمين، وضمان معاملة متساوية للمستثمرين، وتعزيز الإفصاح الكامل والدقيق عن المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات رشيدة، كما أن فعالية الحوكمة لا تتحقق إلا من خلال آليات تنفيذية قوية، ومن أهم هذه الآليات مجلس الإدارة، الذي يشرف على سير العمل في المؤسسة ويراقب أداء الإدارة التنفيذية لضمان توافقه مع الأهداف الاستراتيجية.

في النهاية، نستخلص أن الحوكمة ليست مجرد نظام إداري، بل هي إطار شامل يدمج بين الرقابة، والمسؤولية، والإفصاح لتحقيق توازن المصالح المختلفة وضمان استدامة المؤسسة على المدى الطويل.

الفصل الثاني:

بطاقة الدواء المتوازن

تمهيد

إن التطورات الحاصلة في مجال بيئة الأعمال وظهور ما يعرف بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية أجبر العديد من المؤسسات الاقتصادية على مواكبة هذا التطور للرفع من كفاءة أدائها من أجل البقاء والاستمرار، حيث دعا ذلك إلى استحداث أساليب جديدة لتقييم ومراقبة الأداء تراعي كافة الجوانب المالية وغير المالية؛ عكس الأساليب التقليدية التي ركزت على الجوانب المالية فقط.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى أبرز وأهم هذه الأساليب التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف بتقديم صورة واضحة عن وضع المؤسسة الراهن ومستقبلها المبني على أساس مراعاة أهداف كافة الأطراف ذات المصلحة، لهذا جاء الفصل ليقدم عرض تحليلي لماهية بطاقة الأداء المتوازن والتطور التاريخي الذي مرت به، وعرض مختلف المحاور المتعلقة بها التقليدية منها والحديثة، كما يعالج الفصل مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن ومختلف المبادرات المتعلقة بأبعادها الخمسة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والبعد الاجتماعي والبيئي)، ولهذا سوف يتضمن هذا الفصل ما يلي:

- I. مدخل لبطاقة الأداء المتوازن
- II. بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية
- III. مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل حوكمة المؤسسات

I. مدخل لبطاقة الأداء المتوازن

جاءت بطاقة الأداء المتوازن نتيجة العديد من الخبرات الاستشارية في عدة شركات للقياس والرقابة على الأداء، فهي عبارة عن إطار لترجمة الأهداف الاستراتيجية للشركة إلى مجموعة من المؤشرات، لذلك حظيت باهتمام كبير من طرف الإدارة وركزت على جوانب متعددة من الأداء لإرضاء كافة الأطراف ذات المصلحة.

1. ماهية بطاقة الأداء المتوازن

سيتم في هذا العنصر التطرق إلى نشأة بطاقة الأداء المتوازن ومفهومها باعتبارها من الأساليب الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس الأداء لاعتمادها على مؤشرات مالية وغير مالية، وبهذا فهي تحقق التساوي والتوازن بين أهداف الأداء الخارجي الموجه إلى المساهمين والعملاء، وأهداف الأداء الداخلي المرتبطة بالعمليات التشغيلية والابتكار والقدرة على التعلم والنمو، وفي نهاية العنصر يتم إبراز أهمية البطاقة من جوانبها المختلفة.

1.1. نشأة بطاقة الأداء المتوازن

اعتمدت إدارة الشركات لفترات طويلة على الأداء المالي نظرا لسهولة قياسه بمؤشرات مالية واضحة ودقيقة تُعبر عن رؤية تقليدية مفادها أن المالكين أو المساهمين هم الطرف الأهم من بين الأطراف ذات المصلحة، ونظرا للتطور الحاصل في مجال المعلومات والمعرفة أدى بالإدارة إلى تطوير مؤشرات غير مالية واقعية وواضحة في جوانب مهمة كان يصعب قياسها وأُهملت بشكل كبير، وإذا ما تم الرجوع إلى أصل نشوء البطاقة، فإن ظهورها جاء من خلال تراكم الخبرات الاستشارية للعديد من الباحثين في العديد من الشركات، وكان أول استخدام تطبيقي لها في شركة Analogue devises سنة 1987، حيث طبقت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية لفحص وقياس أدائها، وشملت جوانب خاصة مثل سرعة التسليم للعميل، جودة ودورة العمليات التشغيلية، وفاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المؤشرات المالية. وعند الرجوع إلى أصل بطاقة الأداء المتوازن نجد أنها جاءت من الأفكار حول لوحة القيادة في السيارات والطائرات والتي تحتوي على عدة مؤشرات مثل مؤشر درجة حرارة السيارة أو مؤشر كمية الوقود الموجودة، فالمديرين يُعتبرون مثل قائدي السيارات (صبي إدريس و منصور الغالبي، 2009، الصفحات 141-142).

وفي بداية التسعينيات من القرن الماضي، قام كل من روبرت كابلان أستاذ المحاسبة في جامعة هارفارد وديفيد نورتون مستشار في مدينة بوسطن الأمريكية (Robert S. Kaplan & David P. Norton) بنشر بطاقة الأداء المتوازن * Balanced Scorecard في شكل مقال في مجلة هارفارد لإدارة الأعمال HBR سنة 1992.

* هناك من يسميها بطاقة العلامات المتوازنة أو بطاقة الإنجازات المتوازنة والتي تترجم بالفرنسية Tableau De Bord Prospectif أو Tableau De Bord Equilibré وباللغة الإنجليزية Balanced Scorecard وفي هذا البحث سيتم اعتماد مصطلح واحد هو بطاقة الأداء المتوازن اختصارًا بـ BSC.

2.1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

هناك العديد من الباحثين تطرقوا لتعريف البطاقة من وجهات نظر متعددة، ولكل تعريف إضافة خاصة، وعلى هذا الأساس يمكن عرض أهم التعاريف كما يلي:

- هي: "مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية تُتيح للمديرين معلومات لمراقبة الأداء وتحسينه، من خلال أربعة أبعاد رئيسية: (Kaplan & Norton, 1992, p. 72)

* البعد المالي (كيف ننظر إلى المساهمين؟) ؛

* بعد العملاء (كيف ينظر لنا العميل؟) ؛

* بعد العمليات الداخلية (ماهي الميزة التنافسية الخاصة بنا؟) ؛

* بعد التعلم والنمو (كيف يمكننا التحسين المستمر؟)".

انطلاقاً من تعريف Kaplan & Norton فإن بطاقة الأداء المتوازن تُمكن المؤسسة من تقييم الأداء على نحو متكامل، عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، بـغية تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس تُراعي كافة الأطراف ذات المصلحة، ويتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف.

وعُرفت كذلك بأنها: "مجموعة من مؤشرات القياس مختارة بعناية، يستخدمها المسيرين لتتبع وتقييم الأداء الاستراتيجي، وهي تتشكل من ثلاثة أنظمة: نظام قياس، نظام للإدارة الاستراتيجية ونظام للاتصال" (R. Niven, 2002, p. 12).

حسب R. Niven فإن بطاقة الأداء المتوازن تستمد مقاييسها من الأهداف المُخطط لها في الاستراتيجية، فقد ظهرت كنظام للقياس وللإدارة الاستراتيجية وأداة للاتصال.

كما عُرفت بأنها: "عبارة عن نموذج، طريقة لترجمة الاستراتيجية إلى أهداف تشغيلية قابلة للقياس وللتطبيق في كافة المستويات الإدارية للمؤسسة" (Nair, 2004, p. 4).

الإضافة التي جاء بها Nair هي ربط أهداف البطاقة بالمستوى التشغيلي وتطبيقها في كافة المستويات الإدارية. وتُعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "تحويل غاية المؤسسة واستراتيجيتها إلى مجموعة أساسية من مقياس الأداء والتي تمثل إطاراً عاماً للقياس الاستراتيجي لنظام الإدارة داخل المؤسسة، ولذلك فإن الأسلوب لا يركز فقط على المقاييس المالية وما يرتبط بها من أهداف مالية، بل يتضمن محاور مختلفة يمثل كل منها محركاً من محركات الأداء Performance drivers لتلك الأهداف" (محمود يوسف، 2005، صفحة 127).

ينظر محمود يوسف إلى البطاقة على أنها نظام للإدارة Management System وليس فقط مجرد نظام لقياس الأداء Measurement System والذي يُمكن المؤسسة من إيضاح الرؤية والاستراتيجية الخاصة بها مع تحويلها إلى خطط تنفيذية.

انطلاقاً من هذه التعاريف يُمكن القول أن فكرة بطاقة الأداء المتوازن تُركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة، وذلك بمراعاة الأبعاد التالية:

- البعد الزمني: تتم عملية تقييم الأداء بثلاث أبعاد زمنية الماضي، الحاضر والمستقبل.
- البعد المالي وغير المالي: حيث تُراقب المؤشرات المالية وغير المالية بصورة متسقة.
- البعد الاستراتيجي: تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المؤسسة طويلة المدى.

- البعد الإداري: تهتم عمليات قياس الأداء بكل الأطراف الداخلية والخارجية.

من خلال ما سبق عرضه يمكن صياغة مفهوم للبطاقة يُراعي مختلف الجوانب التي تم ذكرها كما يلي:

بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إداري متكامل يعمل على ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أهداف تشغيلية في شكل مؤشرات مالية وغير مالية يتم توزيعها على أبعاد متنوعة، تُستخدم في قياس ومتابعة الأداء، كما تعمل على خلق التوازن بين جميع الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة.

كما أكد الباحثين في هذا المجال على أن البطاقة تقوم على ثلاث مبادئ أساسية يُمكن عرضها باختصار فيما

يلي: (Mohlo & Mathe, 2000, p. 185)

- علاقة السبب والنتيجة بين أبعاد البطاقة؛

- محددات الأداء التي تتشكل من مؤشرات مالية وغير مالية؛

- قياس العلاقة المالية بحيث تظهر علاقة السبب والنتيجة ومحددات الأداء في شكل أرقام مالية.

وتتميز بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص يُمكن صياغة أهمها فيما يلي:

أ. **خاصية تعدد الأبعاد:** تسمح هذه الخاصية لبطاقة الأداء المتوازن بالنظر إلى المؤسسة من خلال الأبعاد

الأربعة حيث تُجيب على الأسئلة التالية:

- كيف نبدا أمام حملة الأسهم؟؛

- كيف يرانا العملاء؟؛

- بماذا يجب أن نتفوق؟؛

* للتعلم أكثر أنظر: (أحمد رجب، 2006)، (أحمد جودة، 2008)، (عمري، 2021)

- هل يُمكن الاستمرار في التحسن وزيادة القيمة؟
- حيث يُعبر كل سؤال عن بعد من أبعاد البطاقة على التوالي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو)
- ب. **خاصية التوازن:** سُميت ببطاقة الأداء المتوازن لأنها تقوم على أساس الموازنة بين:
 - المؤشرات المالية وغير المالية؛
 - الأهداف قصيرة الأجل (التكتيكية) وطويلة الأجل (الاستراتيجية)؛
 - الأداء الداخلي والأداء الخارجي؛
 - الأبعاد الأربعة من خلال توازن حاجات أصحاب المصالح في المؤسسة.
- ت. **خاصية الدافعية "الحوافز والمكافئات":** يُمكن تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بكفاءة عالية؛ إذا تم ربطها بنظام فعال للحوافز والمكافئات، لأنه يُوجه كل الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فمن طبيعة الأداء المتوازن أنه يقوم على أهداف محددة من خلال الرؤية الاستراتيجية التي تحدد النتائج المرجوة، ومن هنا فإن بطاقة الأداء المتوازن تُمثل عامل تحفيزي للمسيرين للسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهذا تأكيد واضح على أن نُظُم الرقابة على الأداء يُمكن أن تخدم غرضي التقييم والتحفيز في آن واحد.
- ث. **خاصية استهداف أفضل أداء:** وذلك من خلال مقارنة عناصر أبعاد البطاقة بمعايير المقارنة المرجعية للمؤسسة الرائدة Benchmarking، إما عن طريق بناء معايير أداء تتساوى أو تقترب منها، وتحديد فجوة الأداء، واختيار أفضل الممارسات العملية لسد هذه الفجوة. أو عن طريق التغذية العكسية للمقارنة المرجعية، من خلال مقارنة الأداء النسبي مع معيار المقارنة المرجعية
- ج. **خاصية انتقاء المؤشرات:** تركز بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية، لذلك وجب اختيار وانتقاء المؤشرات التي تُساعد في تقييم مدى نجاح استراتيجية المؤسسة، وقد حدد معهد بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard Institute عدد المؤشرات من 10 إلى 25 مؤشر، أي من 3 إلى 6 مؤشرات لكل بعد من الأبعاد الأربعة للبطاقة.

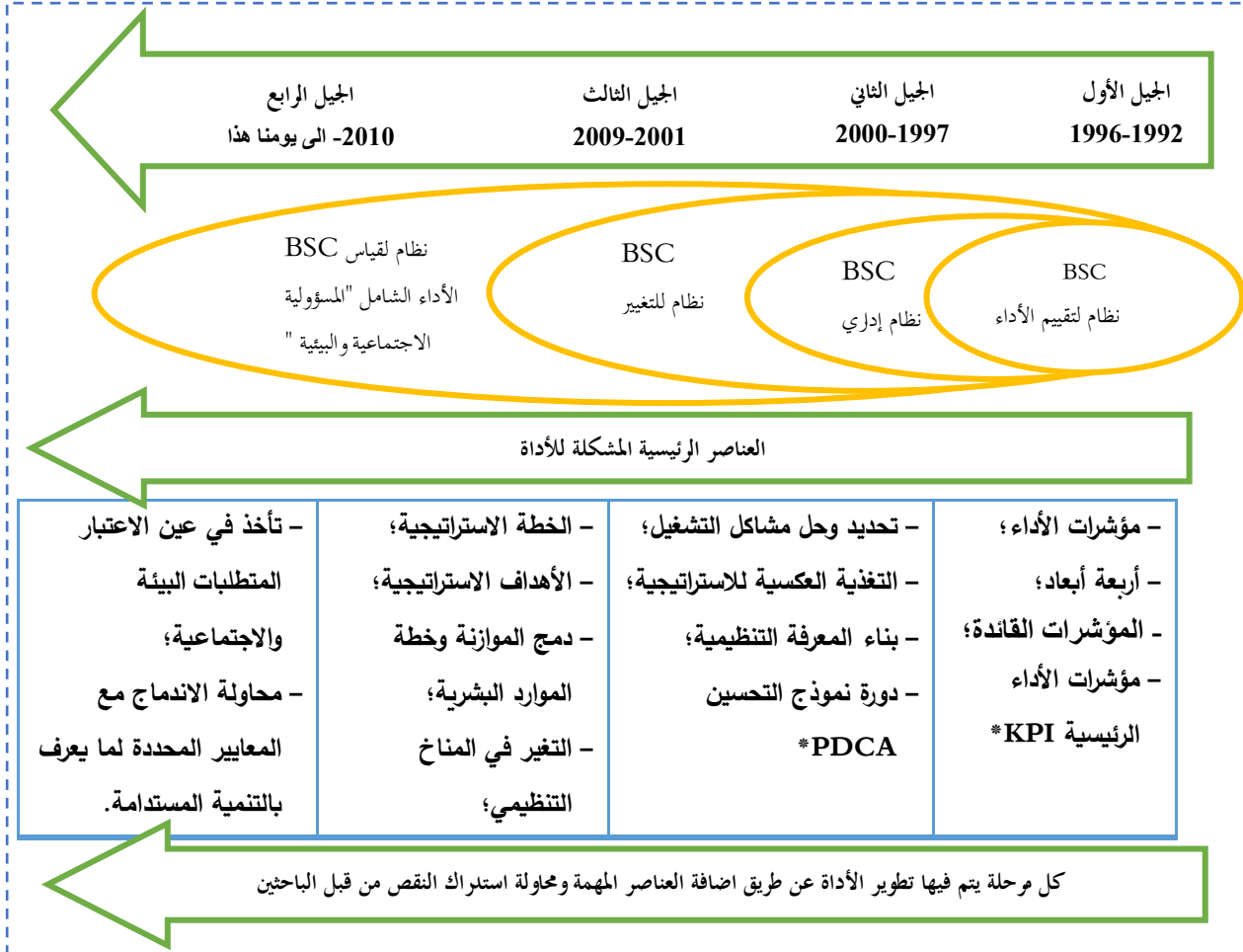
3.1. أهمية بطاقة الأداء المتوازن

- أشار العديد من الباحثين إلى أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تبرز من خلال الأهداف المرجوة من خلال تطبيقها، وذلك نظراً لاستخدامها بأوجه متعددة، فإذا ما نظرنا إلى البطاقة على أنها أداة لتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة فإن أهميتها تتمثل فيما يلي: (السلمي، 2002، صفحة 110)
- ترجمة رسالة المؤسسة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس تشكل أساس عملية التقييم؛
 - توفر البطاقة أليات للاتصال من خلال توصيل الاستراتيجية إلى جميع المستويات الإدارية؛
 - توضح الرؤية وتحسن الأداء عن طريق تسلسل الأهداف وتوفر التغذية العكسية للاستراتيجية؛
 - على عكس النماذج التقليدية التي تركز على الفترة الماضية فقط فإن البطاقة تشير إلى كيفية الاستفادة منها لتحسين الأداء مستقبلاً؛
 - تعمل البطاقة بأبعادها على تقييم الأداء وتوفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توجيه الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف؛
 - تضمن للمؤسسة الوفاء بمتطلبات جميع الأطراف ذات المصلحة.
- أما إذا نظرنا للبطاقة على أنها أداة فعالة للرقابة الإدارية فإن أهميتها تبرز فيما يلي: (عبد الرزاق محمد، 2015، صفحة 210)
- تُقدم وصف للأداء العمليتي باعتبارها تقريراً إدارياً؛
 - تُساعد في إضافة معنى وملائمة أكثر للمقاييس وتُسهل عملية تحديد الأهداف؛
 - تُمكن من نقل أثر المبادرة في تحسين الأداء في بُعد معين إلى جميع العمليات في المؤسسة ككل؛
 - إن تصميم البطاقة وأثناء مناقشة توقعات الأداء والعمليات التشغيلية تزيد من الفهم والوعي لدى المديرين.
- أما إذا نظرنا لبطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الاستراتيجية فإن دورها يُعد حيويًا يتماشى والمراحل المختلفة لوضع الاستراتيجية وبالتالي الرقابة عليها، ويُمكن تلخيص أهميتها فيما يلي: (عبد الرزاق محمد، 2015، الصفحات 210-211)
- تُساعد في الربط المحوري للأهداف الاستراتيجية ضمن رؤية المؤسسة المستقبلية؛
 - تُمكن من الربط الاستراتيجي بين الخطط ومعدلات الأداء المستخدمة داخل المؤسسة؛
 - تُمكن من تفسير العلاقة السببية بين الأهداف والمتطلبات المالية للمؤسسة وتُمكن من تشخيص المجالات التي تحصل فيها مبادلة بين الأهداف مثل تخفيض التكاليف من جانب وزيادة الاستثمار في الجوانب التسويقية؛
 - تُشجع الحوار داخل المؤسسة حول الأهداف الاستراتيجية والتوقعات المتعلقة بالأداء.

2. تطور بطاقة الأداء المتوازن

تطورت بطاقة الأداء المتوازن عبر أربع مراحل تمثلت في الأجيال المختلفة لها، يُمكن ايجازها فيما يلي:

الشكل رقم 14: تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (السعد و منهل، 2012، صفحة 13).

من خلال الشكل نلاحظ أن البطاقة تطورت عبر أربعة أجيال متتالية ومتكاملة، بدأت باستخدامها كنظام لقياس الأداء من طرف Kaplan & Norton في الجيل الأول، ثم تطورت كنظام للإدارة الاستراتيجية في الجيل الثاني، ومع ربط الإدارة الاستراتيجية بالأهداف الاستراتيجية وتبني التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة ظهر الجيل الثالث، لتتم بعد ذلك المبادرة في تطوير الجيل الرابع عن طريق دمج الأثر الاجتماعي والبيئي في بطاقة الأداء المتوازن (عمري، 2021، صفحة 77).

1.2. الجيل الأول 1992-1996 - بطاقة الأداء المتوازن كنظام لتقييم ومراقبة الأداء -

في هذه المرحلة ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كنظام بديل لأنظمة الرقابة الإدارية التقليدية، حيث تعمل على قياس أداء المؤسسة باستخدام حزمة من المقاييس المالية وغير المالية، موزعة على أربعة أبعاد أساسية هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

كما ركزت هذه المرحلة على محدودية المؤشرات حسب الأهمية في كل بعد، واقتراح ربط رؤية وأهداف المؤسسة بالأبعاد الأربعة؛ فتولدت علاقة السبب والنتيجة بين تلك الأهداف، ووضع مؤشرات لتقييمها (منصور الغالبي و صبحي إدريس، 2009، صفحة 145).

ويمكن صياغة الجيل الأول في الشكل التالي:

الشكل رقم 15: الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (R.Niven, 2014, p. 8)

وعليه فإن الجيل الأول للبطاقة تمثل في التصميم الذي اقترحه كل من Kaplan & Norton سنة 1992م والمكون من أربعة أبعاد، ولكل بعد أهداف بحيث تحقق هذه الأبعاد التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، عن طريق قياس وتقييم الأداء المالي وغير المالي.

2.2. الجيل الثاني 1997-2000 - بطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري-

بعد تطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن ونتيجة لخبرات المؤسسات الأمريكية والكندية الرائدة في تطبيق البطاقة، والتي تطورت خلال هذه الفترة من نظام لتقييم الأداء إلى نظام للإدارة، حيث تطرق كل من Kaplan & Norton إلى بطاقة الأداء المتوازن باعتبار أنها نظام إداري متماسك تُترجم فيه الرؤية الاستراتيجية إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء في مقالهما سنة 1996 بعنوان:

"استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجية"

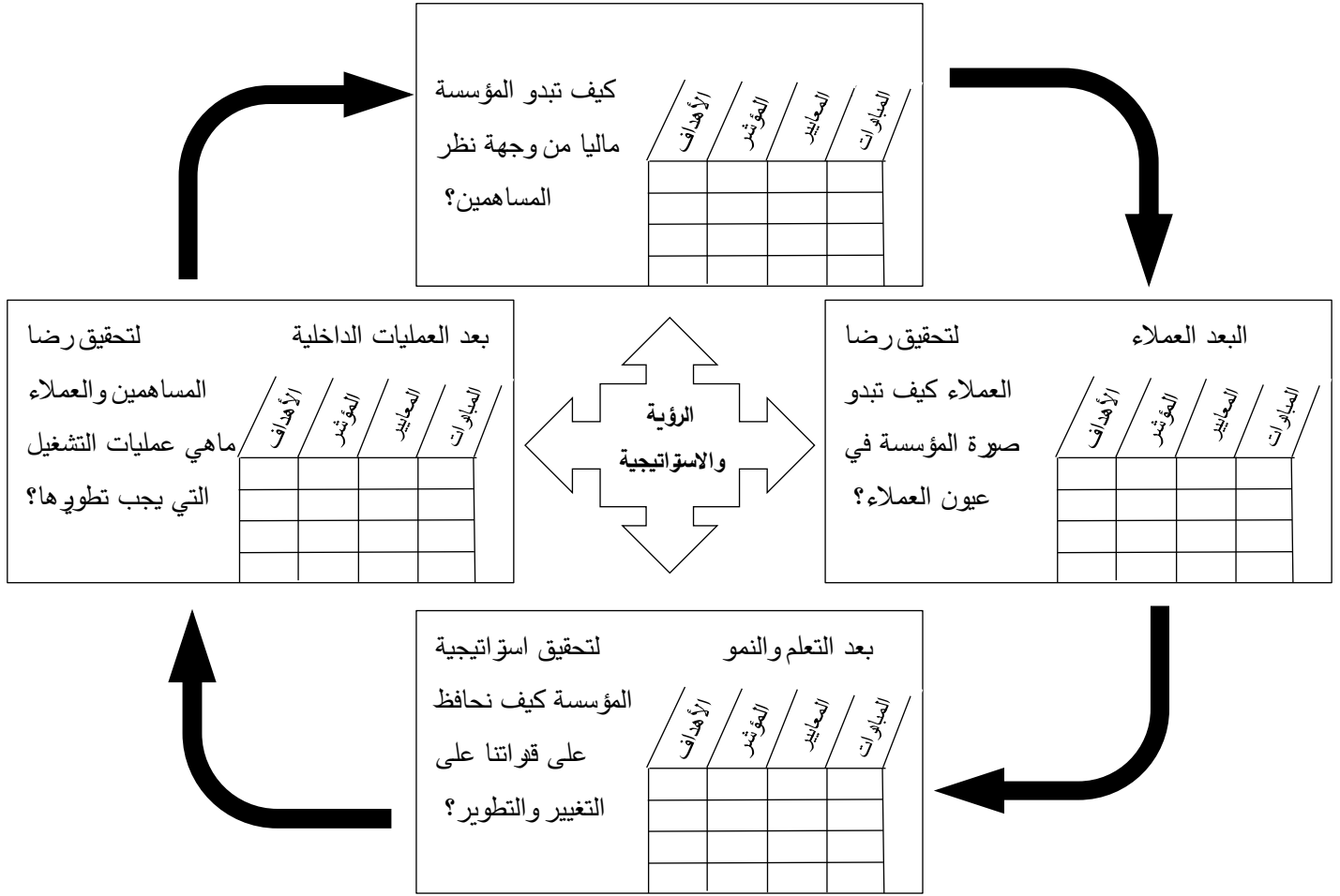
"Using The Balanced Scorecard as Strategic Management System"

حيث ركز الباحثان على تحقيق الرؤية الاستراتيجية من خلال تحديد عناصر كل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وهي: الأهداف، المقاييس، المستهدفات والمبادرات، مع بروز علاقة السبب والنتيجة أي الارتباط المنطقي بين تلك الأبعاد (عثماني و سمسومة، 2009، صفحة 269).

وبناءً على الانتقادات التي وُجّهت للجيل الأول من البطاقة، تمكن الباحثان بتحسينه وتطويره من خلال ربط أهداف المؤسسة بجملة من المعايير المتناسقة، والعمل على مقارنتها بالمقاييس المحققة والحكم على أهمية المبادرات المُنجزة (صبحي إدريس و منصور الغالبي، 2009، الصفحات 148-149).

والشكل الموالي يُوضح نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي جاء به الباحثان في مقالهما كما يلي:

الشكل رقم 16: الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard, 1996, p. 9)

من الشكل يتضح أن الرؤية واستراتيجية المؤسسة تم ترجمتها إلى أهداف والتي يتم قياسها بمؤشرات رئيسية ومقارنتها بالمعايير في أربعة أبعاد تُشكل البطاقة للوصول إلى وضع مبادرات من أجل تقليص الفجوة بين ما خططنا له وما حققناه فعلياً.

3.2. الجيل الثالث 2001-2006 - بطاقة الأداء المتوازن كنظام إستراتيجي (الخرائط الاستراتيجية*) -

تتطلب الاستراتيجية صياغة سلسلة من الفرضيات المرتبطة بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، مُشكلةً بذلك ما يُعرف بالخريطة الاستراتيجية التي تُمثل العرصات التي تضمن التوازن بين تلك الأبعاد، كما تسمح بربط المشاهد بين الخطط التشغيلية من جهة والمبادرات من جهة أخرى، بالشكل الذي يُحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Hannabarger, Buchman, & Peter, 2007, p. 38).

ويتضمن الجيل الثالث عن غيره من الجيلين السابقين من العناصر الهامة التي يُمكن ايجازها فيما يلي: (راضي عبد الحليم، 2005، صفحة 17)

- الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الاستراتيجية؛
 - استبعاد المبادرات التي لا ترتبط بتشكيل الخريطة الاستراتيجية؛
 - التوصل إلى مؤشرات الأداء المناسبة لمتابعة الاستراتيجية.
- ويمكن تلخيص الجيل الثالث من البطاقة في النقاط الرئيسية التالية: (منصور الغالبي و صبحي إدريس، 2009، الصفحات 149-150)

- تحديد اتجاه الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
 - ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف لتبسيطها وتقييمها.
 - الربط الاستراتيجي لأبعاد البطاقة حيث يتم الفصل بين نوعين من الأبعاد؛ الأول يركز على البعد الداخلي للبطاقة والمتمثل في العمليات الداخلية والتعلم والنمو، أما الثاني فيركز على البعد الخارجي للبطاقة المكون من البعد المالي وبعد العملاء.
 - تحديد مؤشرات القياس والمبادرات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- وللتوضيح أكثر يُمكن عرض نموذج بسيط للخريطة الاستراتيجية التي يُبنى عليها الجيل الثالث للبطاقة كما يلي:

* الخرائط الاستراتيجية Strategy Maps: ظهر هذا المصطلح في تسعينيات القرن العشرين ضمن العديد من الكتب والمقالات التي ألفها David Norton & Robert Kaplan، وتُعرف بأنها رسم تخطيطي وأسلوب من الأساليب المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي للمساعدة في خلق تصور فعال للاستراتيجية التي يتم صياغتها وتنفيذها في المؤسسة، كما تعتبر الخريطة الاستراتيجية أداة اتصال قوية تشير لجميع العاملين في المؤسسة على المحركات الرئيسية لمساهمة جميع أصحاب المصلحة في تنفيذ الاستراتيجية.

الشكل رقم 17: نموذج الخريطة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (R.Niven, 2014, p. 10)

من خلال الخريطة الاستراتيجية والتي توضح ما يجب على المؤسسة القيام به بشكل جيد من أجل الوصول الى الأهداف المسطرة في كل بعد من أبعاد البطاقة بصفة متكاملة فيما بينها، فمثلا عند الاستفادة من التكنولوجيا في بعد التعلم والنمو يمكننا من إنشاء منتجات وخدمات جديدة الذي هو بدوره ضمن بعد العمليات الداخلية، ومنه تقديم قيمة عالية الجودة للعملاء وهو بدوره كذلك مكون من مكونات بعد العملاء، ثم في الأخير يقودنا هذا نحو زيادة الإيرادات وبالتالي تحقيق هدف من أهداف البعد المالي. وعلى هذا الأساس جاءت الخريطة الاستراتيجية لتوضح لنا كيف يكون التكامل بين الأبعاد لتحقيق الهدف الرئيسي من تطبيق وتنفيذ البطاقة في المؤسسة الاقتصادية.

4.2. الجيل الرابع ابتداءً من 2010 - بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية -

مع بروز مصطلح التنمية المستدامة وُجهت عدة انتقادات لبطاقة الأداء المتوازن خاصة إهمالها للأبعاد الاجتماعية والبيئية، وذلك لارتباط هذه الأخيرة مباشرة بأداء المؤسسة من جهة، وارتباط المؤسسة بالعديد من الأطراف ذات المصلحة من جهة أخرى، فأصبح من الضروري على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الخارجية المحيطة بها، ولعل أهمها المتغيرات الاجتماعية المرتبطة بتطلعات المجتمع من قيم وثقافة، والمتغيرات البيئية التي ترتبط بالمحافظة على الوسط البيئي الذي تستمد منه المؤسسة مواردها، أمام كل هذه المعطيات الجديدة عرفت بطاقة الأداء المتوازن بعض التعديلات وإعادة بنائها من جديد، حيث تم طرح بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية مع إضافة بعد خامس خاص بالقضايا الاجتماعية والبيئية (السعد، منهل، و العبادي، 2012، الصفحات 18-19).

إن ما يُميز هذا الجيل عن سابقه استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام لإدارة الأداء يعمل على خلق القيمة للمؤسسة، إلى جانب أنها أداة لقياس وإدارة الأداء الاستراتيجي، تعمل على دمج الاستراتيجيات المتعلقة باستدامة المؤسسة (نظم الإدارة البيئية والاجتماعية) مع الأهداف المصممة لكل قسم من أقسامها التنظيمية أو أهدافها الاجمالية ككل.

واعتبرت بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية Social Balanced Scorecard مفهوم شامل للإدارة الاستراتيجية المستدامة فهي امتداد لبطاقة الأداء المتوازن بشكلها التقليدي إلى الإدارة المستدامة، والتي تهدف إلى إيجاد التكامل بين القضايا الاجتماعية والبيئية والبطاقة، حيث تضمن ما يلي: (نطرش، 2018، صفحة 37)

- تمييز القضايا البيئية والاجتماعية ذات العلاقة بنجاح المؤسسة؛
- تكامل الإدارة البيئية والاجتماعية في الإدارة الاقتصادية للمؤسسة؛
- خلق الصلة السببية بين القضايا البيئية والاجتماعية والنتائج الاقتصادية للمؤسسة؛
- النمو الدائم من خلال حزمة من المبادرات والمؤشرات الملائمة؛
- تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية بالتوافق مع الأهداف الاستراتيجية.

3. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

أتى أصل كلمة "Perspective" وهي بمعنى "بُعد" من الكلمة اللاتينية "Perspectus" أي "النظر من خلال" أو عبر "الرؤية الواضحة"، وهو بالضبط ما تهدف إليه البطاقة، وذلك من خلال دراسة الاستراتيجية، وجعلها أكثر وضوحاً بالنظر لها من خلال عدسات وجهات النظر المختلفة (R.Niven, 2014, pp. 3-4). وتحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد أساسية وهي تتضمن مقاييس ما بين (10 إلى 25) مقياساً بعد أن كان المقترح الأول بشمولها (35) مقياساً، وهذا العدد الكبير يخلق صعوبة في استخدامها والاستفادة منها بشكل فاعل وربما يُحدث إرباكاً في عمل المؤسسات، وبإمكان المؤسسات أن تضيف مقاييس أخرى تتناسب وطبيعة عملها أو حذف مقاييس موجودة مع مراعاة الخصوصية لكل مؤسسة. ويمكن توصيف وعرض الأبعاد الأساسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

1.3. البُعد المالي Financial Perspective

أشار كل من Kaplan & Norton إلى ضرورة اختيار المؤشرات المالية بما يتلاءم ومراحل حياة المؤسسة الاقتصادية، ولخصها الباحثان في ثلاث مراحل أساسية:*

- **مرحلة النمو:** وهي المرحلة الأولى من حياة المؤسسة الاقتصادية، والتي تستخدم فيها المؤشرات المالية لقياس نمو المبيعات بما يتلاءم مع استراتيجية النمو مثل:

* معدل نمو المبيعات السنوي؛

* معدل دوران المخزون؛

* معدل دوران الأصول؛

* معدل نمو العملاء.

- **مرحلة الاستقرار:** وهي المرحلة التي تستقر فيها عوائد المؤسسة، وتُحاول فيها التوسع والدخول في أسواق جديدة، وبالتالي اختيار المؤشرات المالية تعتمد على قياس العائد مثل:

* العائد على رأس المال المستثمر؛

* العائد على حقوق الملكية؛

* العائد على السهم.

* أنظر: (عري، 2021)، (S.Kaplan & P.Norton, 1996).

- **مرحلة النضج:** في هذه المرحلة تظهر نتائج المرحلتين السابقتين، ولذلك وجب التركيز على السياسة المالية التي تعظم التدفقات النقدية مع عدم الدخول في توسعات جديدة، ومن هنا فإن المؤشرات المالية تتضمن:

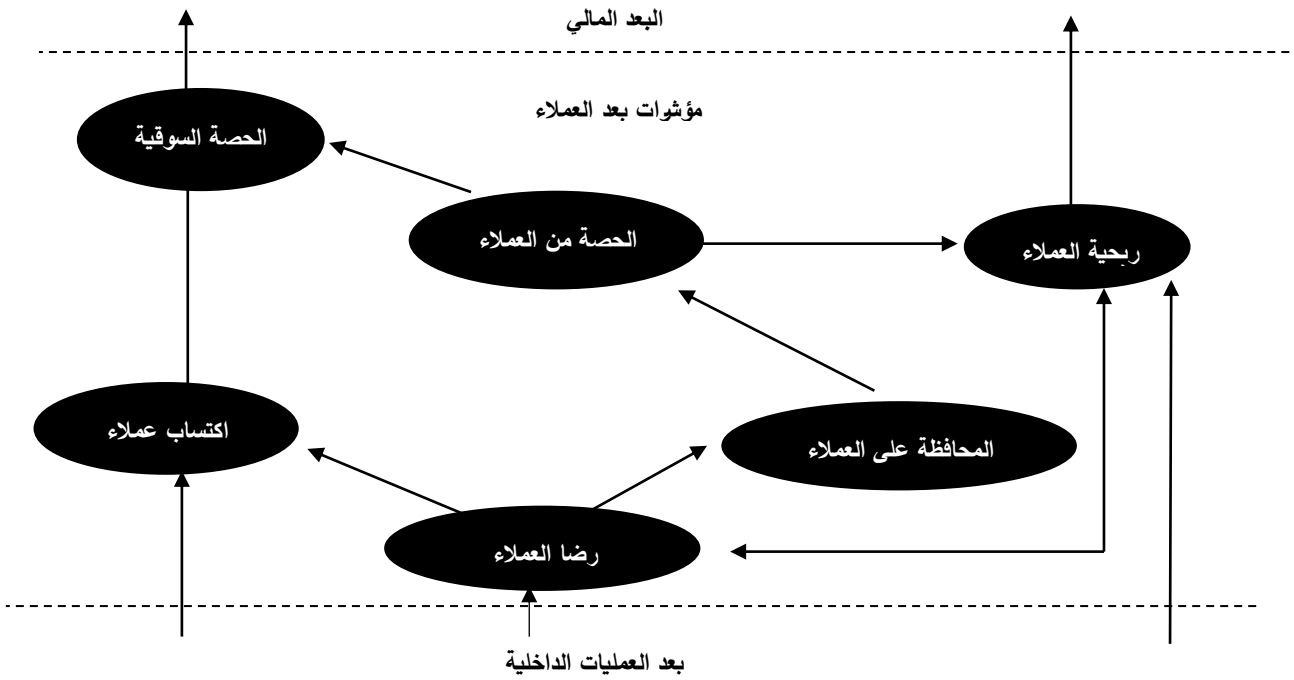
- * التغير في رأس المال العامل؛
- * معدل دوران رأس المال العامل؛
- * معدل نمو صافي التدفقات النقدية التشغيلية.

2.3. بُعد العملاء Customers Perspective

يُشكل هذا البُعد أهمية كبيرة لما له من أثر في نجاح واستمرار المؤسسة في السوق عن طريق تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية وأسعار معقولة تُلبّي حاجات العملاء، ومن خلال هذا البعد يقوم المديرين بترجمة رسالتهم بخصوص العملاء إلى مؤشرات محددة تتعلق بالوقت والجودة والأداء والخدمة والتكلفة، ومن هذه المؤشرات: معدل رضا العملاء، درجة الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد، ربحية العملاء وحصّة المؤسسة في السوق، وغيرها من المؤشرات لتمكّن المؤسسة في الأخير وفق هذا البعد من تحقيق عوائد مالية معتبرة (عبد الرزاق محمد، 2015، صفحة 216).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الأهداف الاستراتيجية في بعد العملاء يعتمد أساساً على إتباع المؤسسة لتقنيات تحليل ربحية العملاء Customer's Profitability، فالأرباح المحققة ترتبط بجانب كبير منها بقدرة المؤسسة على تحقيق رضا العملاء، وبالتالي الحصول على حصة سوقية معتبرة ومنه تحقيق هذه الأرباح، إلا أن رضا العملاء وحده لا يضمن النجاح الاستراتيجي في الأمد البعيد إذا ما علمنا أن هذا الرضا يضم مؤشرات يصعب تحقيقها أو قد تتناقض في الأمد القصير، فالأسعار المنخفضة للمنتجات و الخدمات والجودة العالية هما مدخلان يجب أن يتكاملا نحو تحقيق ولاء يُدر علينا أرباحاً، لذلك وفي إطار بطاقة الأداء المتوازن فإن الأسعار كمعطى من معطيات التكلفة ترتبط بوجوب تخصيص التكلفة الأساسية على الأنشطة التي تساهم في الجودة (منصور الغالبي و صبحي إدريس، 2009، صفحة 193)، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 18: بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن



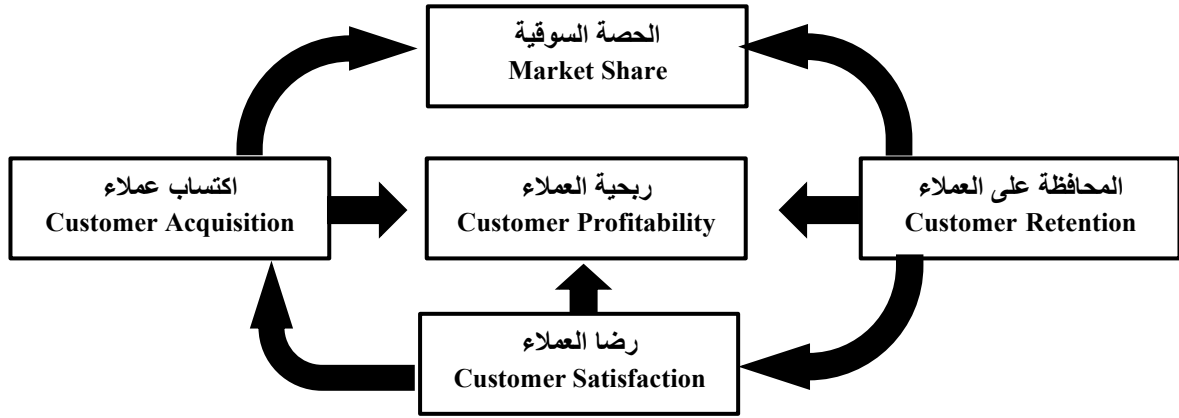
المصدر: (Linking the Balanced Scorecard To Strategy, 1996, p. 59)

أما مؤشرات قياس بعد العملاء حسب Kaplan & Norton فهي تُجيب على الأسئلة التالية: (R.Niven, 2014, p. 4)

- من هم عملاؤنا المستهدفون؟
- ماذا يتوقعون أو يطلبون منا؟
- ماهي القيمة التي نمنحها لهم؟

ويُمكن حصر قيمة هذا البعد في مؤشرات البطاقة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 19: مكونات بُعد العملاء



يُقيّم مستوى رضا العملاء وفقاً لمعايير أداء محددة ضمن القيمة الممنوحة (المعروضة).	رضا العملاء Customer Satisfaction
يقاس صافي ربحية العميل نتيجة التعامل مع المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار كافة المصاريف المطلوبة للوصول إليه.	ربحية العملاء Customer Profitability
يقيس صافي ربحية العميل نتيجة التعامل مع المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار كافة المصاريف المطلوبة للوصول إليه.	ربحية العملاء Customer Profitability
تتبع، بشكل مطلق أو نسبي، معدل احتفاظ المؤسسة بالعملاء (أي تحتفظ بعلاقات مستمرة مع عملاءها).	المحافظة على العملاء Customer Retention
يقيس، بشكل مطلق أو نسبي، معدل جذب المؤسسة للعملاء (درجة الاستقطاب في نفس القطاع).	اكتساب عملاء Customer Acquisition
يعكس هذا المؤشر نشاط المؤسسة في سوق معينة (من حيث عدد العملاء، التكاليف، حجم المبيعات...).	الحصة السوقية Market Share

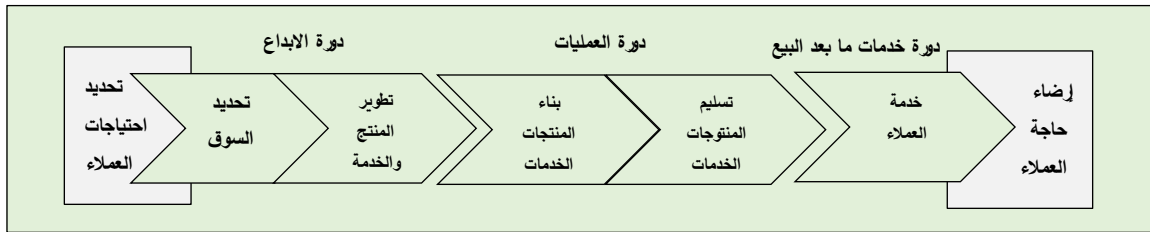
المصدر: (S.Kaplan & P.Norton, 1996, p. 68)

عملاً بمقولة: "عليك أن تجعل عملاءك سعداء لبيع منتجاتك وخدماتك، ومن أجل إرضاء عملاءك عليك أن تفهمهم"، فإنه يمكن أن يؤثر المستوى العالي لرضا العملاء بشكل كبير على النجاح الاستراتيجي للمؤسسة، وهو السبب الرئيسي في وضع بعد العملاء في المرتبة الثانية بعد البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن، ومن من خلال هذا الشكل وبالاعتماد على المؤشرات المختارة يمكن من خلالها تقييم مساهمة العملاء في تحقيق أهداف المؤسسة، ولا تستطيع تحقيق النجاح إلا إذا استطاعت تحويل رضا العميل إلى درجة الوفاء باعتبارهم طرف شريك في المؤسسة.

3.3. بُعد العمليات الداخلية Internal Business Process Perspective

ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات والتي من خلالها تُحدد حاجات ورغبات العملاء وأهداف المالكين، كما أن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن تتبثق من الأنشطة الرئيسية التي تؤثر على رضا العملاء، بالإضافة إلى تحديد وقياس كفاءتها وتقنياتها المطلوبة لضمان الاستمرار على خط قيادة السوق، وبذلك يجب على المؤسسات أن تقرر ما هي العمليات والكفاءات التي ينبغي أن تتفوق بها وتحديد المقاييس لكل منها، ويُمكن التوضيح بالشكل الموالي: (صبحي إدريس و منصور الغالبي، 2009، صفحة 224)

الشكل رقم 20: سلسلة القيمة الخاصة ببعد العمليات الداخلية



المصدر: (منصور الغالبي و صبحي إدريس، 2009، صفحة 224)

يُوضح الشكل سلسلة الأنشطة والعمليات الداخلية للمؤسسة التي تُعطي القيمة للعملاء في كل دورة، حيث يتوجب على المديرين في هذا البعد تحديد العمليات الداخلية التي تعتبر حساسة بالنسبة للمؤسسة. ووفقاً لكل من Kaplan & Norton فإن هذا البعد يأخذ بعين الاعتبار ثلاث دورات الأولى دورة الإبداع Innovation Cycle يتم فيها تحديد حجم السوق، ويتمثل الإبداع هنا في قدرة العمليات الداخلية في الأخذ بعين الاعتبار حاجات العملاء من خلال تطوير المنتج أو الخدمة، ثم بعد ذلك تنتقل سلسلة القيمة إلى الدورة الثانية وهي دورة العمليات Operation Cycle التي تبدأ بتحديد التصميم المطلوب وأساليب الإنتاج لتنتقل إلى تسليم المنتج للعملاء، وتأتي بعد ذلك الدورة الثالثة والأخيرة التي يُطلق عليها دورة خدمات ما بعد البيع Post Sales Service Cycle والتي تتركز بها الأنشطة على تحديد طبيعة الخدمات المقدمة للعميل ونوعيتها بعد التسليم. وعليه يتطلب إعداد مؤشرات بعد العمليات الداخلية معرفة واقع العمل التشغيلي وأساليب الإنتاج، بالإضافة إلى النظرة المستقبلية للعمليات الداخلية، والتركيز على أهم المؤشرات التي تعطي صورة واضحة على عمليات الابتكار داخل المؤسسة (انظر الشكل رقم 20).

4.3. بُعد التعلم والنمو Innovation & Learning Perspective

يعمل هذا البعد على رسم خريطة لبعض أهداف التطور وكسب مهارات جديدة سواءً على مستوى التسيير أو على مستوى الموظفين والكفاءات الإدارية من داخل المؤسسة أو من خارجها بما يتلاءم والتحديات الخارجية، وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن هذا البعد يعمل كبوصلة للتركيز على جهود التعلم والتكوين الأكثر أهمية، أي ما يجب على المؤسسة أن تتعلمه من أجل:

- تلبية احتياجات العملاء؛

- تحسين العمليات الداخلية والخارجية؛

- تحقيق الأهداف المالية.

ومن جهة أخرى فإن تطوير عنصر الموارد البشرية ومراعاة آرائهم ومتطلباتهم أصبح مطلباً استراتيجياً خاصة في ظل المنافسة وتعقيدات البيئة الخارجية، فهو يمثل جانباً مهماً في أداء المؤسسة وتحقيق أهداف العمليات، العملاء، والمساهمين في نهاية المطاف (Narayanamma & Lalitha, 2016, p. 64).

وللتوضيح أكثر يُمكننا صياغة بعد التعلم والنمو في الجدول الموالي:

الجدول رقم 02: بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن

المبادرات Initiative	المعيار Target	المؤشرات Measures	الأهداف Objective
* تقييم العاملين باستمرار * الاستماع لآراء * وانشغالات العاملين	* أقل تقلب ممكن لدوران العاملين * قيمة إنتاج لكل عامل	* دوران العاملين * رضا العاملين * درجة الاحتفاظ بالعاملين	تعزيز دور الإدارة في مجال التسيير
* غرس روح عمل الفريق * المكافآت والتحفيزات * تحديد المهام بدقة * التدريب الفعال	* رفع الانتاجية	* الربح * إنتاجية العاملين	استقطاب الكفاءات تطوير مهارات العاملين داخل المؤسسة رفع إنتاجية العامل
* التدريب أثناء العمل * الورشات * إجراءات استشارية * الاتصال	* الحد الأدنى من مشاركة المشرف في اتخاذ القرارات ومن الإجراءات التصحيحية * العمليات والخدمات القائمة على قرارات العاملين	* قرارات فعالة * كفاءة في التسيير	تمكين وتحفيز العاملين

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Mikula, Vadjova, Koscak, & Jencova, 2020, p. 176)

ويمكن عرض أهم المؤشرات في كل بعد من أبعاد البطاقة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 21: أهم مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (News Stéphane, N-F)

II. بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية

كما تم التطرق إليه سابقاً فإن BSC تُقدم مزيجاً متوازناً من المؤشرات المالية وغير المالية، وتؤسس علاقة سببية بين النتائج ومحركات الأداء، ومع تطور البيئة المحيطة بالمؤسسة نشأت عدة أبحاث حاولت دمج أبعاد جديدة تساهم في استدامة البطاقة، وأصبحت تُعرف بـ: "بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية" *Social Balanced Scorecard*، وقد اتفقت جميع الدراسات على أنه يُمكن دمج الجوانب البيئية والاجتماعية في البطاقة، مما يُوفر أداة ذات فعالية وذات معنى لإدارة وتتبع الاستدامة في المؤسسة.

وعلى الرغم من الاختلاف حول إيجاد تعريف موحد لبطاقة الأداء المتوازن المجتمعية، إلا أن كل التعاريف تشترك في عملية دمج الركائز الثلاثة للتنمية المستدامة وهي الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية لتعزيز استدامة المؤسسة. ويرى الباحثان Hahn And Wagner (2001)، بأن SBSC مناسبة لإدارة الاستدامة لأنها تحقق عاملين رئيسيين: الأول أنها "متوازنة" وتدمج عوامل النجاح غير المالية في نظام الإدارة، والثاني أنها تُوفر "علاقة سببية" للجوانب البيئية والاجتماعية مع نجاح طويل الأجل للمؤسسات وتُدمجها في الإدارة (Chai, 2009, p. 82).

1. دمج البعد الاجتماعي والبيئي في بطاقة الأداء المتوازن

تتطور BSC باستمرار حيث تغير دورها وفقاً لمتطلبات المؤسسات المختلفة، لذا فإن أول خطوة لدمج البعد الاجتماعي لتصميم SBSC هو تحديد دورها بدقة، ومن المعروف أن البطاقة تم تصميمها كنظام لقياس الأداء ثم تطورت إلى نظام للإدارة الاستراتيجية، وذلك لا يعني أنها تخلت عن الوظيفة الأساسية كأداة لتقييم الأداء. ووفقاً للباحث (R. Niven, 2002) يُمكن استخدام BSC كنظام قياس ونظام إدارة استراتيجي ونظام اتصال في بيئات مختلفة، ولهذا فإنه في واقع الأمر لا يمكن فصل الأدوار الثلاثة عن بعضها لأنها تتداخل فيما بينها لتحقيق الغاية المنشودة منها (Chai, 2009, p. 82).

ولأن المؤسسة طرف من البيئة المجتمعية تقع على عاتقها مجموعة من المسؤوليات اتجاه جميع الأطراف ذات المصلحة معها، عن طريق دمج أبعاد الاستدامة في البطاقة باستخدام خمسة طرق مهمة هي: (راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، 2005، صفحة 2).

* عند البحث في الأدبيات النظرية لاحظنا أن هناك تداخل بين المصطلحات، حيث أنه هناك من يذكرها بأنها مستدامة عندما يتعلق الأمر بالأداء المستدام، بينما تسمى مجتمعية عندما يتعلق الأمر بالأداء الشامل أو الحوكمة؛ وعلى هذا الأساس سيتم الاعتماد على مصطلح المجتمعية في بحثنا هذا.

- بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية الجزئية: حيث يتم إدخال مؤشر أو اثنين من مؤشرات الاستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من البطاقة الكلاسيكية، وما يميز هذا النوع أنه قادر على دمج الإدارة المستدامة في وظائف المؤسسة؛ لكن عملياً نجد تأثيره محدوداً.

- بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية العرضية: يتم إدخال المؤشرات البيئية والاجتماعية ضمن الأبعاد الأربعة للبطاقة، وتركز على الأمور المستدامة لتحقيق استمرارية المؤسسة؛ وهذا المدخل يزيد من تكامل استدامة الإدارة، ويتم دمج الأمور البيئية كمؤشرات قائدة ومستقبلية.

- بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية ذات البعد المضاف: وذلك عن طريق إضافة بعد خاص بالمسائل البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة.

- بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية الكلية: حيث يتم ربط البعد المجتمعي الخامس بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة يُوضح العلاقات السببية، بينما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية، وبذلك يتم دمج الجوانب البيئية والاجتماعية في كل الأبعاد.

- بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية المشاركة: ويطلق عليها أيضاً بطاقة الأداء للخدمات المستدامة، وهي تعني استخدام المؤسسة لبطاقة الأداء المستدامة في بعض أجزاء المؤسسة المسؤولة عن الاستدامة البيئية فقط. ومن وجهة نظر أخرى، يرى الباحث Figge أن هناك ثلاث إمكانيات لدمج الأمور البيئية والاجتماعية في البطاقة وهي: (عمري، 2021، صفحة 100)

- تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي؛

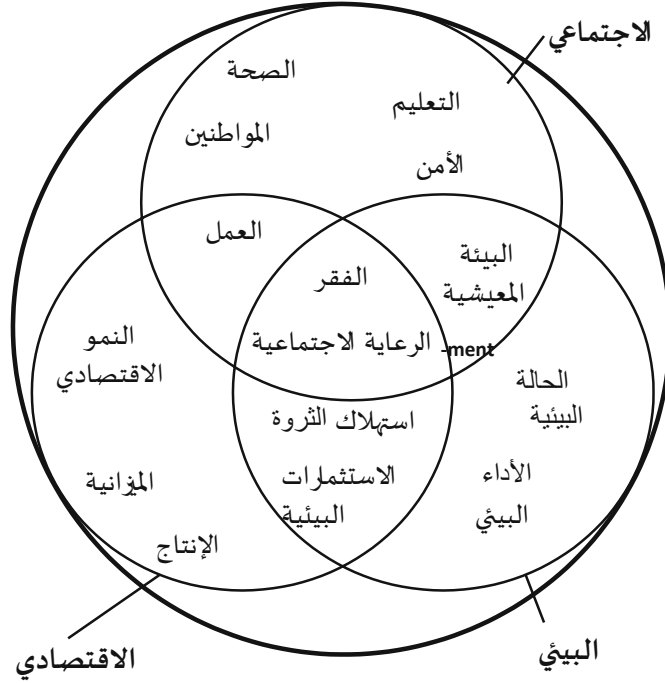
- دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة؛

- إضافة بعد خامس يتعلق بالأمور البيئية والاجتماعية.

غير أن السيناريو الثالث يعتبر الأقرب إلى التنفيذ، انطلاقاً مما حدث فعلاً سنة 2007 عندما أضاف كل من Kaplan & Reisen de Pinch بعد الإدارة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة الكلاسيكية، للتأكيد على أهمية هذين البعدين في عملية تقييم أداء المؤسسة. وبذلك تحولت تسمية الأداة إلى بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية، ليصبح الهدف الأساسي من هذه الأداة هو ربط إدارة المؤسسات باستراتيجية التنمية المستدامة من أجل تمكينها من خلق القيمة بشكل مستدام وعلى المدى الطويل لكل الأطراف ذات المصلحة.

ويُمكن تمثيل العلاقة بين الأبعاد الثلاثة (البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي) لبطاقة كما يلي:

الشكل رقم 22: البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي في بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية

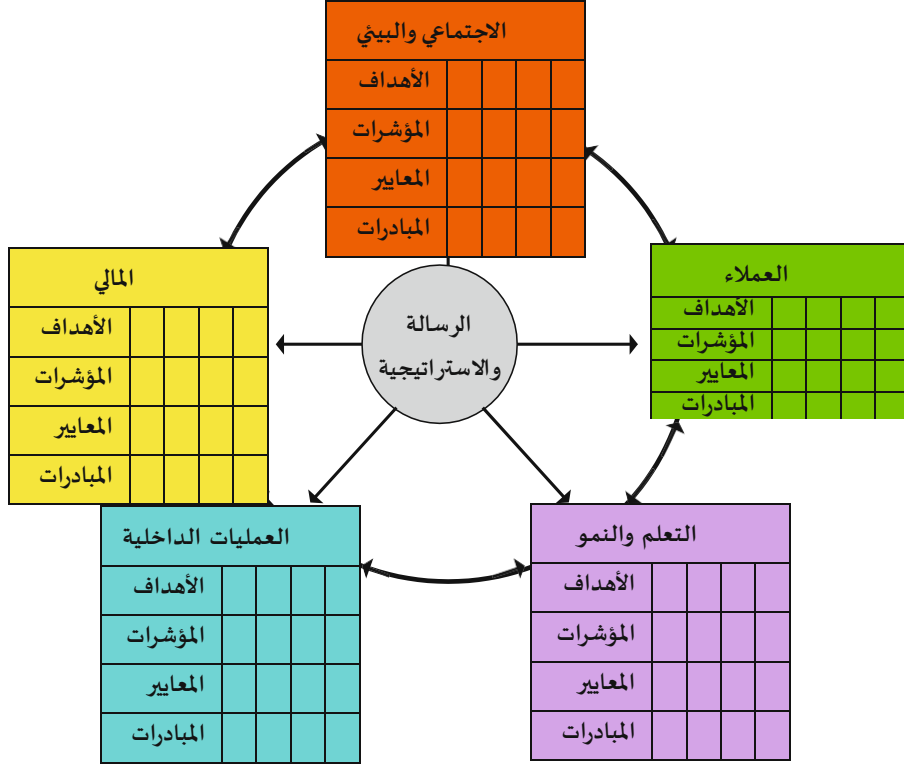


المصدر: (Chai, 2009, p. 107)

من خلال الشكل وبالاعتماد على العلاقات السببية يمكننا تحديد مثلًا التدابير الرئيسة للتخفيف من المخاطر البيئية الأكثر تأثيراً على الصحة كتحسين البنية التحتية وخدمات الطاقة...، والتي بدورها تعتمد على الأداء الاقتصادي الذي هو الممول أو المصدر الرئيسي للموارد المالية، لذلك فإن هذه الأبعاد متداخلة ومتكاملة فيما بينها تربطها علاقات سببية واضحة المعالم.

ومنه يُصبح شكل البطاقة كما يلي:

الشكل رقم 23: بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية



المصدر: (Chai, 2009, p. 113)

2. مؤشرات البعد الاجتماعي والبيئي لبطاقة الأداء المتوازن

لتحقيق هدف استدامة بطاقة الأداء المتوازن بدمج البعد الاجتماعي والبيئي، يجب تحديد المؤشرات الخاصة بهذين البعدين، والتي يمكن عرض أهمها فيما يلي:

الجدول رقم 03: مؤشرات البعد الاجتماعي والبيئي

المؤشرات	الأهداف	البعد
<ul style="list-style-type: none"> • حجم الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية للعاملين والمجتمع المحلي • مؤشرات الصحة والسلامة المهنية • معدل تكرار حوادث العمل • معدل تكرار وشدة الإصابات 	<ul style="list-style-type: none"> • المساهمة الاجتماعية الداخلية للمؤسسة • المساهمة الاجتماعية الخارجية للمؤسسة 	الاجتماعي *
<ul style="list-style-type: none"> • معدل انبعاث ثاني أكسيد الكربون • معدل استهلاك الكهرباء، الغاز والماء • حجم النفايات • معدل تدوير النفايات 	<ul style="list-style-type: none"> • التحكم في انبعاثات ثاني أكسيد الكربون • التحكم في استهلاك الطاقة • التحكم في النفايات 	البيئي

المصدر: من إعداد الباحث

* إن أغلب الباحثين في الإدارة يصنفون البعد إلى: اجتماعي social ومجتمعي sociétal، حيث أن الاجتماعي يقصد به العمال والموظفين والمجتمعي بالبيئة الخارجية التي تنشط فيها المؤسسة ككل.

3. إعداد بطاقة الأداء المتوازن

إن عملية تصميم وبناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن تبدأ من الرؤية الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة أي من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في المؤسسة، لتُترجم الاستراتيجية إلى أهداف ومؤشرات تُمثل توازناً بين مختلف الأبعاد الموزعة عليها، لذلك سيتم عرض خطوات تصميم البطاقة، ثم مقومات نجاحها، وبعدها معوقات وصعوبات تطبيقها.

1.3 الخطوات المنهجية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تعددت آراء الكتاب والباحثين حول خطوات تصميم وتطبيق البطاقة، بحيث تختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الاستراتيجي، وفي هذا المجال سيتم عرض الشكل الموالي الذي يُلخص لنا الخطوات المنهجية التسع للنجاح في تصميم وتنفيذ نموذج بطاقة الأداء المتوازن، والتي سوف يتم تفصيلها خطوة بخطوة:

الشكل رقم 24: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (Balanced Scorecard Institute, 2022)

تكمُن أهمية بطاقة الأداء المتوازن في الربط بين مختلف مكونات التخطيط الاستراتيجي والعمليات والإدارة؛ مما يعني أن هناك اتصال واضح بين العمليات اليومية، والقياسات المستخدمة لتتبع النجاح، والأهداف الاستراتيجية، ورسالة المؤسسة ورؤيتها واستراتيجيتها. لذلك يتم إطلاق برنامج البطاقة من قبل المديرين التنفيذيين وأصحاب المصلحة الرئيسيين، بحيث يتم فحص النتائج الاستراتيجية الحالية وتحليل الفجوة، ثم إجراء مقابلات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، ليتم بعدها تخصيص ورشات عمل لأنشطة التقييم.

الخطوة الأولى: التقييم الأولي (صياغة وتحديد الرؤية)

تتبع الخطوات الاستراتيجية من الفهم العميق لمكانة المؤسسة في بيئتها التشغيلية الحالية والمنتظرة، وهناك أداة ممتازة تساعد في استكمال التقييم وهي: (التحليل الرباعي) تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، **Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT)**، هذه المنهجية المعروفة على نطاق واسع من السهل إدارتها وتسهيلها، ويمكن أن ينتج عنها نتائج سريعة وعميقة. يتكون هذا التحليل (SWOT) من إيجاد أجوبة لأربعة أسئلة أساسية: (Paul R, 2003, p. 194)

- ماهي نقاط القوة لدى المؤسسة؟

- ماهي نقاط الضعف في المؤسسة؟

- ماهي الفرص المتاحة للمؤسسة؟

- ماهي المخاطر التي تواجه المؤسسة؟

ويُعتبر تحليل SWOT جزء من هذه الخطوة لصياغة الرؤية الاستراتيجية لتصميم البطاقة المناسبة للمؤسسة، فهي تُعبر عن نظرتها المستقبلية وعن طموحاتها التي تصبو إليها، لذلك ينبغي أن تتوفر على بعض الشروط والخصائص وهي: (صبحي إدريس و منصور الغالبي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، 2009، صفحة 216)

- أن تُصاغ هذه الرؤية بدقة ووضوح،

- أن تكون مختصرة وبسيطة؛

- أن تُلبي مختلف تطلعات ومصالح الأطراف الفاعلة المرتبطة بالمؤسسة؛

- أن تتصف الرؤية بالواقعية وإمكانية قياسها باستخدام مؤشرات قياس للتأكد من فعالية تجسيدها من عدمه؛

- قابلية ترجمتها إلى استراتيجيات وأهداف متكاملة ومتفاعلة لرسم الصورة المستقبلية للمؤسسة، وتحسين أدائها

الشامل بشكل مستمر؛

- أن تتميز بالشمولية لتصميم وبناء مؤشرات لمختلف أبعاد البطاقة.

وللتوضيح أكثر يُمكن إعطاء أمثلة عن رؤية بعض الشركات الاقتصادية:

الجدول رقم 04: رؤية بعض المؤسسات الاقتصادية

الشركة	الشعار	الرؤية
Apple		"نعتقد أننا على وجه الأرض لنصنع منتجات رائعة، وهذا لا يتغير"
Tesla		"إنشاء شركة السيارات الأكثر إقناعاً في القرن الحادي والعشرين من خلال قيادة انتقال العالم إلى السيارات الكهربائية"
Samsung		"إلهام العالم بتقنياتنا ومنتجاتنا وتصميماتنا المبتكرة التي تثرى حياة الناس وتساهم في الازدهار الاجتماعي من خلال خلق مستقبل جديد"

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مواقع الشركات

فالمؤسسة ملزمة بتطوير أو إعادة التحقق من صحة العناصر الاستراتيجية عالية المستوى لصياغة الاستراتيجية مثل: الرسالة والرؤية والقيم، تقييم السوق والتحديات، تحليل احتياجات العملاء، تحليل احتياجات ومطالب أصحاب المصلحة وغيرها.

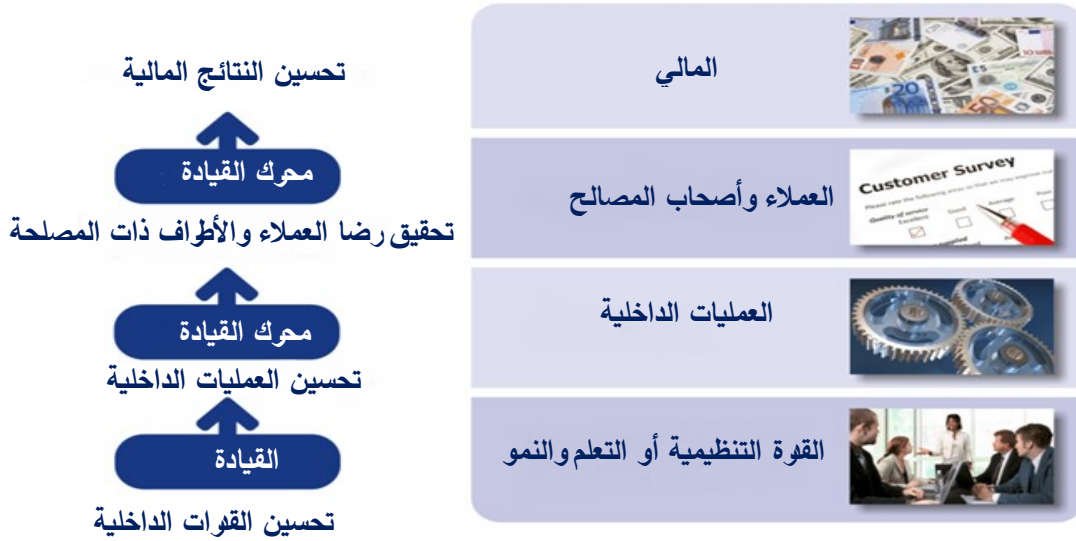
الخطوة الثانية: تحديد الاستراتيجية

بناءً على التقييم الأولي يتم تحديد الاستراتيجية الأنسب للمؤسسة حيث تحدد الإدارة العليا استراتيجية المؤسسة في ضوء دورة حياتها، ودورة حياة منتجاتها ومستوى المنافسة التي تتعرض له وإمكاناتها ومواردها الداخلية.

فإذا كانت المؤسسة جديدة وفي مرحلة النمو وتتعرض لمنافسة جديدة فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل: رضا العملاء، الأداء البيئي، التجديد والابتكار في مجال تكنولوجيا الإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يدعم المركز التنافسي لدى المؤسسة، أما إذا كانت المؤسسة في مرحلة النضج والاستقرار ومنتجاتها تتمتع بالاستقرار السوقي وموقف تنافسي مناسب، فإن الإدارة العليا تحدد استراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل: التشغيل الداخلي والتحفيز والمساهمين من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات، الأساليب الإدارية بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية وزيادة العائد والقيمة للمساهمين من ناحية أخرى (عريوة وزغبة، بطاقة الأداء المتوازن المستدام، 2020، الصفحات 105-106).

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 25: التوجهات الاستراتيجية في أبعاد البطاقة



المصدر: (Balanced Scorecard Institute, 2022)

الخطوة الثالثة: الأهداف الاستراتيجية

في هذه الخطوة، يتم تطوير اللبنة الأساسية للاستراتيجية، حيث تعتبر الأهداف الاستراتيجية الركائز الأساسية لنظام إدارة وتخطيط استراتيجي ناجح، وهي إجراءات تحسين نوعية ومستمرة يتم تطويرها على مستوى الموضوع الاستراتيجي أولاً ثم يتم دمجها معاً لتشكيل أهداف على مستوى المؤسسة (Balanced Scorecard Institute, 2022).

الخطوة الرابعة: التخطيط الاستراتيجي (الخريطة الاستراتيجية)

في خطوة التخطيط الاستراتيجي يتم تطوير روابط السبب والنتيجة بين الأهداف الاستراتيجية، مما يؤدي إلى إنشاء سلسلة القيمة لكيفية إرضاء العملاء وأصحاب المصلحة عن منتجات وخدمات المؤسسة. وترسم الخريطة الاستراتيجية على أساس تلك الروابط بما يُمكن من تحقيق التواصل بين مكونات الاستراتيجية وأهدافها، وجعل المكونات تأخذ مكانها المناسب في أبعاد البطاقة (Kahan, 2008, p. 48).

الخطوة الخامسة: تحديد مؤشرات والمعايير

تعتبر المؤشرات ضرورية لتتبع تقدم استراتيجية المؤسسة، حيث يجب تطوير واشتقاق مؤشرات لكل هدف من الأهداف على الخريطة الاستراتيجية.

الخطوة السادسة: المبادرات الاستراتيجية

يتم في هذه الخطوة تطوير المشاريع والبرامج ذات الأهمية الحاسمة لنجاح الاستراتيجية، وتحديد أولوياتها وتنفيذها لسد فجوات الأداء ومن ثم تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Balanced Scorecard Institute, 2022).

الخطوة السابعة: تحليل الأداء

يُساعد التحليل الفعال على اتخاذ قرارات أفضل من شأنها أن تؤدي إلى تحسين النتائج الاستراتيجية، حيث تركز هذه الخطوة على قياس وتقييم الأداء لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، بغية الوصول بالمؤسسة إلى مستوى عالٍ من الأداء (Balanced Scorecard Institute, 2022).

الخطوة الثامنة: المحاذاة

يتم في هذه الخطوة نقل الاستراتيجية من مستوى دعم المديرين التنفيذيين إلى مستوى دعم الجميع، من خلال تسلسل استراتيجية المؤسسة عالية المستوى إلى وحدات الأعمال ثم إلى الموظفين، حيث ينتج عن هذه الخطوة بطاقات أداء للأعمال وبطاقات أداء لكل موظف أو فريق (Balanced Scorecard Institute, 2022).

الخطوة التاسعة: التقييم

إن التقييم هو فرصة للمراجعة والتحديث، حيث تُركز هذه الخطوة على تقييم مدى نجاح المؤسسة في تحقيق النتائج المرجوة وفقاً للمسار الذي حددته البطاقة، ومدى نجاح نظام الإدارة الاستراتيجية في التحسين المستمر في الاتصال والعمليات والأداء (Balanced Scorecard Institute, 2022).

2.3. مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، يجب توافر العديد من العوامل والمقومات تتمثل فيما يلي: (بن خليفة، 2018، الصفحات 122-123) (Paul R, 2003, p. 54)
- **تحديد واضح للأهداف الاستراتيجية:** يُعتبر اختيار الأهداف الاستراتيجية المحور الأساس في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والتي يجب أن تتوفر على عدة معايير أهمها:
 - * الأهمية الاستراتيجية: أي ارتباط الهدف الاستراتيجي بميزة تنافسية؛
 - * إمكانية التطوير: تعني أن تكون الأهداف الموسوعة في حدود المُمكن؛
 - * درجة التأثير: أن تتوفر المؤسسة على الخبرة والقدرة على تحقيق الهدف؛
 - * القياس: يُقصد به قابلية الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات مُختارة؛
 - * جدوى التنفيذ: أي توفر جميع الموارد المطلوبة لتحقيق الهدف سواءً كانت مالية أو طاقات إدارية.
 - **الأخذ بمنهج النظام:** تتوقف إمكانية تطبيق البطاقة على استخدامها كنظام إدارة استراتيجي وليس كنظام للقياس، أي إدماج كل أبعاد النموذج في شكل منظومة متكاملة، من خلال تطبيق المبادئ الأساسية للنموذج وهي ترجمة الاستراتيجية إلى عمليات تشغيلية، تجهيز المؤسسة لتحقيق الاستراتيجية وجعلها محور عمل وهدف لكل أفرادها، وكذلك جعلها عملية مستمرة تقود إدارة التغيير من خلال قيادة تنفيذية فعالة.
 - **وجود الدافعية لاختيار بطاقة الأداء المتوازن:** استجابة لتغيرات البيئة والضغط التي تتعرض لها المؤسسات مثل: شدة المنافسة والتركيز على العميل، وحتمية تطبيق الأنظمة والأساليب الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، لذلك وجب على المؤسسات البحث عن أساليب وأدوات أكثر فعالية في مواجهة التغيرات الخارجية.
 - **دعم والتزام الإدارة العليا:** من أجل نجاح تطبيق البطاقة يجب توفر الدعم المادي والمعنوي للإدارة العليا، حيث يكون الدعم المادي بإمدادها بالمعلومات اللازمة والمكافئات، أما الدعم المعنوي فيتمثل في التحفيز والتشجيع على النجاح.
 - **وجود نظام للاتصال والتواصل:** يُعتبر عنصر ذو أهمية بالغة، حيث يتطلب نجاح تطبيق البطاقة وجود معلومات كافية عن المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، حتى تتمكن من وضع معايير مناسبة، كما أن تدفق المعلومات والقرارات بين مختلف الإدارات والمستويات مطلوب من أجل اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.

- **اليد العاملة المتخصصة:** يقصد بها وجود كفاءات متخصصة في المجال، خاصة أن البطاقة هي من الأدوات الحديثة، وبالتالي نجاحها يتطلب وجود يد عاملة كفؤة ومتخصصة تحيط بكل جوانب البطاقة ومتطلبات وعوامل نجاحها.
- **رعاية أصحاب المصالح:** تربط المؤسسة الكثير من العلاقات بالأطراف أصحاب المصالح، بالإضافة إلى الإدارة العليا التي يهتمها نجاح المبادرات الجديدة التي تحتويها بطاقة الأداء المتوازن، وبالنظر لكون أهداف أصحاب المصالح تكون عادة متضاربة فإنه من غير المعقول حشد دعم جميع الأطراف، لذلك وجب تحديد الطرف المؤثر على نشاط المؤسسة بدقة، والعمل على تكييف مصالح كل الأطراف ذات المصلحة.

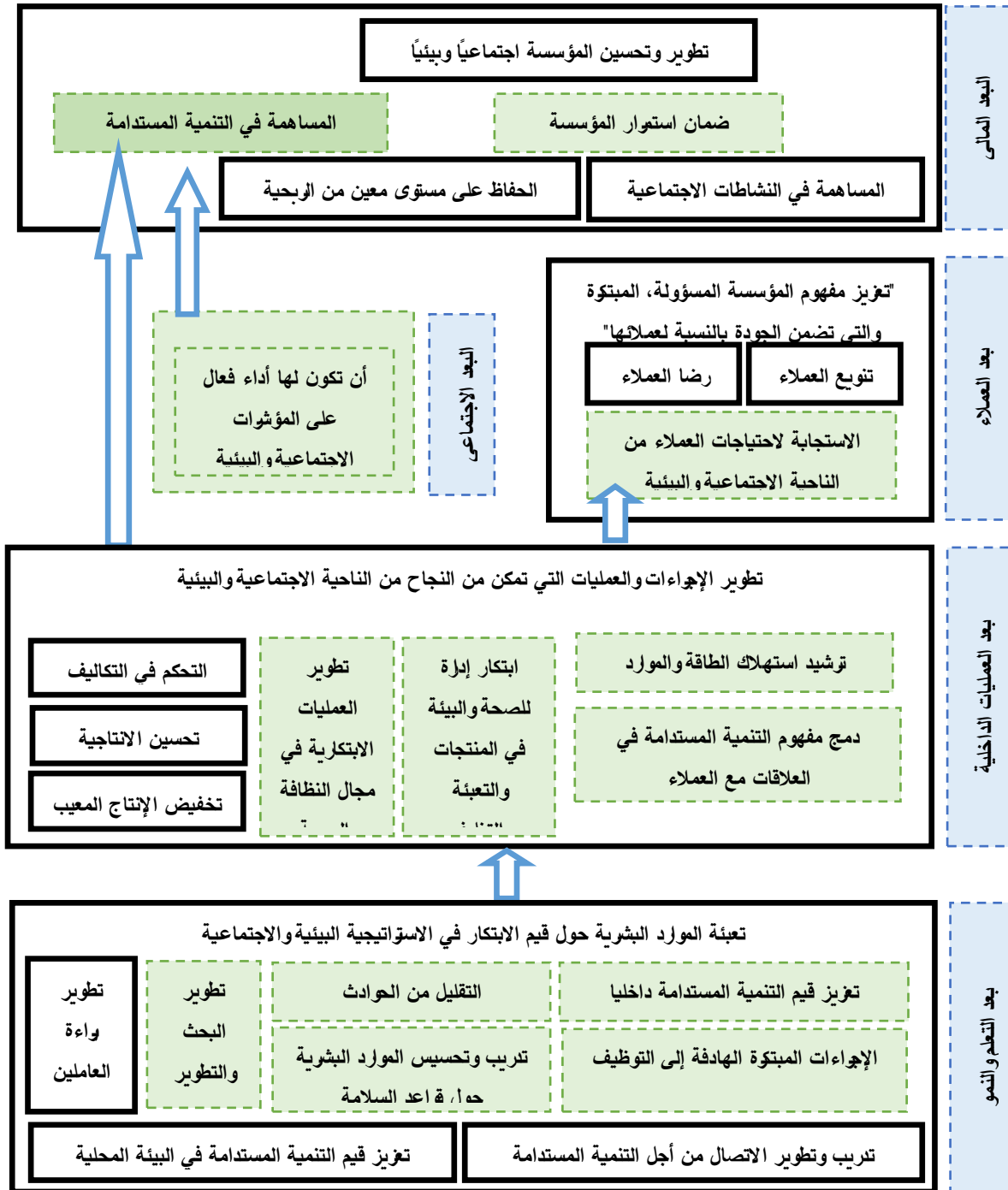
3.3. معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- تُواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن العديد من العقبات والصعوبات التي يجب على المؤسسة تقاديتها أو التكيف معها نذكر منها: (عريوة و زغبة، 2020، الصفحات 111-112)
- اختلاف وجهات النظر في تحديد رؤية مختصرة ومشاركة بالنسبة لاستراتيجية المؤسسة، أو قد تكون هذه الأخيرة غير واضحة، ومن ثم لا بد من إجماع كلي في المؤسسة؛
- صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، وعليه وجب على الإدارة أن تُحدد مجموعة من الأهداف الثانوية التي تمثل مُوجهات للأداء وفقاً للأهداف الأساسية؛
- صعوبة قياس بعض متغيرات الأداء مثل: كيفية قياس دافعية أو التزام العامل تجاه المؤسسة، وتعتبر هذه المؤشرات مهمة لأنها تضع الاستراتيجية في دائرة الاهتمام؛
- قد ينتج عن تطبيق البطاقة زيادة أعباء عمل إضافية للعديد من الأفراد داخل المؤسسة، ومن ثم مقاومتهم لتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن وتكون لهم اتجاهات سلبية نحوها؛
- قد تواجه المؤسسة مقاومة مدفوعة من الرغبة في الحماية من الطرد أو من منطلق النفوذ والسلطة، فقد يعتمد المديرون المحليون إلى إنشاء مصادر ثانوية للمعلومات بعيداً عن الإدارة العليا بغرض حماية أنفسهم من المراجعة أو الاستجواب من رؤوسهم؛
- عدم التزام الإدارة والعاملين في عملية تطبيق البطاقة؛
- عدم الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد؛
- القيود المفروضة على نظام المعلومات والتي تحول دون إمكانية تقييم أداء المؤسسة، وبالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف؛
- صعوبات تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الاستراتيجية؛

- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى خلل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تُعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء الشامل، وبالتالي فإن عملية التحسين والتطوير في الـ BSC تعمل على تفادي الخلل الناتج عن تلك الرغبة، بالإضافة إلى أن التوقعات الخاصة بـ BSC تكون مرتبطة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بمصالح الأطراف المتعاملة مع المؤسسة (الأطراف ذات المصلحة) كالمساهمين، العملاء، العمال، الخ (يحياوي، 2008، صفحة 36).

بعد ما تم عرض أهم ما يتعلق بإعداد بطاقة الأداء المتوازن يمكن إعطاء صورة أو نموذج عن عملية دمج البعد الاجتماعي والبيئي في البطاقة وتوضيح الكيفية التي تساهم بها المسائل البيئية والاجتماعية في خلق ميزة تنافسية لتحقيق استدامة المؤسسة ممثلة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 26: نموذج لبطاقة الأداء المتوازن المجتمعية



المصدر: (عريوة، 2011، صفحة 94)

III. مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل حوكمة المؤسسات

يُشكل تفعيل حوكمة المؤسسات ركيزة أساسية لتعزيز الشفافية والمسؤولية في المؤسسات، وهو عنصر ضروري لضمان تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتحسين الأداء الشامل. في هذا السياق، تلعب بطاقة الأداء المتوازن دورًا محوريًا في دعم حوكمة المؤسسات، من خلال تقديم إطار شامل يربط بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومؤشرات الأداء الرئيسية، مما يساهم في تعزيز اتخاذ القرارات المستنيرة وتحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف، ويهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات، مع التركيز على كيفية تعزيز الشفافية والمساءلة، ومتابعة الأداء التنظيمي، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية، وتلبية توقعات أصحاب المصلحة.

1. الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

لم يعد التركيز التقليدي على الأداء الاقتصادي (أي المالي الذي يعكس تحقيق أرباح مرتفعة) يشكل سوى جزء من الأداء الكلي للمؤسسة، فقد برزت عوامل جديدة تؤثر في هذا الأداء وتحدد استمرارية المؤسسة، وهي الأبعاد الاجتماعية والبيئية، حيث أصبحت هذه الأبعاد من العناصر الرئيسية في نجاح المؤسسات ضمن بيئة الأعمال المعاصرة، لذا، يجب على المؤسسة أن تولد قيمة تستجيب لتوقعات جميع أصحاب المصلحة، مما يستدعي تحقيق مستويات أداء متميزة في مختلف أنشطتها.

1.1 مفهوم الأداء الشامل

اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين، في إعطاء مفهوم موحد للأداء الشامل، ولذلك سيتم عرض بعض المفاهيم المتعددة كما يلي:

- عرف Angèle Renaud مصطلح الأداء الشامل بأنه "تجميع الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي" (Renaud & Berland, 2007, p. 3)، هنا جمع الباحث بين الأداء التقليدي المعروف بالأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي والبيئي ليعبر عن الأداء الشامل.
- وعرفه A. Bourguignon بأنه "إنجاز الأهداف التنظيمية بغض النظر عن نوعها أو طبيعتها، كما أنه يُعد مفهوم متعدد الأبعاد نظرا لتعدد أهداف المؤسسة التنظيمية، بالإضافة إلى أنه مفهوم غير موضوعي، لأنه مرتبط بطبيعة ونوعية المعايير المختارة" (كواشي، 2017، صفحة 178)، هنا ربط الباحث مفهوم الأداء الشامل، بالأهداف التنظيمية وليس بطبيعتها أو أبعاده الاقتصادية، والاجتماعية والبيئية.
- كما عرفه Cameron، بأنه "يقوم على أربع مقاربات هي: تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثلية العمليات الداخلية، إرضاء الأطراف الفاعلة في المؤسسة (أصحاب المصالح)" (عمري و نوادي، دراسة تقييمية لبعض

النماذج الحديثة لتقييم الأداء الشامل بالتطبيق على مؤسسة كولجيت بالمؤلف، (2020، صفحة 131)، هنا نظرة

الباحث كانت أشمل حيث ركز على مقاربات داخلية وأخرى خارجية لتشمل كل أبعاد الأداء الشامل.

- كما يُعرف الأداء الشامل على أنه "النظام الأمثل لاستخدام وتخصيص الموارد بين العملاء والعمال والمساهمين، والذي يهدف إلى تدعيم النظام البيئي والمحافظة عليه، فهو يركز على أربعة دعائم أساسية هي القيم والسوق والافراد والتخصص" (Paul, 2003, p. 01)، في هذا التعريف تم حصر الأداء الشامل في البعد البيئي، والأطراف ذات المصلحة في العمال والمساهمين مع إهمال بقية الأطراف.

- عرف الشيخ الداوي في مقاله سنة 2010 الأداء الشامل بأنه، "يتطلب تحليل الأبعاد المتعددة التي يتضمنها، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي فقط، بينما يأخذ الآخرون بعين الاعتبار الجوانب التنظيمية والاجتماعية"، وتمثل هذه الأبعاد ما يلي: (الداوي، 2010، صفحة 219)

* **البعد التنظيمي للأداء:** يشير هذا البعد إلى الأساليب والإجراءات التي تعتمدها المؤسسة لتحقيق أهدافها، ويتعين على مديري المؤسسة وضع معايير لقياس فعالية الإجراءات التنظيمية، وتأثيرها على الأداء، حيث يتعلق هذا القياس مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس فقط بالنتائج الاجتماعية والاقتصادية المتوقعة.

* **البعد الاجتماعي للأداء:** يُظهر هذا البعد أهميته في التأكيد على أن الأداء الكلي للمؤسسة، قد يتأثر سلباً على المدى الطويل، إذا ما اقتصر التركيز على الجانب الاقتصادي دون مراعاة الجانب الاجتماعي، والذي يشمل العمال والمجتمع ككل، وتُشير أدبيات الإدارة إلى أن جودة الأداء ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتكامل الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية. لذا، من الضروري إعطاء أهمية للمناخ الاجتماعي داخل المؤسسة، بما في ذلك طبيعة العلاقات الاجتماعية (مثل الصراعات والأزمات) التي تؤثر على الأداء.

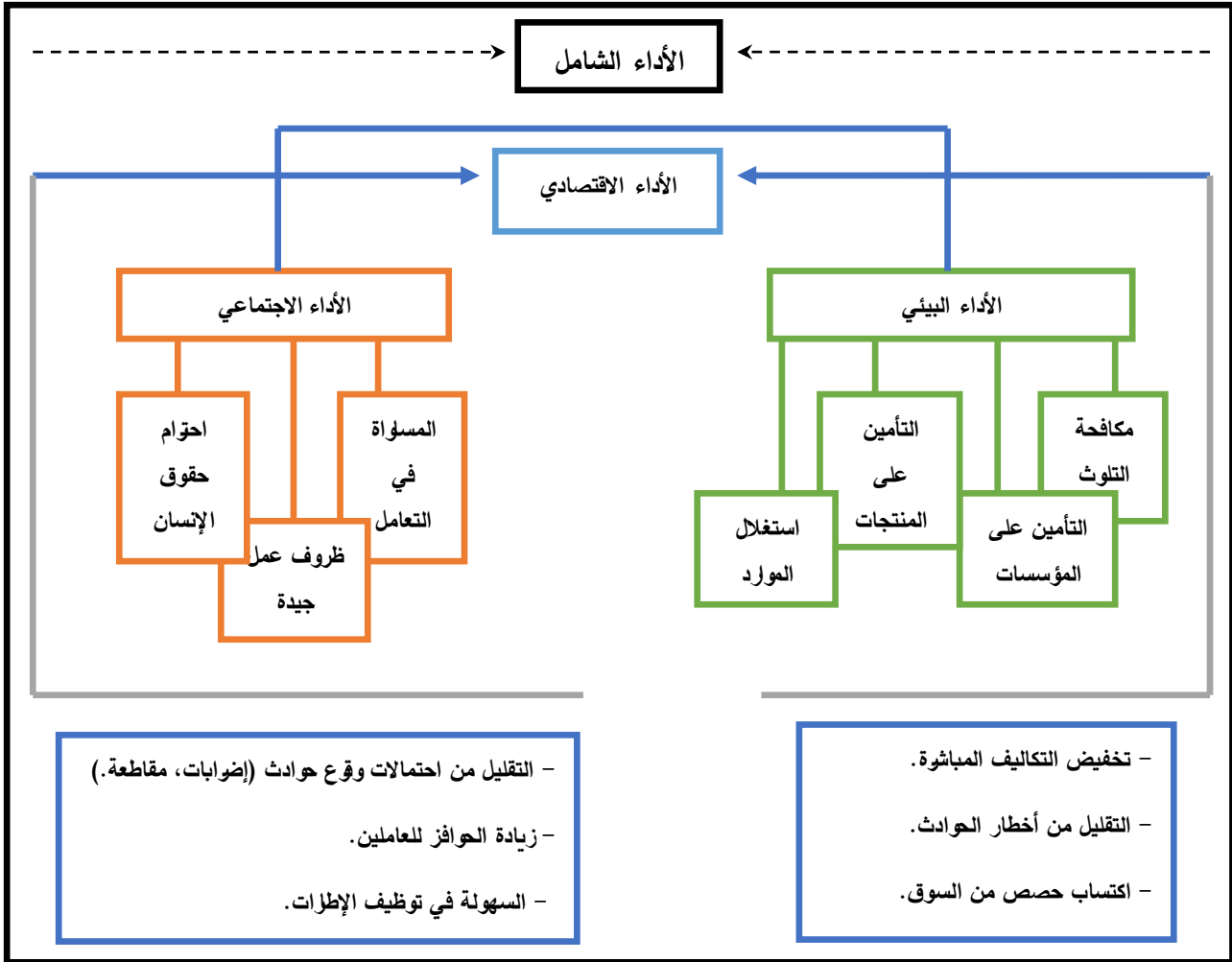
هذا المفهوم كان أشمل فحسب الباحث فإن، الأداء الشامل يتضمن أبعاداً متعددة، منها الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية، ويشدد على أهمية قياس فعالية الإجراءات التنظيمية وتأثيرها، ويؤكد أن التركيز على الجانب الاقتصادي وحده، قد يؤثر سلباً على الأداء الكلي، مما يستلزم تحقيق توازن بين الفعالية الاقتصادية والاجتماعية لضمان جودة الإدارة.

مما سبق يُمكن صياغة التعريف الشامل كما يلي: "الأداء الشامل هو مفهوم يركز على تقييم الأداء المؤسسي بشكل متكامل، حيث يتجاوز النظر إلى الجوانب المالية فقط ليشمل عدة أبعاد، مثل الأداء الاجتماعي والبيئي والتنظيمي، ويهدف الأداء الشامل إلى تحقيق توازن بين تحقيق الأرباح ورفاهية العمال، والالتزام بالاستدامة البيئية، وكفاءة العمليات الداخلية، من خلال هذا الإطار، تسعى المؤسسات إلى ضمان استدامتها ونجاحها على المدى الطويل، مع مراعاة توقعات أصحاب المصلحة وتأثيرها على المجتمع والبيئة."

2.1. مكونات الأداء الشامل

من خلال ما سبق، الأداء الشامل هو تحقيق التكامل والتوازن بين الأبعاد الثلاثة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية مع مراعاة كافة أهداف الأطراف ذات المصلحة، لذلك فإن أغلب الباحثين يتفقون على أن الأداء الشامل يتضمن كل من الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، والأداء البيئي، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 27: مكونات الأداء الشامل



المصدر: (عمري، 2021، صفحة 26)

وبالتالي، فإن الأداء الشامل لا يقتصر على تحقيق النتائج المالية وتعظيم فوائد المساهمين فقط، بل على الرغم من أن النتائج المالية تساهم في استمرارية نشاط المؤسسة، إلا أن مراعاة أهداف وتطلعات جميع فئات أصحاب المصلحة، مثل العملاء والموردين والمساهمين والموظفين، فضلاً عن جمعيات حماية البيئة، تعتبر أمراً بالغ الأهمية، فهذه الفئات تشكل جزءاً لا يتجزأ من البيئة المحيطة بالمؤسسة، ولها تأثير كبير على استقرارها وقدرتها التنافسية، ولذلك سيتم عرض أهم مكوناته المتعلقة بالأبعاد الثلاثة، كما يلي:

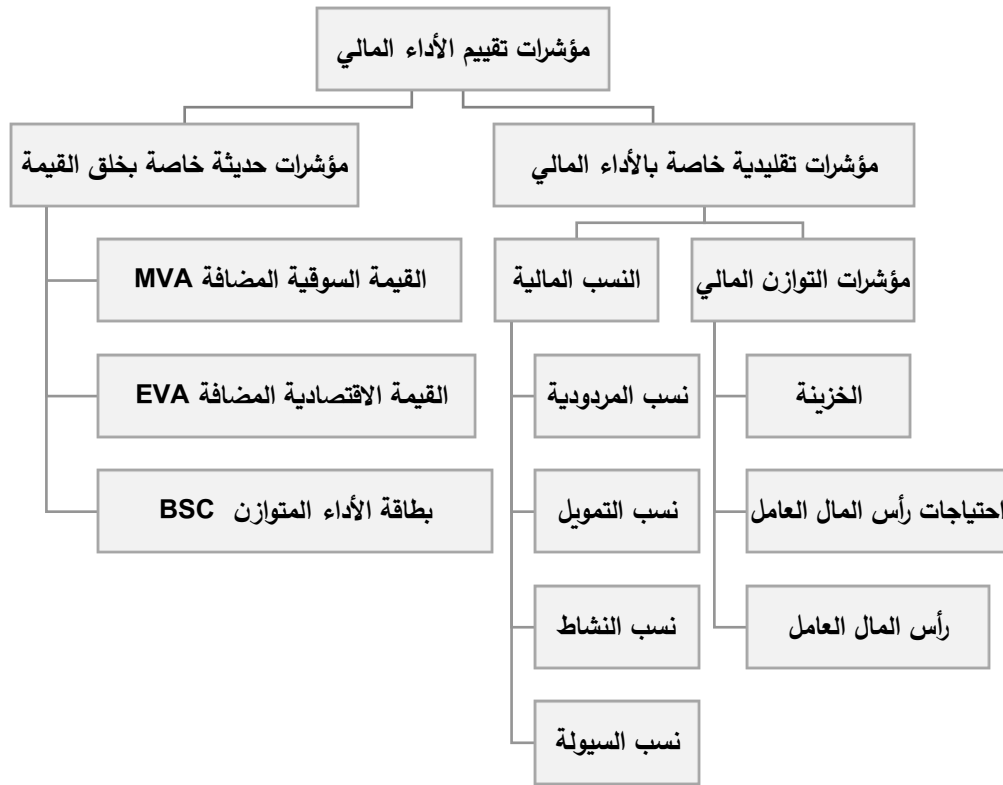
أ. الأداء المالي

يُعرف محمد محمود الخطيب الأداء المالي على أنه المفهوم الضيق لأداء المؤسسات، حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسة حيث أنه هو الداعم الأساسي للأنشطة المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية مختلفة (محمود الخطيب، 2010، صفحة 45)

اتفق معظم الباحثين على أن الأداء المالي يعتمد كمفهوم على عملية التحليل المالي، والتي تُعرّف بأنها مجموعة من الأدوات والأساليب المالية، التي تُستخدم لتقييم قوة المؤسسة أو ضعفها، ويُعتبر استخدام المؤشرات المالية وسيلة أساسية في هذا التحليل، حيث تساعد في مقارنة الأداء السابق مع الأداء الحالي والمستقبلي، واكتشاف الفروق بينها، فالأداء المالي الفعال يساهم في زيادة قيمة المؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها المالي، بهدف تعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات، وتستطيع الإدارة المالية الاستعانة بمؤشرات التحليل المالي في هذه العملية لاتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء ورفع كفاءته (فلاح و مؤيد، 2006، صفحة 222). ويمكن القول أن الأداء المالي يعبر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة، من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها لمالية المتاحة بكفاءة وفعالية، وللوقوف على مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد المالية يجب تقييم الأداء المالي، عن طريق قياس الأداء المنجز والنتائج المحققة، بالمقارنة مع النتائج المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقاً، لخدمة أطراف مختلفة لها علاقة بالمؤسسة.

وتنقسم مؤشرات الأداء المالي بشكل عام إلى نوعين: المؤشرات التقليدية التي تشمل التوازن المالي والنسب المالية، والمؤشرات الحديثة التي تركز على معايير خلق القيمة، وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 28: مؤشرات تقييم الأداء المالي



المصدر: (عمري، 2021، صفحة 38)

ب. الأداء الاجتماعي

يُعرف الأداء الاجتماعي للمؤسسة على أنه "نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاجتماعية الموضوعة، والمحددة سلفاً، ويقسم الأداء الاجتماعي إلى قسمين داخلي وخارجي، فنجد أن الأداء الداخلي يرتبط بالمالكيين والعاملين، في حين أن الأداء الخارجي هو الأداء اتجاه العملاء، المجتمع المحلي، الحكومة" وتوجد جملة من المعايير التي تساعد في قياس الأداء الاجتماعي هي: (شرقي، 2023، صفحة 185)

- مدى الالتزام بأخلاقيات العمل، ظروف وشروط العمل، والواجبات اتجاه العاملين؛
 - مدى الالتزام اتجاه حماية البيئة؛
 - مدى الاندماج في المجتمع، والمساهمة في التنمية الاجتماعية؛
 - مدى الاستثمار في البحث والتطوير؛
 - مدى احترام حقوق الانسان ومراعاة القواعد الأخلاقية
- وبالتالي يُشير الأداء الاجتماعي إلى مدى التزام المؤسسة بتحقيق أهداف اجتماعية تخدم المجتمع والبيئة، بجانب أهدافها الاقتصادية، هذا الأداء يعكس مستوى تفاعل المؤسسة مع القضايا الاجتماعية،

في إطار ما يسمى بـ **المسؤولية الاجتماعية** * (CSR)، التي تسهم في تحسين سمعة المؤسسة وأدائها الاجتماعي، مما يعزز الثقة والعلاقات مع أصحاب المصلحة، لذلك فإن الأداء الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية مرتبطان بشكل وثيق. وهناك عدة تعريفات للمسؤولية الاجتماعية، تختلف باختلاف وجهات النظر، وسنذكر بعض هذه التعريفات:

- وصفها Drucker بأنها "طريقة لمعالجة مشاكل اجتماعية لتوليد منافع (فوائد) اقتصادية إيجابية لضمان وظائف بأجر جيد" (Camilleri, 2017, pp. 3-4).

- وعرفها Michel Derbelt على أنها "الاهتمام بعلاقة المؤسسة مع بيئة متكاملة من الفئات الاجتماعية: الموردين، العملاء، المستهلكين، العاملين، المساهمين، المجتمع الوطني، الصحافة والهيئات الدولية. وهذا يعني أن مسؤولية المؤسسة يمكن تحليلها داخليا؛ بما في ذلك إنشاء التوازن الاجتماعي، وأيضا على مستوى الخارج، بعد ذلك تحليل علاقة المؤسسة مع الطبيعة على أساس العلاقة بين نشاطها الإنتاجي والبيئة" (Derbelt et autres, 2006, pp. 73-74).

وهناك معايير دولية لقياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كالأيزو "ISO 26000"، الذي يشمل المجالات:

- * حوكمة المؤسسات؛
- * حقوق الانسان؛
- * العلاقات وظروف العمل؛
- * البيئة؛
- * عدالة ممارسة العمل؛
- * قضايا المستهلكين؛
- * المشاركة والتنمية المجتمعية.

مما سبق يُمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، تعني التصرف بطريقة مسؤولة تجاه المجتمع، ولا تقتصر هذه المسؤولية على تحقيق مصالح المالكين فقط، بل تمتد لتشمل كافة أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفين، العملاء، الحكومات، المجتمعات المحلية، وحتى الأجيال القادمة، وفي هذا السياق، يعد مفهوم المساءلة جزءاً أساسياً من المسؤولية الاجتماعية، حيث تُستخدم التقارير الدورية للمسؤولية الاجتماعية كأداة لطمأنة أصحاب المصلحة، عن طريق توضيح جميع الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة بشفافية ووضوح، وتتكون المسؤولية الاجتماعية من مجموعة عناصر سيتم ذكرها في الجدول الموالي:

* Corporate Social Responsibility

الجدول رقم 05: عناصر المسؤولية الاجتماعية

الطرف المستهدف	المسؤولية الاجتماعية
المجتمع	<p>تعزيز العلاقات معه من خلال مضاعفة نشاطاتها اتجاهه، والمزيد من الرفاهية العامة والتي تشمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - انجاز المشاريع الأساسية؛ - تقديم الهبات والتبرعات؛ - توفير فرص عمل لأفراد المجتمع وللمعاقين وللنساء؛ - المساهمة في دعم الأنشطة الحضارية والثقافية؛ - المساهمة في دعم الاقتصاد المحلي.
العملاء	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم المنتجات بأسعار ونوعية مناسبة وتطويرها؛ - الإعلان لهم بكل صدق وأمانة؛ - تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج؛ - الالتزام بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع؛ - الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل الاحتكار.
البيئة	<ul style="list-style-type: none"> - الالتزام بالتشريعات البيئية؛ - الاقتصاد في استخدام الموارد ومصادر الطاقة؛ - تجنب مسببات التلوث؛ - آلية التخلص من النفايات؛ - المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للمواد الخام والطاقة.
العاملين	<ul style="list-style-type: none"> - الالتزام الشركات بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية؛ - تعزيز رفاهية العاملين (الرواتب العادلة، التأمين الصحي، التكوين)؛ - دعم حقوق العمال؛ - تعزيز التنوع والمساواة في فرص العمل؛ - الاستماع إلى احتياجاتهم وملاحظاتهم.
الموردين	<ul style="list-style-type: none"> - الاستمرار في التوريد؛ - تسديد الالتزامات والصدق في التعامل؛ - تدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل.
المساهمين	<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق أقصى ربح؛ - تعظيم قيمة السهم؛ - زيادة حجم المبيعات؛ - زيادة أصول المؤسسة وموجوداتها.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (شوقي، 2023، الصفحات 184-185)

كما أن الأبحاث التي تناولت تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية والمزايا التي يُمكن أن تُحققها للمجتمع، سمحت بالتوصل إلى عدة أبعاد لها نوجزها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 29: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Shafiqur , 2011, pp. 173-174)

ومن جهة أخرى، تجدر الإشارة إلى دراسة كارول Carroll التي قدمت إسهامًا بارزًا في توضيح الأبعاد الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية، وشكلت نقطة تحول حاسمة في الدراسات الأكاديمية. يُعد هرم المسؤوليات الذي طوّره كارول، إلى جانب القراءات المنهجية التي قدمها، الأساس الذي ارتكزت عليه التحليلات اللاحقة، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 30: هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: (Angèle & Berland, 2010, p. 7)

تُعبّر المسؤولية الاجتماعية الشاملة وفقاً لـ Carroll عن مجموع الأنواع الأربعة الواردة في الهرم، ويمكن صياغتها في معادلة على النحو التالي: المسؤولية الاجتماعية الشاملة = المسؤولية الاقتصادية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية الخيرية.

ويُمكن عرض بعض مؤشرات تقييم الأداء الاجتماعي في الجدول الموالي:

الجدول رقم 06: المؤشرات الخاصة بالأداء الاجتماعي

المؤشرات القاعدية	
التوظيف	<ul style="list-style-type: none"> • نوع التوظيف ونوع العقد؛ • خلق مناصب عمل.
العلاقات بين العمال والإدارة	<ul style="list-style-type: none"> • نسبة العمال الذين تمثلهم المنظمات النقابية المستقلة أو جهات أخرى؛ • مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الهيكلية.
الصحة والسلامة المهنية	<ul style="list-style-type: none"> • حوادث العمل والأمراض المهنية؛ • شدة حوادث العمل، أيام العمل الضائعة، معدل الغيابات...
التكوين والتعليم	<ul style="list-style-type: none"> • متوسط عدد ساعات التكوين لكل عامل حسب السنة أو حسب الفئة التي ينتمي إليها العامل
تنوع وتكافؤ الفرص	<ul style="list-style-type: none"> • التعريف بسياسات أو برامج تكافؤ الفرص؛ • البنية التنظيمية للإدارة العامة مع توضيح عدد النساء والرجال، مع مؤشرات التنوع الثقافي.
مؤشرات خاصة: مسؤولية المنتجات	
صحة وسلامة المستهلكين	<ul style="list-style-type: none"> • استراتيجية حماية صحة المستهلكين؛
المنتجات والخدمات	<ul style="list-style-type: none"> • إجراءات/أنظمة التسيير وميكانيزمات الرقابة في شكل معلومات خاصة بالمستهلك وكذا بطاقات التعريف بالمنتجات.
احترم الحياة الخاصة	<ul style="list-style-type: none"> • إجراءات/أنظمة التسيير وميكانيزمات الرقابة التي تهدف إلى احترام الحياة الخاصة للمستهلك.

المصدر: (خلف الله، 2012، الصفحات 58-59)

ت. الأداء البيئي

يُعتبر الأداء البيئي مقياسًا حيويًا لتحديد مدى تأثير أنشطة المؤسسات على البيئة، ويشمل هذا المقياس مجموعة متنوعة من الجوانب مثل انبعاثات الغازات، استهلاك الموارد الطبيعية، وإدارة النفايات. إن الأداء البيئي لا يعكس فقط الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، بل يُظهر أيضًا كيف يمكن أن تؤثر استراتيجيات المؤسسات على البيئة وتساهم في تحقيق الاستدامة.

ويُعرف الأداء البيئي بأنه "قدرة المؤسسة على تقليل آثارها السلبية على البيئة، من خلال إدارة مواردها بشكل فعال وتبني ممارسات مستدامة. يتضمن ذلك قياس تأثير العمليات الإنتاجية على البيئة وتحليل الجوانب المختلفة المرتبطة بذلك، مثل انبعاثات الكربون واستخدام المياه"، وحسب Bansal & Roth، يُعتبر تحسين الأداء البيئي فرصة استراتيجية تعزز الكفاءة التشغيلية وتقلل التكاليف.

فالمؤسسات التي تستثمر في تحسين أدائها البيئي لا تسهم فقط في حماية البيئة، بل يمكن أن تحقق

أيضًا فوائد اقتصادية من خلال: (Bansal & Roth, 2000, pp. 718-722)

* تحسين الكفاءة: تقليل الفاقد والهدر؛

* تحسين الصورة العامة: جذب المستهلكين الذين يهتمون بالاستدامة؛

* الامتثال القانوني: تقليل المخاطر المرتبطة بالقوانين البيئية المتغيرة.

كما تشمل استراتيجيات تحسين الأداء البيئي مجموعة من الخطوات، منها:

* تطبيق تقنيات الإنتاج النظيف: تعزيز الابتكارات التكنولوجية التي تقلل من النفايات والتلوث؛

* توعية العاملين: زيادة الوعي البيئي بين العاملين لتحفيزهم على تبني ممارسات مستدام؛

* الاستثمار في الطاقة المتجددة: اعتماد مصادر طاقة أكثر استدامة كالألواح الشمسية أو طاقة الرياح.

ويُعتبر الأداء البيئي جزءًا أساسيًا من الاستدامة المؤسسية، وتحقيق تحسينات في هذا المجال لا يُسهم فقط في

حماية البيئة، بل يُعزز أيضًا من القدرة التنافسية والربحية على المدى الطويل.

ويُمكن عرض بعض المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء البيئي في الجدول الموالي:

الجدول رقم 07: المؤشرات الخاصة بالأداء البيئي

أهم المؤشرات	
المواد الأولية	<ul style="list-style-type: none"> ● الاستهلاك الإجمالي للمواد الأولية حسب النوع (دون المياه)؛ ● نسبة المواد المستهلكة (في شكل نفايات مسترجعة).
الطاقة	<ul style="list-style-type: none"> ● الاستهلاك المباشر للطاقة؛ ● الاستهلاك غير المباشر للطاقة.
المياه	<ul style="list-style-type: none"> ● الاستهلاك الإجمالي للمياه.
التنوع الإحيائي	<ul style="list-style-type: none"> ● موقع ومساحة الأرض التي يمارس فيها النشاط (مملوكة/مؤجرة)؛ المتواجدة في مناطق تمتاز بتنوع حيوي غني؛ ● تحديد أهم تأثيرات الأنشطة الممارسة على التنوع الحيوي.
الانبعاثات الغازية، صرف المياه، النفايات	<ul style="list-style-type: none"> ● انبعاثات غازات الدفيئة؛ ● كمية النفايات حسب النوع وحسب الاتجاه الذي ستستعمل فيه.
المنتجات والخدمات	<ul style="list-style-type: none"> ● التأثيرات البيئية لأهم المنتجات والخدمات؛ ● نسبة المنتجات المباعة والقابلة للاسترجاع، ونسبة ما استرجع منها فعلا؛ ● الالتزام بالنظم والقوانين البيئية، المحلية والوطنية والعالمية.

المصدر: (خلف الله، 2012، صفحة 56)

2. بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتفعيل حوكمة المؤسسات

بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة استراتيجية متكاملة لتفعيل حوكمة المؤسسات، حيث تساهم في متابعة وتقييم الأداء الشامل؛ من خلال مؤشرات مالية وغير مالية، حيث تعتمد هذه البطاقة على قياس الأداء ضمن أبعادها المختلفة مثل المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، مما يضمن رؤية شاملة لأداء المؤسسة، لتعزيز مبدأ الإفصاح والشفافية، من خلال توفير بيانات دقيقة وموثوقة لأصحاب المصلحة، مما يدعم اتخاذ القرارات المدروسة لإدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة، ومن ثم تعزيز ثقة هذه الأطراف في الإدارة العليا للمؤسسة.

وتُعد بطاقة الأداء المتوازن أداة فعّالة للإفصاح والشفافية في المؤسسات الاقتصادية، حيث تتيح لها قياس وتقييم أدائها المالي وغير المالي بشكل شامل، من خلال دمج مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالجوانب المالية، التشغيلية، والاجتماعية والبيئية، وتقديم صورة متكاملة عن أداء المؤسسة، كما تعزز هذه الأداة مستوى الشفافية بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، مما يساهم في تحسين الحوكمة والمساءلة، ويعزز الثقة المتبادلة بين المؤسسة والمجتمع، باعتبار أن مبدأ الإفصاح والشفافية؛ أهم مبدأ من مبادئ حوكمة المؤسسات.

كإثبات أن البطاقة، يمكن أن تساهم في تحسين الحوكمة المؤسسية الفعّالة، يقدم الجدول الموالي مقارنة مع مبادئ الحوكمة المؤسسية التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD):

الجدول رقم 08: مساهمة البطاقة في تعزيز مبادئ حوكمة المؤسسات

المساهمة المحتملة لبطاقة الأداء المتوازن	مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (2006)
توفير بيانات أداء شفافة عبر جميع القضايا الاستراتيجية، يمكن استخدامها للإبلاغ الخارجي أو التدقيق من قبل أطراف ثالثة لإظهار الامتثال والسيطرة.	تعزيز الأسواق الشفافة والفعالة، والامتثال لسيادة القانون، وتوضيح تقسيم المسؤوليات بين السلطات المختلفة للرقابة والتنظيم والتنفيذ؛
أداة لدعم اتخاذ القرارات القوية والعادلة بناءً على بيانات الأداء عبر مجموعة من القضايا الاستراتيجية المتكاملة لتحقيق توازن بين المخاطر والفوائد.	ضمان المعاملة العادلة لجميع المساهمين؛
انتشار القياسات عبر اهتمامات جميع أصحاب المصلحة والمساهمين، مما يسمح باتخاذ القرارات المتعلقة بحقوقهم.	الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة التي تم تحديدها بموجب القانون أو من خلال اتفاق متبادل؛
استخدام كأداة للإبلاغ الخارجي لإظهار الاعتبار والتقدم فيما يتعلق بمجموعة من القضايا الاستراتيجية.	ضمان الكشف الفوري والدقيق عن جميع الأمور المادية المتعلقة بالمؤسسة؛
ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى مقاييس واضحة التطبيق العملي يوفر تقارير شاملة عن الأداء عبر مجموعة من القضايا الاستراتيجية للاستخدام من قبل فريق القيادة، ويمكن أن يساهم التدرج في المؤسسة في توضيح المسؤوليات، على سبيل المثال من خلال الربط بين هيكل الأجور أو التحفيز المالي.	ضمان التوجيه الاستراتيجي للمؤسسة، ورقابة فعالة على الإدارة من قبل المجلس، ومسؤولية المجلس تجاه المؤسسة والمساهمين.

المصدر: (Kerridge & Smith , 2018, p. 59)

1.2. بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمتابعة الأداء من طرف مجلس الإدارة*

تُعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة التي طُورت لتعزيز القدرة على متابعة وتقييم الأداء في المؤسسات بشكل متكامل، فهي تُوفر رؤية شاملة لأداء المؤسسة، كما أنها تُمكن مجلس الإدارة، من متابعة مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، من طرف الإدارة العليا، وربط الأداء العملي بالنتائج المرجوة. تعتبر متابعة وتقييم الأداء من طرف مجلس الإدارة من أبرز المهام الحيوية لضمان نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يلعب مجلس الإدارة دورًا محوريًا في الإشراف على تنفيذ السياسات ومراقبة الأداء بشكل دوري، وذلك بهدف تعزيز الشفافية وضمان تحقيق التوازن بين الأهداف المالية وغير المالية. وفقًا لمبادئ الحوكمة، يُلزم مجلس الإدارة بتوجيه الأنشطة المؤسسية من خلال وضع خطط استراتيجية واضحة

* أنظر:

- (Kaplan & Norton, the Balanced Scorecard –Measures That Drive Performance, 1992, pp. 71-79)
- (OECD, 2017, pp. 10-18)

ومتابعة تنفيذها لضمان تحقيق الأهداف المرجوة؛ ويُعتمد في ذلك على مجموعة من الأدوات والآليات التي تساعده على متابعة الأداء بفعالية وكفاءة، منها بطاقة الأداء المتوازن التي تعد أداة مهمة لتقييم الأداء بشكل شامل ومتكامل، إذ تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، مما يسهم في تقديم رؤية أكثر شمولية وواقعية حول مدى تقدم المؤسسة في تحقيق أهدافها

علاوة على ذلك، تتماشى هذه الآلية مع مبادئ G20/OECD لحوكمة المؤسسات، والتي تؤكد على ضرورة التقييم الدوري والشفاف للأداء، ووفقاً لهذه المبادئ؛ يتعين على مجلس الإدارة تقديم تقارير دورية تتعلق بأداء المؤسسة على كافة الأصعدة، بما يضمن قدرة المؤسسة على تحسين عملياتها واتخاذ قرارات تصحيحية إذا لزم الأمر، هذه التقارير ليست مهمة فقط لضمان تحقيق الكفاءة التشغيلية، بل تلعب دوراً محورياً في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة.

ومع ذلك، تواجه هذه العملية عدة تحديات مثل صعوبة الحصول على بيانات دقيقة وشاملة في الوقت المناسب، وضرورة تحديد مؤشرات أداء تتناسب مع أهداف المؤسسة على المدى الطويل. لكن مع التطورات التكنولوجية، أصبحت هناك فرص أكبر لتحسين عملية المتابعة، مثل استخدام أدوات التحليل المتقدمة التي تمكن مجلس الإدارة من تتبع الأداء في الوقت الفعلي وتحسين دقة التقارير.

وعليه، يُمكن القول إن عملية متابعة وتقييم الأداء التي يقوم بها مجلس الإدارة ليست مجرد إجراء روتيني، بل تمثل عنصراً جوهرياً لضمان استمرارية المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتكيفها مع التغيرات المحيطة. من خلال الأدوات الفعالة مثل بطاقة الأداء المتوازن ومبادئ الحوكمة المؤسسية، يمكن لمجلس الإدارة تعزيز مستوى الشفافية والمساءلة، مما يعزز من فعالية الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

2.2. بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تعني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، الالتزام المستمر بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، من خلال العمل مع الموظفين وأسرهم والمجتمع المحلي لتحسين جودة الحياة، تلعب بطاقة الأداء المتوازن دوراً حيوياً في تحديد الأهداف الاجتماعية للمؤسسة وربطها بالأهداف الاستراتيجية العامة، ما يعزز الالتزام تجاه قضايا مثل التعليم، الصحة، والبيئة، وتتيح البطاقة للمؤسسة قياس نجاحها في تلبية تلك الأهداف، مما يساعد على تحسين مساهمتها في التنمية المستدامة، حيث تُعتبر المسؤولية الاجتماعية، جزءاً أساسياً من التوجهات الحديثة في المؤسسات الاقتصادية، حيث تركز على تأثير المؤسسات على المجتمع والبيئة، تشجع بطاقة الأداء المتوازن على دمج الجوانب الاجتماعية والبيئية في الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ما يسهم في تعزيز دورها في المسؤولية الاجتماعية (حسن، 2020، صفحة 35).

- أبعاد المسؤولية الاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن

تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة من خلال دمج الأبعاد المختلفة للمسؤولية الاجتماعية، ويمكن تعديل بطاقات الأداء لتشمل أهدافاً واضحة في مجالات مثل الحد من الانبعاثات الكربونية، دعم المشاريع المجتمعية، وتطوير سياسات العمل العادلة، فبالإضافة إلى الأبعاد الأربعة التقليدية، يتم دمج بُعد خامس خاص بالأداء الاجتماعي والبيئي (المسؤولية الاجتماعية)، بحيث تركز على القضايا الاجتماعية والبيئية كمحور مركزي في استراتيجية النمو المؤسسي (الجابري، 2021، صفحة 48).

- دور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز العلاقة مع المجتمع

تتيح بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات توجيه جهودها نحو مبادرات مجتمعية هادفة، مثل توفير فرص عمل للمجتمعات المحلية أو دعم الأنشطة الثقافية والرياضية، عن طريق متابعة الأداء الاجتماعي من خلال مؤشرات مثل رضا المجتمع المحلي، أو مساهمات المؤسسة في دعم المشروعات المجتمعية، تكون المؤسسة قادرة على تحسين سمعتها وتعزيز علاقتها مع الأطراف المجتمعية (عبد الرحمن، 2018، صفحة 67).

- تحفيز الابتكار البيئي والاجتماعي

تحفز بطاقة الأداء المتوازن على تطوير مبادرات مبتكرة لتلبية احتياجات المسؤولية الاجتماعية، بما في ذلك تحسين الأداء البيئي، ويُمكن استخدام البطاقة لتوجيه الجهود نحو تحقيق استخدام أكثر كفاءة للموارد الطبيعية، تحسين استراتيجيات إعادة التدوير، والالتزام بالتشريعات البيئية، حيث يمكن للمؤسسات قياس تحسيناتها البيئية والاجتماعية بشكل منتظم وضبط استراتيجياتها بناءً على النتائج (الحسن، 2020، صفحة 45).

- دور بطاقة الأداء المتوازن في إدارة الموارد البشرية

تلعب بطاقة الأداء المتوازن دوراً مهماً في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة، حيث تتيح للمؤسسات قياس مدى التزامها بتحقيق معايير العمل العادلة، وتوفير بيئة عمل آمنة ومستدامة، من خلال متابعة مؤشرات أداء مثل رضا الموظفين، التدريب والتطوير المستمر، حيث يمكن للمؤسسات تحسين برامج المسؤولية الاجتماعية التي تركز على الموظفين، مما يزيد من الولاء والالتزام تجاه المؤسسة (العبيدي، 2021، صفحة 56).

إذاً نستخلص أن بطاقة الأداء المتوازن تلعب دوراً جوهرياً في تحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال دمج الأهداف الاجتماعية والبيئية ضمن استراتيجيات الأعمال، إذ تساعد بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات على قياس أدائها الاجتماعي، بما ينعكس إيجابياً على علاقتها مع المجتمع وأصحاب المصلحة، كما أن أحد أهم مساهمات بطاقة الأداء المتوازن هو تمكين المؤسسات من تتبع مؤشرات الأداء الاجتماعي،

من خلال تحسين العلاقة مع المجتمع، ورفع مستوى الابتكار الاجتماعي والبيئي، وبالتالي تعزيز الأداء الاجتماعي للمؤسسة، مما يعزز سمعتها ويحقق فوائد طويلة الأجل لكافة الأطراف المعنية.

3.2. بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإفصاح والشفافية

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة التي تلعب دوراً محورياً في تعزيز مبدأ الإفصاح والشفافية داخل المؤسسات. فهي تتيح للمؤسسات قياس وتقييم أدائها عبر عدة أبعاد، بما في ذلك المالية وغير المالية، مما يساهم في تقديم صورة شاملة وواضحة لجميع أصحاب المصلحة، وتسهم بطاقة الأداء المتوازن بشكل فعال في تعزيز المساءلة داخل المؤسسات من خلال وضوح الأهداف والمعايير المرتبطة بالأداء، حيث تحدد البطاقة مؤشرات الأداء الرئيسية* (KPIs) التي يجب على الإدارة والموظفين تحقيقها، مما يخلق بيئة من المسؤولية عن الأداء الفردي والجماعي، ويتاح للموظفين وأصحاب المصلحة الاطلاع على نتائج الأداء بشكل دوري، مما يعزز شعور المساءلة ويحفز الجميع على تحسين الأداء (Kaplan & Norton, 1996, p. 75).

ويعتبر الإفصاح الدقيق والشفاف عن الأداء ضرورة ملحة في عصرنا الحالي، حيث أصبحت التحديات والضغوط التنظيمية والرقابية تتطلب من المؤسسات توجيه مزيد من الاهتمام لهذا الجانب، من خلال بطاقة الأداء المتوازن، تستطيع الإدارة تحقيق مبدأ الإفصاح بطريقة فعالة من خلال تقديم تقارير متوازنة توضح أداء المؤسسة من جوانب متعددة، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تقدم إطاراً شاملاً يساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، من خلال توفير معلومات دقيقة وموثوقة حول الأداء، يمكن للإدارة تحليل النتائج واتخاذ قرارات مدروسة. هذه القرارات تعتمد على بيانات حقيقية تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يعزز كفاءة العمل وفعالية استراتيجيات التحسين (Alabi, 2018, p. 62).

إلى جانب ذلك، تساعد البطاقة في تعزيز الشفافية من خلال الربط المباشر بين الأهداف الاستراتيجية والأداء الفعلي، مما يتيح لأصحاب المصلحة رؤية واضحة حول كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها. وبهذا الشكل، تصبح المعلومات المقدمة أكثر موضوعية ومرتبطة بالواقع، مما يحد من عدم تماثل المعلومات والغموض؛ ويقلل من فرص التضليل أو التجاوزات في الإفصاح، كما تعزز بطاقة الأداء المتوازن ثقافة الشفافية والإفصاح من خلال تشجيع التواصل المفتوح بين جميع مستويات المؤسسة، عندما يُشجع الموظفون على تبادل المعلومات حول الأداء والتحديات، يتحقق تعاون أكبر ويؤدي ذلك إلى تحسين النتائج. تعكس هذه الثقافة بيئة عمل إيجابية، حيث يشعر الأفراد بأن آرائهم ومساهماتهم قيمة ومؤثرة في أداء المؤسسة. (Kerridge & Smith, 2018, p. 69).

*KPI : Key Performance Indicators

في النهاية، فإن بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد أداة قياس، بل هي آلية تساهم في تعزيز ثقافة الإفصاح والشفافية، وهو ما يعد شرطاً أساسياً لتحقيق حوكمة فاعلة وتحقيق أهداف المؤسسة المستدامة، تمثل بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتعزيز مشاركة المجتمع وأصحاب المصلحة. من خلال تقديم معلومات دقيقة حول الأداء الاجتماعي والبيئي، تعزز المؤسسة علاقاتها مع المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة. هذه الشفافية في الإفصاح تعكس التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية، مما يعزز سمعتها وثقة المجتمع بها (Norton & Kaplan , 2004, p. 121).

4.2. بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة متطلبات الأطراف ذات المصلحة

تعتبر الأطراف ذات المصلحة جميع الأفراد أو المجموعات الذين لهم تأثير على أداء المؤسسة أو يتأثرون به، مثل الموظفين، العملاء، المستثمرين، الموردين، المجتمع المحلي، والجهات التنظيمية. إدارة متطلبات هذه الأطراف تعتبر جزءاً أساسياً من استراتيجية أي مؤسسة ناجحة (Alabi , 2018, p. 62). إن الأهداف الاستراتيجية التي تضعها المؤسسة تخضع لتأثير فئات معينة من أصحاب المصالح، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وتشمل هذه الفئات: العملاء، الموردين، المساهمين، الجهات الحكومية، الموظفين، الجمعيات، والمدافعين عن البيئة، وبالتالي، تُلزم المؤسسة عند وضع أهدافها الاستراتيجية بإعطاء أهمية لأهداف هذه الفئات، حيث تُعد مصدراً لتقييم أدائها الشامل بناءً على مدى تحقيق هذه الأهداف، وفقاً لمجموعة من المؤشرات، بحيث تتوافق هذه المؤشرات مع الأهداف المتعلقة بكل الأطراف، وقد اقترح Freeman سنة 1984 قائمة من المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء الشامل موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 09: الأطراف ذات المصلحة وتأثيرهم على أداء المؤسسة

مؤشرات الأداء متوسطة وطويلة الأجل	مؤشرات الأداء قصير الأجل	فئة أصحاب المصالح
<ul style="list-style-type: none"> ▪ النمو في المبيعات؛ ▪ معدل دوران العملاء؛ ▪ التحكم في الأسعار. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ المبيعات (القيمة والكمية)؛ ▪ العملاء الجدد؛ ▪ تلبية احتياجات العملاء. 	العملاء
<ul style="list-style-type: none"> ▪ معدلات النمو في كل من: تكلفة المواد الأولية؛ ▪ زمن التسليم؛ ▪ الموردون الجدد. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تكلفة المواد الأولية؛ ▪ زمن التسليم؛ ▪ المخزون؛ ▪ توفير المواد الأولية. 	الموردين
<ul style="list-style-type: none"> ▪ القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالاستراتيجية المتبعة؛ ▪ النمو في العائد على حق الملكية. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ العائد على السهم؛ ▪ القيمة السوقية للسهم؛ ▪ العائد على حقوق الملكية. 	المساهمين
<ul style="list-style-type: none"> ▪ معدل رضا العاملين؛ ▪ معدل دوران العمال. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الإنتاجية؛ ▪ عدد الشكاوى. 	الموظفين
<ul style="list-style-type: none"> ▪ درجة تغير القوانين؛ ▪ مناخ الاستثمار. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدد القوانين الجديدة التي تؤثر في المؤسسة؛ ▪ العلاقات مع جهات التشريعية والمسيرين. 	الجهات الحكومية
<ul style="list-style-type: none"> ▪ درجة التغيير في الاستراتيجية نتيجة ضغوط الجمعيات. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدد الاجتماعات؛ ▪ عدد القضايا المرفوعة. 	جمعيات حماية المستهلك
<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدد اللقاءات؛ ▪ عدد مرات تكوين الائتلافات؛ ▪ عدد الشكاوى لدى الجهات الخاصة. 	المدافعون عن البيئة

المصدر: (بن حمدين و صبحي إدريس، 2007، صفحة 395)

تطورت بطاقة الأداء المتوازن نتيجة إدراك أن "صحة" المؤسسة ونموها المستقبلي لا يعتمد فقط على الأداء المالي، بل يتجاوز ذلك ليشمل جوانب أخرى، وجاء هذا التطور استناداً إلى الاعتراف بأن نظم قياس الأداء تؤثر بشكل كبير على سلوك المديرين والموظفين، وبالتالي تسهم البطاقة في تعزيز حوكمة المؤسسات، مما ينعكس خارجياً على المساهمين والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين، وقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بأهمية الحوكمة المؤسسية الشفافة، خاصة في ظل بروز حالات الإفلاس والخسائر الكبيرة التي لحقت بالمستثمرين، والتي تُسبب إلى الاحتيال والمغامرات غير المسؤولة التي قام بها بعض المديرين التنفيذيين والمجالس غير المؤهلة، ولتطوير بطاقة الأداء المتوازن، يجب تحديد مدخلات أساسية تشمل وضوح الهدف،

إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين، وترجمة الرؤية الاستراتيجية داخل المؤسسة، مع ضرورة التفاعل الجماعي لأصحاب المصلحة الرئيسيين، مثل مجلس الإدارة، ومن ثم تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى مؤشرات يتم اعتمادها في البطاقة كأداة لدعم الحوكمة المؤسسية (Kerridge & Smith , 2018, pp. 69-71).

ويرى Kenneth وآخرون أن نظرية أصحاب المصالح تلعب دوراً بارزاً في الحوكمة، حيث تعتمد على إلزام الإدارة بأن تأخذ بعين الاعتبار متطلبات الأطراف ذات المصلحة، هذه العملية تتطلب أهدافاً واضحة، وقياساً للأداء، وتحديد رسالة متعددة لهذه الأطراف، لكن المشكلة الأساسية هي عما إذا كان قياس متطلبات أصحاب المصالح متاحاً، فمن الأصعب قياس أداء المؤسسة لعمالها أو عملائها... الخ، عن قياسها لحملة أوراقها المالية، وليس هناك إجماع عن كيفية قياس والتقرير عن التغيرات في متطلبات وأهداف هذه الأطراف، والأفكار التي لها مؤيدون هي بطاقة الأداء المتوازن (Kenneth, John, & Derek , 2010, pp. 182-183).

إن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لإدارة متطلبات الأطراف ذات المصلحة، حيث تتيح للإدارة فهم متطلبات كل طرف وقياس الأداء من وجهة نظر متعددة، من خلال تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بكل طرف، مع تحقيق التوازن بين الأهداف المالية وغير المالية، ويمكن تحديد تأثيرها في العناصر التالية:

- **البعد المالي:** يُركز على تحقيق العوائد المالية والنجاح الربحي، مما يلبي احتياجات المستثمرين والمساهمين؛
- **بعد العملاء:** يُعنى بفهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم، مما يعزز ولاء العملاء ورضاهم؛
- **بعد العمليات الداخلية:** يركز على تحسين الكفاءة والفعالية في العمليات، مما يؤثر على تقديم القيمة للأطراف ذات المصلحة؛
- **بعد التعلم والنمو:** يعمل على تطوير مهارات الموظفين وتعزيز الثقافة المؤسسية، مما ينعكس على أداء المؤسسة ككل؛
- **البعد الاجتماعي والبيئي:** من خلال إدارة متطلبات الأطراف ذات المصلحة خاصة الموظفين، المجتمع المحلي، والمدافعين عن البيئة، حيث تساعد البطاقة المؤسسات على التوجه نحو الاستدامة، ومن ثم المساهمة في تحقيق رضا هذه الأطراف، وتعزيز سمعة المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية.

خلاصة الفصل

تعمل بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية على تحويل أهدافها واستراتيجيتها إلى مجموعة من مؤشرات الأداء المالية وغير المالية، والتي تمثل الإطار العام للتقييم الاستراتيجي لنظام الإدارة والرقابة على الأداء الشامل وتحسينه بصفة مستمرة داخل المؤسسة، لتجسيد أهدافها المسطرة من جهة، والعمل على تحقيق متطلبات الأطراف ذات المصلحة من جهة أخرى.

وتتضمن البطاقة محاور وأبعاد مختلفة تتمثل في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو بالإضافة إلى البعد المجتمعي الخاص بالمسائل البيئية والاجتماعية، والذي يتعلق باستدامة المؤسسة، هذه الأبعاد الخمس يُمثل كل بعد منها محركاً من محركات الأداء تساهم بشكل كبير في عملية الإفصاح المالي، الاجتماعي والبيئي نظراً لتوسع اهتمامات ومتطلبات الأطراف المتعلقة بالمؤسسة، للحكم على مدى التزامها بتحقيق الأهداف المالية، ومسؤولياتها الاجتماعية والبيئية لاتخاذ القرارات المناسبة نحوها.

ولذلك تم في هذا الفصل عرض أهم الجوانب الأساسية والخطوات المنهجية لإعداد وتصميم بطاقة الأداء المتوازن، مع الإشارة إلى بعض المعوقات التي يجب تجنبها أثناء تطبيقها، ليتم بعدها عرض نموذج لبطاقة الأداء المتوازن المجتمعية التي تجمع بين الأبعاد الثلاثة للأداء الشامل: البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي والبعد البيئي، وأخيراً تم التطرق إلى البطاقة كنموذج يراعي كافة متطلبات الأطراف ذات المصلحة الذين لهم علاقة بالإفصاح والرقابة على أداء المؤسسة.

الفصل الثالث:

مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في

تفصيل حوكمة شركة الاسمنت

عين الكبيرة

تمهيد

تم التطرق في الجزء النظري من البحث لحوكمة المؤسسات وبطاقة الأداء المتوازن، حيث تم التوصل إلى أن البطاقة تتطابق في مفهومها وفلسفتها -كونها أداة رقابية حديثة تعمل على نشر وتوضيح رسالة واستراتيجية المؤسسة على مختلف جوانب نشاطها-، مع مبادئ الحوكمة وترفع من مستوى فعاليتها مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ككل بصفة عامة وتحقيق رضا الأطراف ذات المصلحة بصفة خاصة، وأحد أهم مبادئ الحوكمة هو الشفافية والافصاح والتي تكون أو تتحقق من خلال نشر وتوضيح وإتاحة المعلومات الضرورية واللازمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة، والدارس لبطاقة الأداء المتوازن يعلم جيدا أنها بمثابة نظام شامل للمعلومات؛ كونها تعمل على تكامل البرامج الإدارية وتجميعها في تقرير واحد كصورة شاملة عن أداء المؤسسة وهو ما يساعد في إدارة متطلبات الأطراف ذات المصلحة. فهي تقوم على توفير وتسهيل إمكانية الحصول على المعلومة الضرورية من خلال تجزئة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف فرعية مترجمة إلى مجموعة من المؤشرات وموزعة على الأبعاد الأساسية للمؤسسة الاقتصادية، وهي بذلك تقضي على مشكل عدم تماثل المعلومات التي تؤدي في غالب الأحيان إلى خلق فجوة بين المديرين ومختلف الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة.

لذا فإن توفير بطاقة الأداء المتوازن للمعلومة الجيدة والمناسبة لطالبيها بالكيفية وفي الوقت المناسب يعتبر كتفعيل قوي للحوكمة، فمنه يمكن لجميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة من القيام بعملية الرقابة على نشاطها بصفة عامة وهذا نظرا لإتاحة المعلومة ومساءلة كل فرد في منصبه حول أدائه ونتائج أعماله في حدود مسؤوليته، كما تركز حوكمة المؤسسات على مبدأ المشاركة وتفعيل دور أصحاب المصالح والأطراف الفاعلة في المؤسسة سواء كانت هذه الأطراف داخلية بما فيه المديرين والعاملين، أو كانت هذه الأطراف خارجية وعلى رأسها المساهمين، العملاء، والمجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة.

كما سيتم في هذا الفصل التحقق من مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، وقبل ذلك؛ سيتم عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، من خلال أهدافها وطرق جمع البيانات والمنهج المتبع في ذلك؛ لهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

- I. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
- II. نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن في شركة الاسمنت SCAEK
- III. مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل حوكمة شركة الاسمنت SCAEK

I. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتناول هذا المحور عرضاً تفصيلياً لكيفية إعداد وتصميم الدراسة الميدانية، ويحتوي على أهداف الدراسة والمنهج المتبع وعرض مختصر لهيكل الدراسة وما هي مختلف الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والتعريف بقطاع نشاط الشركة.

1. أهداف الدراسة الميدانية

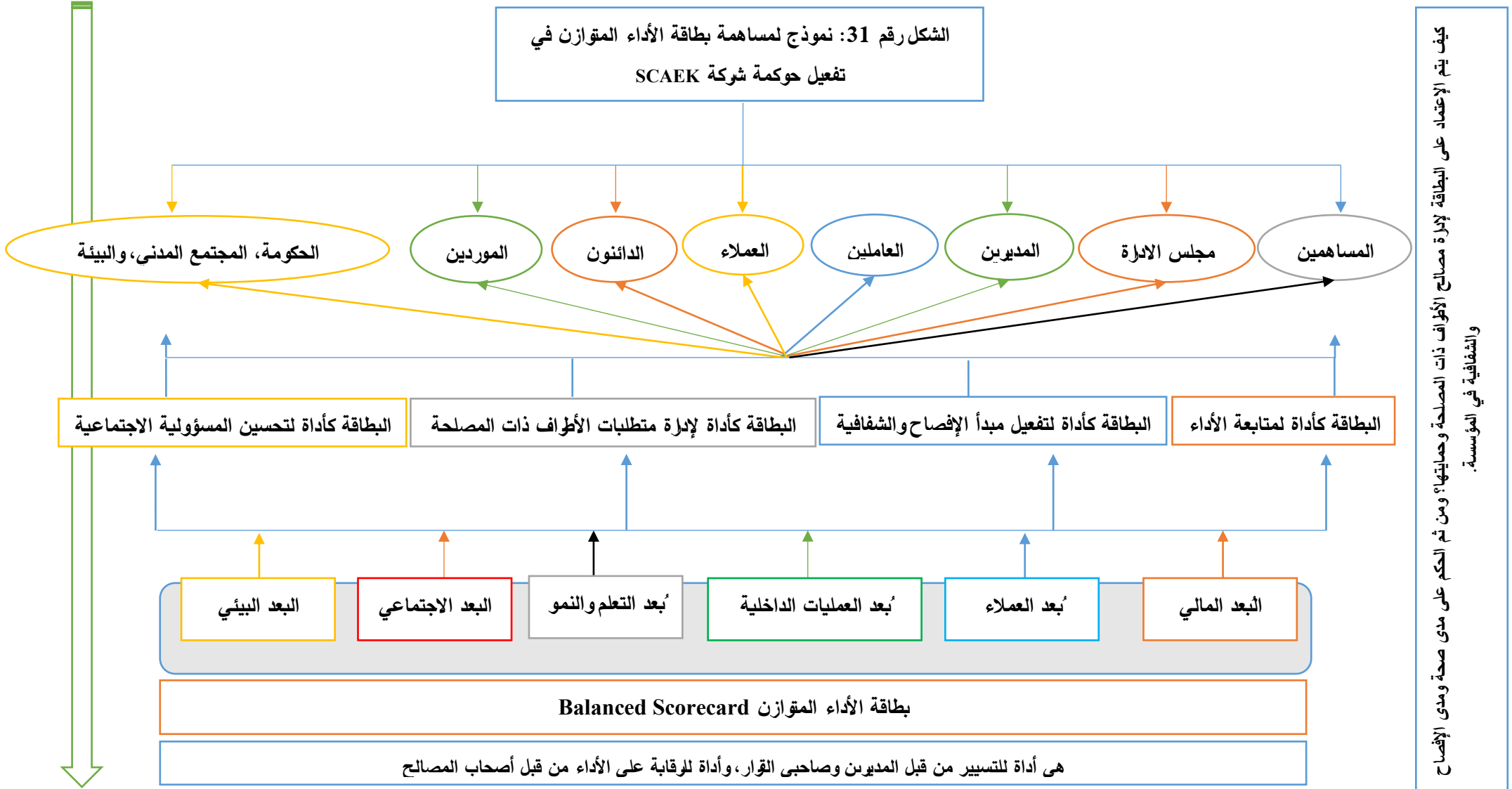
تهدف الدراسة الميدانية إلى بناء بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس وإدارة متطلبات الأطراف ذات المصلحة بهدف تفعيل مبادئ الحوكمة، كما تعتبر نظام معلومات يُجسد مبدأ الإفصاح والشفافية الذي يعتبر الركيزة الأساسية لكافة المبادئ الأخرى الخاصة بالحوكمة، كما تم تحليل تقارير التسيير والتدقيق التي تصدر من إدارة الشركة.

2. المنهج المتبع في الدراسة الميدانية

يُعتبر المنهج الطريقة التي يعتمد عليها الباحث من أجل معالجة إشكالية بحثه التي تم طرحها في المقدمة والتأكد من مدى صحة الفرضيات الموضوعية، ونظراً لطبيعة الموضوع محل الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي هو أداة لجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة حالة الذي يعتمد على تحليل المعلومات والقوائم المالية ومحاولة تطبيق ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على الشركة محل الدراسة؛ من خلال بناء نموذج مقترح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس متطلبات الأطراف ذات المصلحة لتفعيل الحوكمة.

3. هيكل الدراسة الميدانية

من أجل توضيح الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية وبالتحديد كيف تم ربط بطاقة الأداء المتوازن بالأطراف ذات المصلحة بهدف تفعيل الحوكمة نصيغ الشكل الموالي:



كيف يتم الإعتماد على البطاقة لإدارة مصالح الأطراف ذات المصلحة وحمايتها؛ ومن ثم الحكم على مدى صحة ومدى الإفصاح والشفافية في المؤسسة.

4. أدوات جمع البيانات

لدراسة موضوع البحث تم الاعتماد على القوائم المالية المنشورة وغير المنشورة وتقارير التسيير ووثائق وسجلات الشركة كمصدر للمعلومات اللازمة في الجانب التطبيقي، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع بعض مسيري الشركة التي تتميز بالملاحظة في مختلف المستويات الإدارية.

5. التعريف بقطاع شركة الاسمنت SCAEK

يُعتبر قطاع صناعة الاسمنت من القطاعات الاستراتيجية في عملية التنمية، لذلك سوف نتطرق إلى واقع هذا القطاع في الجزائر وتطوره، مع التعرف إلى أكبر مجمع لصناعة الاسمنت ¹GICA، ومنه الإشارة إلى إحدى شركاته وهي الشركة محل الدراسة ²SCAEK.

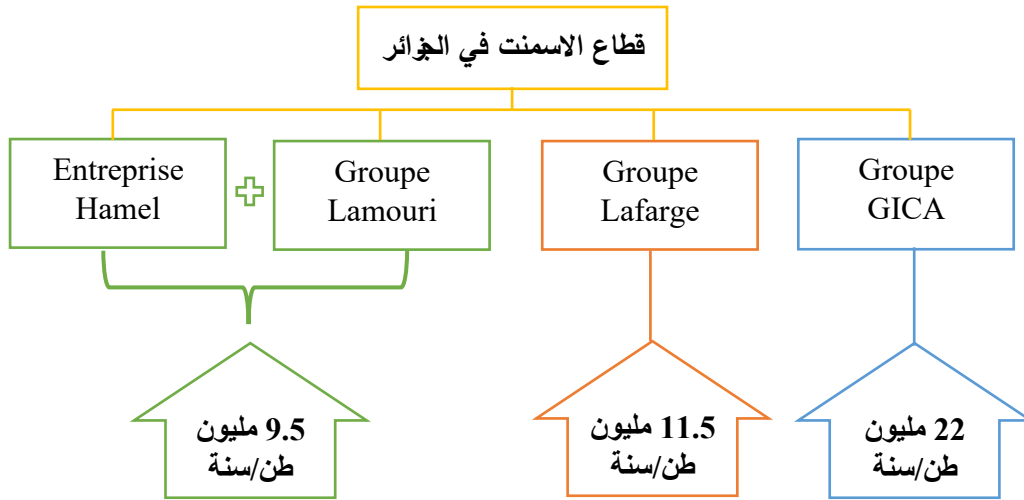
1.5. قطاع صناعة الاسمنت في الجزائر

يعتبر قطاع الاسمنت من بين القطاعات الرائدة في الجزائر، فهو قطاع حيوي يدخل في انتاج المواد الأكثر استخداماً في بناء الهياكل والمباني والطرق والبنى التحتية، حيث سجل نشاط إنتاج الاسمنت تطوراً ملحوظاً، وذلك لتلبية الطلب الوطني عن طريق إنجاز شركات جديدة لصناعة الاسمنت في القطاع العام والخاص، حيث وصلت طاقة الإنتاج الوطني حالياً أكثر من 40 مليون طن/سنة في 22 مصنع، فيما تقدر الاحتياجات الوطنية بـ 22 مليون طن/سنة -حسب الموقع الرسمي لوزارة الصناعة-، مما سمح بالتوجه نحو التصدير للأسواق الخارجية (أوروبا، افريقيا، أمريكا الجنوبية)، لذلك يتوجب الاستثمار بشكل كبير في منشآت التخزين والنقل بغية الرفع من حجم التصدير في هذا القطاع، ويُمكن عرض الطاقة الإنتاجية لقطاع الاسمنت في الجزائر كما يلي:

¹ Groupe Industriel des Ciments d'Algérie

² Société des Ciments d'Ain El Kebira

الشكل رقم 32: الطاقة الإنتاجية حسب الشركات الناشطة في قطاع الاسمنت



المصدر: من إعداد الباحث

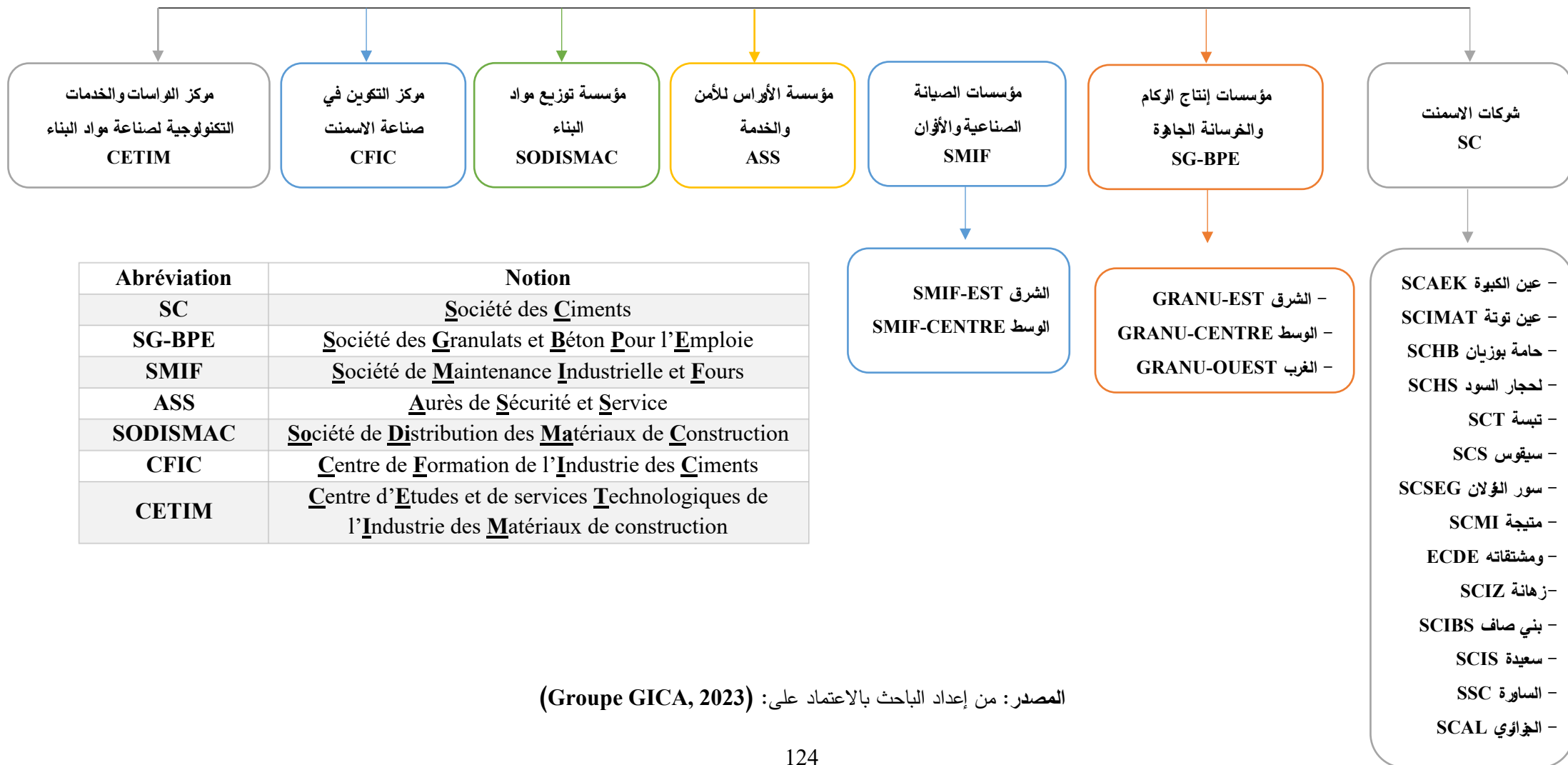
ومن الشكل نلاحظ أنه ينشط في هذا القطاع أربعة متعاملين اقتصاديين هم: المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA الذي يحتل الريادة في الصناعة بطاقة إنتاجية تبلغ ما يقارب 22 مليون طن/سنة، أي ما يُعادل حوالي 55% من طاقة الإنتاج الوطني، ويأتي المتعامل الأجنبي Lafarge في المرتبة الثانية بطاقة إنتاجية تقدر بـ 11,5 مليون طن/سنة، متبوعين بمتعاملين جزائريين من الخواص Lamouri و Hamel بطاقة إنتاجية تقدر بـ 9,5 مليون طن/سنة؛ وهو ما يؤكد تطور الطاقة الإنتاجية الوطنية بشكل ملحوظ تزامناً مع فتح الحكومة الاستثمار في القطاع؛ والذي يُتوقع أن تصل إلى 50 مليون طن سنوياً في أفق سنة 2025، والذي سيخلق مشكل كبير بالنسبة لشركات الاسمنت في ظل تشبع الأسواق والصعوبات الموجودة في عملية التصدير (النقل)، بالمقابل هي غير قادرة على إيقاف خطوط الإنتاج نتيجة تحملها تكاليف مرتفعة.

2.5. مجمع صناعة الاسمنت GICA

تم إنشاء مجمع GICA بقرار من الجمعية العامة غير العادية تبعاً للتحويل القانوني لمؤسسة تسيير المساهمات "إسمنت الجزائر" في 26 نوفمبر 2009، وهو عبارة عن مؤسسة اقتصادية عمومية ذات أسهم برأسمال قدره: 25 مليار و358 مليون دج، وإنتاج سنوي يصل إلى 19 مليون طن، ويوظف 12000 عامل، كما يضم مجمع GICA 23 مؤسسة فرعية متخصصة، منها: 14 مؤسسة لصناعة الاسمنت، 03 مؤسسات لصناعة الخرسانة الجاهزة والحصى المفتتة، مؤسسة واحدة للتوزيع، مؤسستين للصيانة الصناعية، مركز للمساعدة التقنية، مركز للتكوين والتطوير، ومؤسسة أمنية. يُمكن تمثيل المجمع في الشكل الموالي:



الشكل رقم 33: المجموع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA



كما يُنتج مجمع GICA 04 أنواع من المنتجات هي: الإسمنت، الركام والخرسانة الجاهزة، مواد البناء، والجبس والتوفة (الحجر الجيري) التي تستخدم كمواد مضافة في صناعة الاسمنت. وبالنسبة لمنتج الإسمنت ينتج المجمع الإسمنت البورتلاندي Portland وفقاً لمتطلبات المعيار "NA 442: 2013":

الجدول رقم 10: منتجات الاسمنت في مجمع GICA

التغليف	الاستعمال	النوع
	اسمنت رمادي للخرسانة العامة مخصص للبناء.	جيكا بنيان GICA BENIAN (CEM II B-L 32.5 N)
	اسمنت رمادي مخصص لتحضير الخرسانة المسلحة.	جيكا بيطون GICA BÉTON (CEM II A-L 42.5 N & R)
	اسمنت مخصص لأعمال الكبرى التي تتطلب مقاومة عالية.	جيكا إنجازات GICA INDJAZAT (CEM II 52.5 N)
	اسمنت مخصص لأعمال البناء في البيئة الصعبة.	جيكا مضاد GICA MOUDHAD (CEM I/42.5 N-LH/SR5)
	اسمنت يستخدم في مواقع التقيب عن النفط والغاز والمنصات البحرية وهو حاصل على الاعتماد من معهد البترول الأمريكي API*.	جيكا بتروليوم GICA PETROLEUM (CLASS G HSR)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (Groupe GICA, 2023)

وأهم الإنجازات التي حققها مجمع GICA هي: (Ministère de l'industrie, 2023)

- تعزيز القدرة الإنتاجية من خلال إنشاء مؤسسات جديدة للإسمنت مثل: مؤسسة الاسمنت سيقوس (أم البواقي) الذي دخل حيز النشاط في 29 سبتمبر 2019 بقدرة إنتاجية تُقدر بـ 2 مليون طن سنوياً، ومؤسسة الساورة للإسمنت (بشار) في 27 جانفي 2020 بقدرة إنتاجية تُقدر بـ 1 مليون طن سنوياً.
- تعزيز القدرات الإنتاجية لمؤسسة صناعة الاسمنت SCAEK من 1 مليون إلى 3 مليون طن سنوياً حيث تبلغ القدرة الإنتاجية لخط الإنتاج الجديد الذي دخل حيز الاستغلال شهر فيفري 2017، 6000 طن من الكلنكر يومياً. وقد تم استلام المشروع بشكل رسمي في الفاتح نوفمبر 2018.
- تعزيز القدرات الإنتاجية لمؤسسة صناعة الاسمنت الشلف من 2 مليون إلى 4 مليون طن سنوياً، حيث تم تشغيل خط الإنتاج الجديد بداية من مارس 2020.
- تعزيز القدرات الإنتاجية لمؤسسة صناعة الاسمنت زهانة (معسكر) من 1 مليون و200 ألف إلى 2 مليون و700 ألف طن سنوياً، حيث تم تشغيل خط الإنتاج الجديد في بداية فيفري 2020، وتم استلامه بشكل رسمي في ديسمبر 2020.

بعد ما ساهمت هذه التعزيزات بشكل فعال في تلبية الطلب الوطني وبلوغ الاكتفاء الذاتي من مادة الاسمنت سنة 2017، توجه مجمع GICA نحو التصدير وقد قام في ماي 2018، بأول عملية تصدير لحمولة تبلغ 45 ألف طن من الكلنكر* نحو موريتانيا انطلاقاً من ميناء جنجن (جيجل)، وفي سنة 2021 بلغت صادرات مجمع GICA أكثر من مليوني طن من الاسمنت والكلنكر نحو عدة دول من غرب افريقيا، وأمريكا اللاتينية، وجزر الكاريبي (البرازيل، البيرو، جمهورية الدومينيكان وهايتي)، وكذلك نحو أوروبا (إيطاليا وإسبانيا)، وهذا حسب وزارة الصناعة، بعد ذلك تم استكمال مسار مطابقة الاسمنت البترولي الذي تُنتجه شركة SCAEK مع اعتماد المعهد الأمريكي للبترول في جويلية 2019، حيث قام المعهد بتسليم شهادات المطابقة يوم 29 جويلية 2019.

أما في مجال الأدماج، قامت مؤسسة الصيانة الصناعية للشرق SMIF-EST التابعة للمجمع بإنشاء مصلحة تقنية جديدة للمراقبة والتشخيص، موجهة للمتعاملين بداخل الوطن في قطاع صناعة الاسمنت، وتخص مراقبة وتصنيف أفران شركات الاسمنت، هذه الخدمة أو العملية التي كانت سابقاً مقتصرة على الخبراء الأجانب وبتكلفة تتراوح بين 20 و30 ألف أورو لكل عملية، وستسمح للجزائر التي تضم حالياً نحو

* الكلنكر هي المادة الأساسية في صناعة الاسمنت والتي يتم إضافة الجبس لها لتصبح منتج نهائي، تعتبر سهلة التخزين لذلك يتم تصديرها عوضاً عن الاسمنت الذي يتطلب شروط خاصة.

30 خط إنتاج للإسمنت من القطاع العام والخاص، بتحقيق أرباح معتبرة من العملة الصعبة. كما نجحت ذات المؤسسة في تصنيع الحلقات الدورانية (Bruleur) الخاصة بالأفران التي هي قطع جد حساسة تعمل تحت درجات حرارة عالية تبلغ 1440 درجة مئوية.

أما في مجال إنتاج الرخام شرع مجمع GICA في نشاط استغلال وتحويل الرخام بعد استحوازه على وحدة قائمة ومحجرة الأونيكس بماهونة سنة 2018 واللذان كانتا تحت ملك للمؤسسة الوطنية للرخام. وعليه يمكن بمقدور المجمع إنتاج عدة أنواع من الرخام ذو الجودة العالية بغية تلبية الطلب الوطني وكذا من أجل التصدير نحو الأسواق الخارجية. ويعمل المجمع في على تسخير كل الوسائل المادية والبشرية من أجل المساهمة في تنويع الاقتصاد الوطني وتطوير الصادرات خارج قطاع المحروقات.

6. التعريف بشركة الاسمنت SCAEK

تُعد شركة الإسمنت SCAEK أحد فروع المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA، دخلت حيز النشاط بداية من نوفمبر 1978 تختص في إنتاج وتسويق الاسمنت، وهي شركة ذات أسهم SPA تقع ببلدية أولاد عدوان دائرة عين الكبيرة ولاية سطيف بالقرب من المحجرة التي تسمح بتلبية احتياجات الإنتاج على المدى الطويل، وتتربع على مساحة تقدر بـ: 204 هكتار، يقدر رأسمالها الاجتماعي بـ 2200 مليون دج، ويُمكن صياغة البطاقة الفنية للمؤسسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 11: بطاقة فنية لشركة الاسمنت SCAEK

	شركة الاسمنت عين الكبيرة SCAEK	الاسم
	المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA	الانتماء
	شركة مساهمة SPA	الصفة القانونية
	انتاج وتسويق الاسمنت	النشاط الرئيسي
	بلدية أولاد عدوان عين الكبيرة 19400 سطيف	العنوان
	شارع أباشا عمار حي بونشادة سطيف	الإدارة العامة
	2200 مليون دج	رأس المال
	11000 سهم بقيمة اسمية 200 ألف دج للسهم	عدد الأسهم
	3 مليون طن سنوياً	القدرة الإنتاجية
	أكثر من 500 عامل (سنة 2020)	عدد العمال
	أكثر 1 مليون طن سنوياً	متوسط الإنتاج (2019-2022)
	www.scaek.dz	الموقع الالكتروني
	نظام الإدارة الشاملة "الجودة، السلامة الصحية، البيئة" طبقاً للمعيار ISO18001- ISO14001-ISO9001	شهادات التقييس

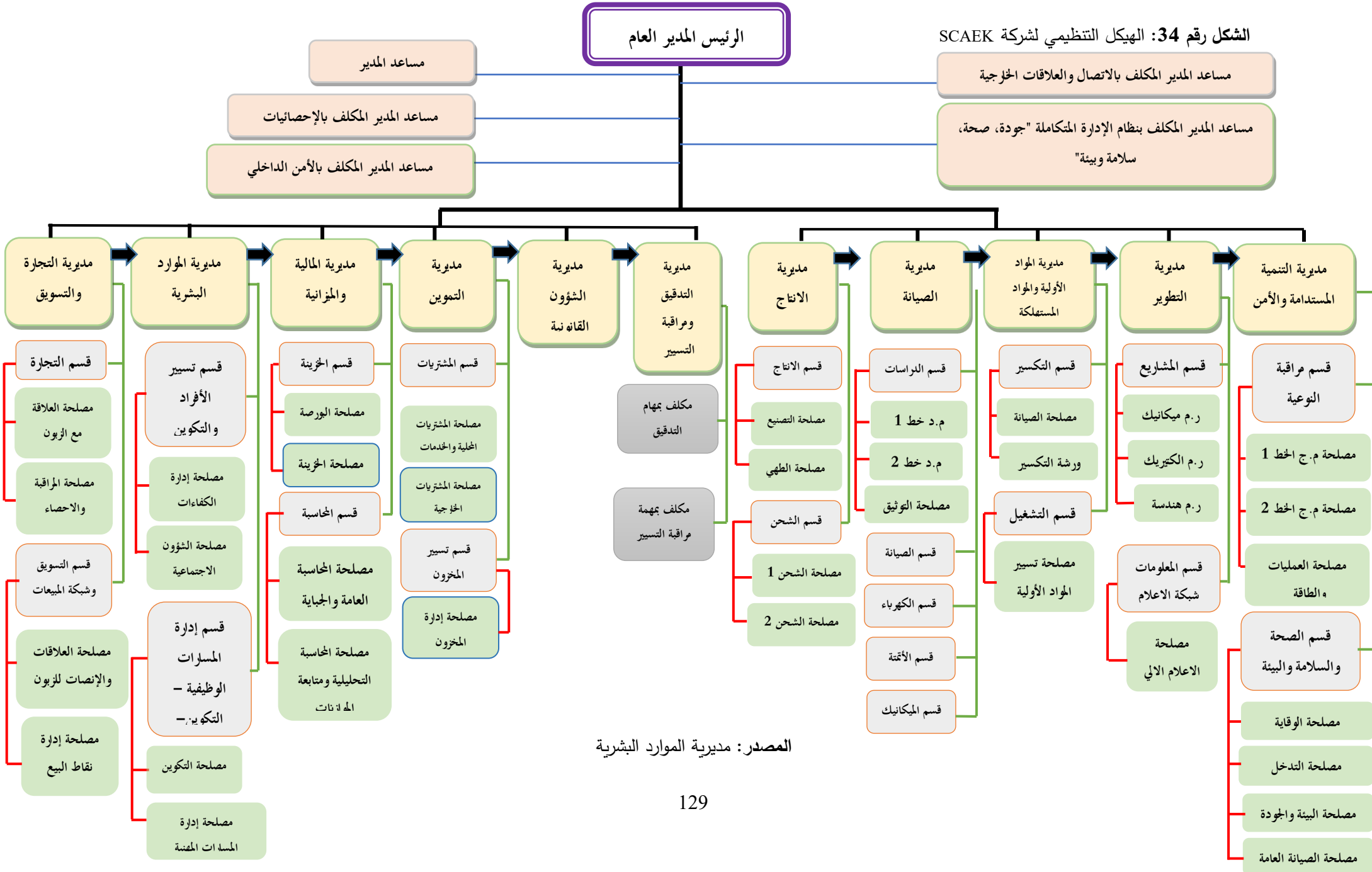
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

1.6. الهيكل التنظيمي للشركة

يُمثل الهيكل التنظيمي الإطار الإداري التسلسلي الذي يتشكل من مختلف المستويات الإدارية، والذي ينظم العلاقات بين الأفراد، ويُوزع المسؤوليات والواجبات داخل الشركة، حيث تتمثل الإدارة العامة والمديريات والأقسام في الشكل الموالي:

الشكل رقم 34: الهيكل التنظيمي لشركة SCAEK

الشكل رقم 34: الهيكل التنظيمي لشركة SCAEK



المصدر: مديرية الموارد البشرية

- من خلال الهيكل التنظيمي؛ يتبين أن الشركة من الناحية التنظيمية تعتمد على 11 مديرية فرعية مقسمة إلى 5 مديريات تقنية و6 مديريات إدارية، ويتمثل التنظيم بها فيما يلي:
- **الرئيس المدير العام PDG:** يُعتبر أعلى مستوى اداري في الشركة ورئيس مجلس الإدارة، من أهم مهامه:
 - وضع الاستراتيجية العامة؛
 - تحديد الخطوط العريضة لسياسة الشركة بالتعاون مع رؤساء الأقسام وبتوجيه من الإدارة المركزية؛
 - الإشراف العام على كل أنشطة الشركة بالتنسيق مع إدارات الشركة؛
 - تمثيل الشركة أمام السلطات العمومية.
 - **مساعدو المدير:** تضم خمسة مديرين مساعدين، الأول على علاقة مباشرة بالمدير، والثاني مكلف بالإحصائيات؛ والثالث مكلف بالأمن الداخلي، بينما الرابع مكلف بالاتصال والعلاقات الخارجية والآخر مكلف بنظام الإدارة المتكاملة "جودة، صحة، سلامة وبيئة"
 - **مديرية التجارة والتسويق:** يتمثل دور مديرية التجارة في معرفة وتحديد احتياجات مختلف العملاء، مسك وتسيير ملفاتهم، اعداد برامج البيع ومتابعة تنفيذها، اعداد التقارير الدورية والسنوية، المساهمة في تطوير رقم الأعمال، متابعة العملاء وقياس مدى رضاهم.
 - **مديرية الموارد البشرية:** تقوم بوضع استراتيجية الموارد البشرية الضرورية والملائمة للاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتحديد الموارد البشرية اللازمة في الهياكل المعنية، تسيير الموارد البشرية، ضمان توافق كفاءات ومهارات وخبرات المستخدمين مع المهام الموكلة إليهم، ويتم ذلك عن طريق إعداد برامج سنوية للتوظيف والتكوين في كافة الميادين.
 - **مديرية المالية والميزانية:** تتولى تطبيق السياسة المالية، توضيح وتحديد الاحتياجات المالية، توجيه وتنسيق الموارد المالية المتاحة مع مختلف العمليات المرتبطة بالسياسة المعتمدة، وتضم كل من مصلحة المحاسبة المالية والمحاسبة التحليلية والموازنات.
 - **مديرية التموين:** تتولى مديرية التموين السهر على ضمان التحكم في المشتريات التي تستوفي متطلبات المؤسسة لضمان جودة منتجاتها، فهي تحرص على إعداد ودراسة عقود الشراء، توفير كل المواد التي تدخل في العملية الإنتاجية، متابعة كل موردين المؤسسة والسعي على توطيد العلاقة معهم.
 - **مديرية الشؤون القانونية:** تقوم بإعداد الدراسات القانونية للعقود، والاتفاقيات المبرمة مع مختلف الأطراف ذات المصلحة، إلى جانب دراسة الشكاوى ومتابعة المنازعات مع الزبائن وغيرهم.

- **مديرية التدقيق ومراقبة التسيير:** من مهامها؛ إعداد تقارير التسيير، تتبع كافة المصالح ولها علاقة مباشرة مع قسم المالية والمحاسبة، وتقوم بإعداد تقرير مفصل في نهاية السنة عن أداء الشركة.
- **مديرية الإنتاج:** تتولى هذه المديرية بمصالحها وأقسامها المختلفة إدارة خط الإنتاج الأول والثاني.
- **مديرية الصيانة:** تقوم بتصحيح الأعطال في مختلف ورشاته والتي تعرف بالصيانة التصحيحية، والإشراف على عمليات الصيانة الكهربائية والميكانيكية في خطي الإنتاج التي تُعرف بالصيانة الدورية.
- **مديرية المواد الأولية والمواد المستهلكة:** تقوم هذه المديرية بتوفير كل ما يتطلبه في عمليات الصيانة فقط والتي تتعلق بقسمي التسيير والتشغيل.
- **مديرية التطوير:** تتولى مهمة التطوير في الشركة وتنفيذ كل المشاريع التي لها صلة بالبحث والابداع، وتنفيذ كل برامج الاستثمار الرامية إلى تحسين الأداء التقني، إلى جانب تزويد مختلف المصالح والأقسام في الشركة بالتكنولوجيا والمعلومات والتوجيهات في المجالات التقنية.
- **مديرية التنمية المستدامة والأمن:** مهامها اقتراح السياسات المتعلقة بالوقاية من المخاطر وحماية البيئة (الصحة والسلامة المهنية)، كما تقوم بمراقبة جودة المواد الأولية لإنتاج الاسمنت وفقاً للمتطلبات القانونية.

2.6. نشاط وطريقة الإنتاج في الشركة

من خلال اسم هذه الشركة يتبين لنا أن نشاطها الأساسي هو صناعة وتوزيع الاسمنت الذي هو المنتج النهائي بالإضافة إلى بيع مادة الكلنكر والتي هي عبارة عن منتج نصف مصنع؛ وهذا باعتمادها بالدرجة الأولى على استخراجها للمادة الأولية من مقالعها الخاصة وتحويلها إلى إسمنت.

أ. نشاط شركة SCAEK

يتمثل نشاط الشركة في خط الإنتاج الأول بطاقة إنتاج مليون طن/سنة، وتم رفعها مؤخراً إلى 3.2 مليون طن/سنة عبر إنشاء خط إنتاج ثاني سنة 2017، وحالياً تقوم بإنتاج ما يلي:

الجدول رقم 12: منتجات شركة الاسمنت SCAEK

المنتجات حسب الطلب	المنتجات الرئيسية	منتجات SCAEK
Le ciment CEM II A32.5; selon la norme NA 442-2000	Le ciment Portland aux ajouts CPJ : CPJ-CEM II/A 42.5 NA 442 ;	SCAEK
Le ciment CPA classe 52.5;	Le ciment résistant sulfate CRS :	
Le ciment pétrolier classe G.	CPA-CEM I-42,5 ES NA 443.	

المصدر: من إعداد الباحث

عملت شركة SCAEK على تحسين نوعية المنتجات واحترام مقاييس الإنتاج من التكنولوجيا المتطورة

في الخط الثاني (Un appareil Blaine automatique, une table a choc, un jeu de modules du spectromètre a fluorescence X).

ب. طريقة إنتاج الاسمنت في شركة SCAEK

يتم الحصول على المواد الخام من المحاجر باستخدام المتفجرات والتي تمثل 90% كلس، 6% طين، و4% خامات الحديد، حيث يتم طحنها جيدا ثم تجفيفها لإنتاج فرينة الاسمنت؛ ثم نقلها إلى الفرن الدوار تحت درجة حرارة حوالي 1450 درجة مئوية لتحدث تفاعلات كيميائية معقدة تحولها إلى الكلنكر، لتأتي الخطوة الأخيرة وهي طحن الكلنكر مع بعض الإضافات (الجبس) للحصول على المنتج النهائي (الاسمنت)، حيث يتم استخراج هذه المواد الخام من محجرتين هما:

- محجرة جبل مجونس (Djebel Medjounes) بالنسبة لمادة الكلس Calcaire؛
- محجرة ثنية مولوتو (Theniet Mouloutou)، بالنسبة لمادة الصلصال Argile.

ويتم إنتاج الاسمنت بالطريقة الجافة وفقاً للمراحل المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 13: مراحل إنتاج الاسمنت في شركة SCAEK

المراحل	الشرح
مرحلة استخراج وتحضير المواد الخام Extraction et préparation des matières premières	يتم استخراج الكلس والطين عن طريق المعالجة الميكانيكية بمجرد تفجير الصور على التوالي في محجرتين ونقلهم بواسطة شاحنات الى ورشات التفطيت لتقليل حجمها بمقدار 0-25 ملم ليتم بعد ذلك نقل المواد المعالجة الى المصنع عبر السلاسل الناقلية الى وحدات التخزين.
مرحلة تحضير فرينة الاسمنت Préparation de la farine	لتحضير الفرينة، يتم طحن المواد المعالجة (الكلس والطين) مع إضافة 4% من خامات الحديد في دائرة مغلقة من خلال المطاحن الدائرية للحصول على المسحوق الخام الذي يتم نقله عبر مضخات هوائية الى صوامع التخزين.
مرحلة الطهي Cuisson de la farine	بعد التخزين في الصوامع يتم سحب الخليط نحو الفرن الدوار الذي يبلغ طوله 80 متر وقطره 5,4 متر، حيث تدوم فترة الطهي من ساعة إلى ثلاث ساعات في درجات حرارة تتراوح بين 1300°م و1500°م، ليتم الحصول على مادة الكلنكر ونقلها بواسطة المضخات الهوائية وتخزينها في صوامع بقدرة 70 ألف طن.
مرحلة طحن الكلنكر وتخزين الاسمنت Broyage du clinker et stockage de ciment	يتم سحب الكلنكر من صوامع التخزين نحو طواحين أين يتم إضافة بعض المواد كخام الجبس وغيرها من المواد حسب الحاجة للتحكم في مقاومة الاسمنت، ليتم الحصول على المنتج في شكله النهائي والذي يوجه للتخزين في صوامع خاصة.
نوعية الاسمنت Qualités de ciments	إن الكلنكر المسحوق مع إضافة الجبس ينتج إسمنت CPA (اسمنت بورتلاند اصطناعي). الكلنكر المسحوق المضاف إليه خليط من الجبس وبعض الإضافات بنسب محددة بدقة يعطي الاسمنت CEM II 42,5 (20% إضافات 4% جبس). الكلنكر الذي تم تحضيره خصيصاً من المواد الخام مع إضافة خليط من الجبس ينتج إسمنت CRS (Ciment Résistant Sulfate).
الشحن Expéditions	يتم تعبئته في أكياس ورقية بوزن 50 كغ عن طريق أربع 04 خطوط تعبئة (4*2600 كيس/ساعة)، أي بقدرة 520 طن/ساعة، أو شحنه مباشرة بدون أكياس (En Vrac)، عن طريق خطي تعبئة بقدرة 450 طن/ساعة في شاحنات خاصة (شاحنات الصهاريج).
مراقبة جودة المنتج والبيئة Contrôle qualité produit et environnement	يخضع إنتاج نوعين من الاسمنت من طرف الشركة: <ul style="list-style-type: none"> Le ciment Portland aux ajouts CPJ: CPJ-CEM II/A 42.5 NA 442; Le ciment résistant sulfate CRS: CPA-CEM I-42,5 ES NA 443. لرقابة صارمة ومستمرة على الجودة، حيث تقوم مخابر مراقبة النوعية في الشركة بمراقبة جودة المنتج بطريقة مستمرة بالإضافة إلى اختبارات المطابقة بالنسبة للمعايير الحالية. تتم مراقبة الجودة في جميع مراحل الإنتاج بدءاً من استخراج المواد الخام الى غاية التسليم.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تقارير التسيير (2020-2023)

خلال السداسي الأول من 2017 تعززت الشركة بخط انتاجي جديد فاقت تكلفته 32 مليار دج الذي سمح بمضاعفة انتاج الاسمنت ثلاث مرات ليلغ 3 ملايين طن/سنويا، وقد تم تجهيز خط الإنتاج الجديد بأحدث التكنولوجيا التي أدت إلى تحسين الإنتاجية والتقليل الاستهلاك الطاقوي، وعلى سبيل المثال، إذا كان الخط القديم بحاجة إلى 145 كيلواط في الساعة لإنتاج طن واحد من الاسمنت، فإن خط الإنتاج الجديد بحاجة إلى نصف هذه الطاقة تقريبا أي 80 كيلواط للساعة لنفس القدر من الإنتاج، كما يضم خط الإنتاج الجديد مخبر مراقبة النوعية بالكامل.

أما على مستوى الصعيد الاجتماعي والاقتصادي، فإن دخول الخط الثاني الانتاج أدى إلى خلق ديناميكية اقتصادية جديدة عبر كامل المنطقة حيث ساهم في تقليص نسبة البطالة من خلال خلق أزيد من 400 منصب شغل مباشر وأكثر من 1500 منصب غير مباشر.

وفيما يخص التكوين والتدريب باعتباره استثمار هام يدخل ضمن المسؤولية الاجتماعية، فإن شركة SCAEK تمنح لعمالها تكوينا داخليا وآخر خارجي.

II. نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن في شركة الاسمنت SCAEK

سيتم تقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن المجتمعية لشركة SCAEK، يهدف إلى دمج الأبعاد المجتمعية في تقييم الأداء الكلي للشركة. يستند النموذج إلى مقارنة شاملة تأخذ بعين الاعتبار تأثير الشركة على المجتمع المحلي والبيئة وأصحاب المصلحة الخارجيين، بما يحقق التوازن بين الأداء المالي والمسؤولية المجتمعية ومتطلبات الأطراف ذات المصلحة.

1. خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية لشركة SCAEK

لقد جرى في العادة أن خطوات تطبيق البطاقة يأتي من أجل تقييم الأداء الشامل بصفة عامة، بينما في دراستنا فإنه سيتم بناء البطاقة من أجل قياس متطلبات الأطراف ذات المصلحة؛ لذلك قام الباحث بتكييف هذه الخطوات بما يراه مناسب لمعالجة الإشكالية المطروحة، لذلك حاولنا صياغتها حسب ما تم التطرق إليه في الجانب النظري وفق المراحل الموالية:

الخطوة الأولى: التقييم الأولي (صياغة وتحديد الرؤية)

تُعد صياغة الرؤية الانطلاقة الأولى لتصميم البطاقة، حيث أن شركة SCAEK تأخذ بعين الاعتبار متطلبات الأطراف ذات المصلحة في صياغة وتحديد رؤيتها، وبالاعتماد على المقابلة مع إدارات الشركة اتضح لنا أن رؤية الشركة تتمثل فيما يلي:

"نطمح إلى أن نكون شركة إسمنت مبتكرة ومستدامة؛

تلبى احتياجات عملائها وتتفوق في تقديم منتجات ذات جودة عالية وموثوقة"

من خلال الرؤية نلاحظ أن الشركة تراعي اشراك الأطراف ذات المصلحة، ويقصد بها تلبية كافة متطلبات العملاء والتي بدورها تتطلب رفع درجة التدريب والتكوين للعاملين، كما يجب إدراج الاحترافية في كل أنشطة الشركة، ومن هذا المنطلق تتجسد رسالة الشركة التي تتمحور حول:

"نحن في شركة SCAEK نطمح إلى تحقيق مكانة ريادية كشركة إسمنت؛

رؤيتنا الاستراتيجية تستند إلى مبادئ أساسية وأهداف تحدد اتجاهنا وتوجه عملنا للمستقبل"

كما أن قيم الشركة تتجسد فيما يلي:

- **الجودة والتميز في الخدمة:** نلتزم بتقديم منتجات إسمنتية عالية الجودة تلبى احتياجات وتوقعات عملائنا.
- **الاستدامة:** نسعى إلى تحقيق توازن بين احتياجات الحاضر واحتياجات الأجيال القادمة من خلال ممارسات الإنتاج المستدامة.

- الابتكار: نشجع على الابتكار والتطوير المستمر في عمليات الإنتاج والمنتجات.
- المسؤولية الاجتماعية: نحن ملتزمون بتقديم إسهامات إيجابية للمجتمعات التي نعمل فيها والبيئة التي نعيش فيها.
- الشفافية والنزاهة: نؤمن بأهمية الشفافية والنزاهة في التعامل مع جميع الأطراف ذات المصلحة.

الخطوة الثانية: تحديد الاستراتيجية

تعتمد شركة SCAEK في تحديد استراتيجيتها على شبكة علاقاتها الداخلية والخارجية، حيث تبين لنا من خلال المقابلة أن استراتيجية الشركة تتدرج ضمن استراتيجية المجمع GICA، والتي تترجم من خلال ثلاث أنظمة مدمجة ومعلنة متمثلة في نظام الجودة والأمن والبيئة طبقاً لأحكام المواصفة العالمية ISO: 9001-2008، OHSAS: 18001-2007، ISO: 14001-2004 على التوالي، وتعمل هذه الأنظمة على الاستجابة لرغبات العملاء، الأداء المالي، تكوين وتحفيز الأفراد، الصحة والسلامة المهنية، وهذا ضمن متطلبات الأطراف ذات المصلحة والمسؤولية الاجتماعية.

كما تميزت الشركة بالعمل على غرس وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية والسلوكيات الأخلاقية، ويعد مفهوم الأطراف ذات المصلحة والحوكمة جزء لا يتجزأ من استراتيجيتها من خلال توفير بيئة عمل ملائمة وزيادة الكفاءة الاقتصادية لخلق القيمة وحماية البيئة والمسؤولية الاجتماعية، وتتمثل استراتيجية الشركة فيما يلي:

- توفير وتنوع المنتج بالشكل الذي يلبي كافة احتياجات العملاء؛
 - إرضاء كافة الأطراف ذات المصلحة؛
 - ترشيد التكاليف إلى أدنى حد؛
 - التطوير والتحديث المستمر لنظم الإدارة المدمجة؛
 - ترشيد مختلف الموارد وحماية البيئة؛
 - تدريب وتكوين العاملين مع إرساء ثقافة المشاركة.
- لتطبيق استراتيجية الشركة لابد من ترجمتها إلى أهداف استراتيجية كما هو مبين في الخطوة الموالية.

الخطوة الثالثة: الأهداف الاستراتيجية

إن الهدف الاستراتيجي ما هو إلا نتيجة مطلوب تحقيقها لترجمة الرسالة إلى واقع عملي، فهو توصيف كمي لما تريد الشركة أن تحققه في المجالات الرئيسية لأعمالها في كل من بيئتها الداخلية والخارجية مراعية في ذلك إرضاء الأطراف ذات المصلحة الداخلية منها والخارجية، عن طريق انتقاء مؤشرات قياس دقيقة وتوفير معايير لتقييم مدى تحقيق أهدافهم*.

وتوجد أهداف كثيرة لشركة SCAEK متكاملة فيما بينها، يمكن قياسها عن طريق مجموعة من المؤشرات، حيث تم تحديد أهمها حسب ما يتوافق مع موضوع البحث، كما يلي:

- تقديم منتجات متميزة وفق معايير الجودة العالمية؛
- تعزيز الابتكار والتكنولوجيا للمساهمة في تطوير الصناعة؛
- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة في جميع الجوانب؛
- بناء شراكات قائمة على الثقة مع كافة الأطراف ذات المصلحة؛
- توفير بيئة عمل محفزة للعاملين وتطوير مهني يستند إلى الابتكار والإبداع.

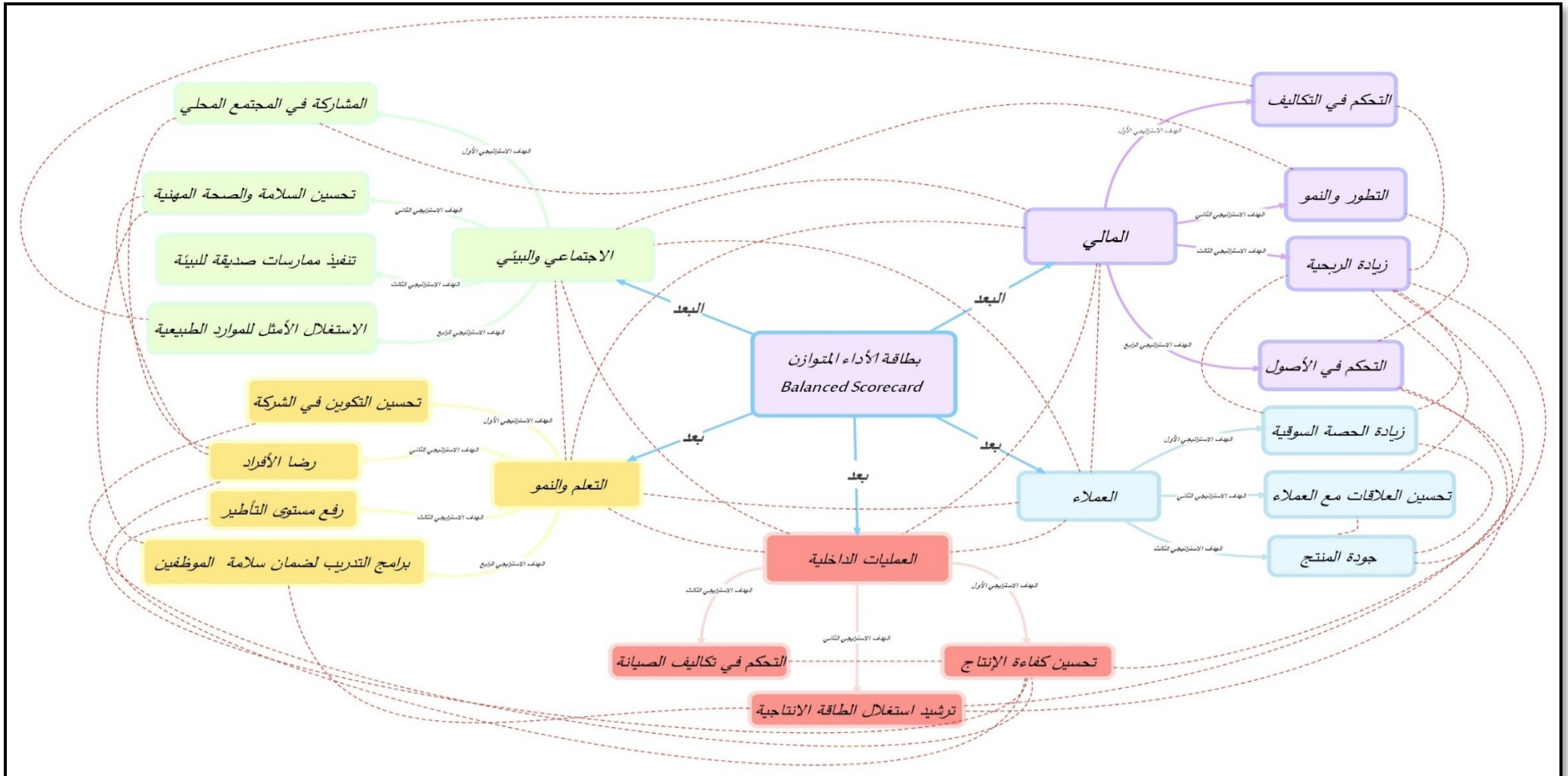
الخطوة الرابعة: التخطيط الاستراتيجي (الخريطة الاستراتيجية)

انطلاقاً من الأهداف الاستراتيجية لشركة SCAEK يمكن تصميم الخريطة الاستراتيجية المناسبة لها كما

يلي: (وقد تم الاعتماد على برنامج vue)

* هنا يجب الإشارة إلى أن الأهداف الاستراتيجية للشركة مستمدة من رسالتها واستراتيجيتها وهي تراعي كافة متطلبات وأهداف الأطراف ذات المصلحة لذلك سيتم التركيز على الأهداف التي تشمل إرضاء كافة الأطراف.

الشكل رقم 35: الخريطة الاستراتيجية لشركة SCAEK



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Vue

تُعتبر الخريطة الاستراتيجية لشركة SCAEK أداة قوية لتحديد وتوجيه الأهداف الاستراتيجية بطريقة منظمة ومتوازنة؛ حيث أنه يمكن استخدام علاقات السبب والنتيجة لتحقيق توازن شامل في الأداء عبر مختلف الأبعاد، فمثلا تحسين الجودة في بُعد العمليات الداخلية يُمكن أن يؤدي إلى زيادة رضا العملاء، والتحكم في التكاليف في البعد المالي يُمكن أن يحسن من مؤشرات المردودية، وتحسين التكوين في الشركة في بعد التعلم والنمو يساهم في الاستخدام الأمثل للموارد؛ كما يساهم في جودة المنتج؛ مما يؤدي إلى تحسين العلاقات مع العملاء وزيادة الحصة السوقية؛ وبالتالي تحسين المردودية المالية؛ ومن ثم تحسين الأداء المالي للشركة الذي يمكنها من المساهمة في النشاط الاجتماعي (إن كل هذه العلاقات والتفاعلات تستهدف في مجملها متطلبات كافة الأطراف ذات المصلحة).

باختصار، علاقات السبب والنتيجة تعتبر أداة قيمة في سياق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق التوازن

والتحسين المستمر عبر مختلف الأبعاد الاستراتيجية.

الخطوة الخامسة: تحديد المؤشرات والمعايير

عند تحليل استراتيجية الشركة محل الدراسة كما هو موضح في الخطوة الثالثة، اتضح أن هناك أهداف

عديدة ومتراكبة فيما بينها والتي يمكن قياسها من خلال العديد من المؤشرات؛ وقد تم تحديد أهم هذه الأهداف

وفق رؤية الباحث، فهي قابلة للإضافة أو التعديل، وهي كما يلي:

الجدول رقم 14: الأهداف الاستراتيجية لشركة SCAEK

المؤشرات	الأهداف الاستراتيجية	الأبعاد
تطور سعر التكلفة	التحكم في التكاليف	المالي
القيمة الاقتصادية المضافة EVA + رقم الأعمال CA	التطور والنمو	
المردودية المالية + المردودية الاقتصادية + مؤشرات التوازن المالي + نسب مالية أخرى	تحسين المردودية	
معدل دوران الأصول + مؤشر Scoring + طريقة Dupont	التحكم في الأصول	
الحصة السوقية (وطنيا ودوليا)	زيادة الحصة السوقية	العملاء
تطور عدد العملاء + معدل رضا العملاء	تحسين العلاقات مع العملاء	
المنتج المعيب + عدد الشكاوى	جودة المنتج	
إنتاجية العامل	تحسين كفاءة الانتاج	العمليات الداخلية
المردودية الانتاجية	ترشيد استغلال الطاقة الانتاجية	
نصيب الطن من تكاليف الصيانة	التحكم في تكاليف الصيانة	
ميزانية التكوين	تحسين التكوين في الشركة	التعلم والنمو
معدل التغيب + دوران العمال + الحوافز والمكافئات	رضا الأفراد	
عدد الإطارات الى العمال	رفع مستوى التأطير والتكوين	
الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية	المشاركة في المجتمع المحلي	الاجتماعي والبيئي
معدل تكرار الإصابة + معدل شدة الإصابة	تحسين الصحة والسلامة المهنية	
المخلفات وإعادة التدوير والانبعاثات	تنفيذ ممارسات صديقة للبيئة	
معدلات الاستهلاك (كهرباء + غاز + ماء)	الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية	

المصدر: من إعداد الباحث

الخطوة السادسة: المبادرات الاستراتيجية

هي الاجراءات والخطط التي سطرتهها شركة SCAEK لتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل؛ وتتميز هذه المبادرات بأنها تركز على الرؤية والتوجه العام للشركة، وتسعى إلى تحقيق تغييرات جوهرية ومستدامة في مجالات محددة تهدف إلى تحسين الأداء، وتتضمن المبادرات عادةً عدة عناصر، كتحليل الوضع الحالي، وتحديد الأهداف الطويلة الأجل، وتحديد السياسات والخطط الرئيسية حسب كل هدف وفق كل بعد، بالإضافة إلى تخصيص الموارد اللازمة وتنفيذ الإجراءات لتحقيق التغيير المرغوب فيه، ويمكن صياغة هذه المبادرات في الجدول الموالي:

الجدول رقم 15: المبادرات الاستراتيجية لشركة SCAEK

الأبعاد	الأهداف الاستراتيجية	المبادرات
المالي	التحكم في التكاليف	تركز هذه المبادرة على تقليل التكاليف وتحسين كفاءة استخدام الموارد، مما يؤدي إلى زيادة الربحية.
	التطور والنمو	من خلال زيادة الإيرادات بتوسيع الأسواق أو تطوير منتجات جديدة.
	زيادة الربحية	تحسين هامش الربح من خلال تحسين كفاءة الإنتاج والتشغيل.
	التحكم في الأصول	تحسين كفاءة استخدام الأصول، بما في ذلك المادية والمعنوية، وتنفيذ برامج صيانة منتظمة وفعالة للأصول لزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف.
العملاء	زيادة الحصة السوقية	تحسين جودة المنتجات وتوسيع قنوات التوزيع مع استخدام استراتيجيات تسويق مبتكرة وفعالة، تقديم عروض خاصة وتخفيضات على المنتجات لجذب عملاء جدد.
	تحسين العلاقات مع العملاء	تحسين خدمة العملاء من خلال تدريب وتكوين العاملين، وفهم احتياجاتهم ومتطلبات؛ استخدام التكنولوجيا مثل استخدام أنظمة إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) لتتبع تفاعلات العملاء وتحسين تجربتهم.
	جودة المنتج	مراجعة عمليات التصنيع مع تدريب العاملين لمواكبة وفهم معايير الجودة وتقنيات التصنيع الحديثة، استخدام مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيق نظام إدارة الجودة بالحصول على شهادة ISO.
	تحسين كفاءة الإنتاج	تطوير وتحسين عمليات التصنيع بما يشمل الكفاءة في استخدام الموارد.

العمليات الداخلية	ترشيد استغلال الطاقة الانتاجية	التدريب المستمر للعاملين لتعزيز مهاراتهم وتطوير قدراتهم في أداء العمليات بكفاءة وفعالية.	الداخلية في الشركة، وبالتالي تحسين الأداء وزيادة الربحية وتعزيز التنافسية في السوق.
	التحكم في تكاليف الصيانة	تطوير برامج صيانة منتظمة للمعدات والتجهيزات للحفاظ على كفاءتها وتقليل توقفاتها.	
التعلم والنمو	تحسين التكوين في الشركة	تنظيم دورات تكوين وتدريب متخصصة وبشكل دوري.	من خلال تنفيذ هذه المقترحات وضمن استمرارية الالتزام بالتعلم والتطوير، يمكن للشركة أن تحقق نمواً مستداماً وتعزيزاً في الأداء والابتكار.
	رضا الأفراد	تحسين بيئة العمل وتقديم حوافز ومكافآت عادلة.	
	رفع مستوى التأطير	برامج تطوير المهارات القيادية، تشجيع الابتكار والتطوير؛ توفير الدعم والموارد التكنولوجية اللازمة.	
	برامج التدريب والتوعية لضمان سلامة الموظفين	تنظيم وتطوير برامج والالتزام بأعلى معايير الصحة والسلامة في العمل لضمان سلامة وراحة العاملين.	
الاجتماعي والبيئي	المشاركة في المجتمع المحلي	دعم المؤسسات والجمعيات الخيرية على المستوى المحلي؛	تبني هذه المبادرات، يمكن الشركة من تعزيز البعد الاجتماعي في مكان العمل وبناء بيئة عمل إيجابية تعزز الرفاهية والتواصل الفعال بين العمالي؛ وتحسين البعد البيئي في عملياتها وتحقيق الاستدامة البيئية، مما يعزز سمعتها وتأثيرها الإيجابي في المجتمع والبيئة.
	تحسين السلامة والصحة المهنية	تطوير سياسات وإجراءات الوقاية من الحوادث والمخاطر المحتملة مع تقييم تلك المخاطر بغية تحديث الإجراءات؛	
	تنفيذ ممارسات صديقة للبيئة	الحد من الانبعاثات والتلوث والتعاون مع الجهات البيئية؛	
	الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية	اعتماد التقنيات الحديثة مع الاستثمار في البحث والتطوير البيئي والالتزام بالتشريعات والمعايير البيئية.	

المصدر: من إعداد الباحث

الخطوة السابعة: تحليل الأداء

بعدما قمنا بتحديد الأهداف الاستراتيجية للشركة وربطها معاً بعلاقات السبب والنتيجة ضمن الخريطة الاستراتيجية، ينبغي في هذه الخطوة تحليل الأداء من خلال المؤشرات المذكورة حسب كل بعد في البطاقة:

- البعد المالي

يعتبر أحد أهم الأبعاد التي تلخص الأداء كميّاً من خلال مؤشرات مالية مترابطة حسب السبب والنتيجة:

➤ الهدف الأول: التحكم في التكاليف

لتحليل هذا المؤشر تم دراسة تطور سعر التكلفة بالاعتماد على مجموعة التكاليف المباشرة وغير المباشرة، وعليه تم حساب تكلفة الطن الواحد من الاسمنت بالعلاقة التالية:

$$\text{تكلفة إنتاج الطن الواحد من الاسمنت} = \frac{\text{التكلفة الكلية للإنتاج}}{\text{حجم الإنتاج الفعلي للإسمنت}}$$

والنتائج موضحة في الجدول الموالي: (سعر التكلفة لسنة 2019 يقدر بـ 5025,41 مليون دج/الطن)

الجدول 16: سعر التكلفة لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023 الوحدة: دج

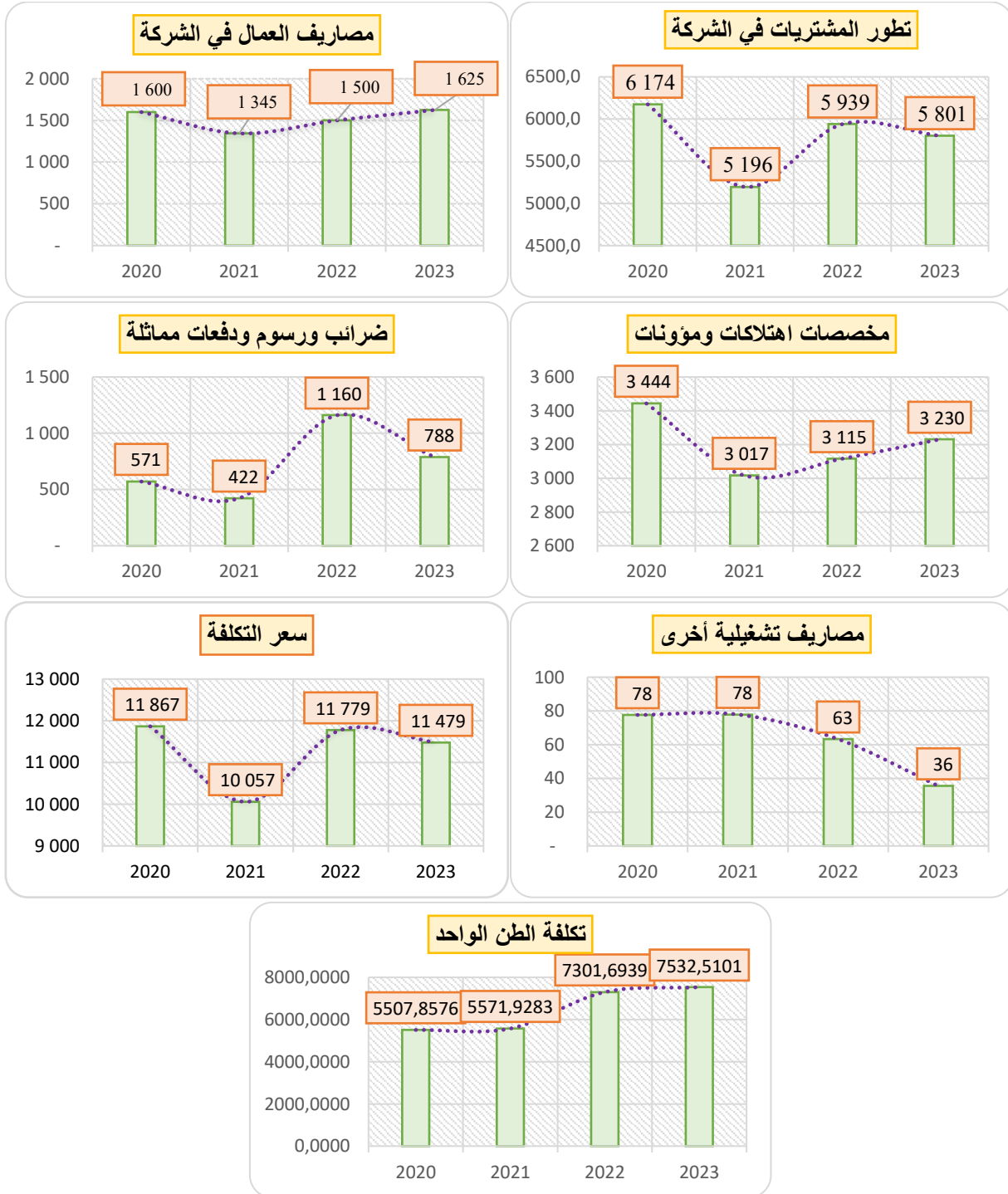
البيان	2020	2021	2022	2023
المشتريات	6173814000	5195897000	5939340000	5800727000
مصاريف عمال	1600405000	1344564000	1500494000	1625063000
ضرائب ورسوم ودفعات مماثلة	571128000	422479000	1160475000	787789000
مصاريف تشغيلية أخرى	77638000	77867000	63306000	35548000
مخصصات الاهتلاكات والمؤونات	3443529000	3016518000	3115390000	3230343000
سعر التكلفة	11866514000	10057325000	11779005000	114794700000
الإنتاج (طن)	2154470	1804999	1613188	1523990
تكلفة الطن الواحد	<u>5507,858</u>	<u>5571,928</u>	<u>7301,694</u>	<u>7532,510</u>
معدل التطور	<u>+9,6%</u>	<u>+1,16%</u>	<u>+31,04%</u>	<u>+3,16%</u>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

شهدت تكلفة الطن الواحد من الإسمنت في شركة SCAEK ارتفاعاً تدريجياً خلال الفترة من 2020 إلى 2023، حيث ارتفعت بنسبة 9,6% في 2020 و1,16% في 2021؛ ثم حدثت قفزة كبيرة في 2022 بنسبة 31,04%، مما رفع التكلفة بشكل ملحوظ، قبل أن تستقر الزيادة في 2023 عند 3,16%، يمكن تفسير هذا الارتفاع الكبير في 2022 بزيادة ملحوظة في المشتريات والضرائب والرسوم، إلى جانب زيادة مصاريف العمال، بالرغم من الجهود المبذولة للتحكم في بعض النفقات مثل مخصصات الاهتلاكات والمؤونات التي ارتفعت مع

اعتماد ودخول حيز الخدمة الخط الإنتاجي سنة 2017، إلا أن تأثير العوامل الخارجية مثل التضخم والزيادة في ضريبة الأرباح بسبب انتهاء الاستقادة من إعفاء الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI (تخفيض بنسبة 72%) الذي كان مطبقاً على خط الإنتاج الثاني؛ حال دون تحقيق هذا الهدف بشكل فعال. وللتوضيح أكثر نصيغ الشكل الموالي:

الشكل رقم 36: تطور بعض المؤشرات في شركة SCAEK للفترة 2020-2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

يُوضح التمثيل البياني لتكلفة الطن الواحد من الإسمنت في شركة SCAEK زيادة مستمرة في التكاليف من 2020 إلى 2023، مع قفزة ملحوظة في 2022 بنسبة 3,04%، مما يعكس تأثير الزيادات الكبيرة في المشتريات والضرائب والرسوم، في سنة 2023، استمرت الزيادة ولكن بنمو أقل حدة بنسبة 3,16%؛ تعكس هذه البيانات التحديات المستمرة في التحكم في التكاليف.

➤ الهدف الثاني: التطور والنمو

من بين أهم المؤشرات لقياس الاستغلال الجيد لأصول الشركة نجد مؤشرين أساسيين هما: القيمة الاقتصادية المضافة EVA ومعدل تطور رقم الأعمال والتي يمكن صياغتهما كما يلي:

أ. القيمة الاقتصادية المضافة EVA

القيمة الاقتصادية المضافة (Economic Value Added - EVA) هي مقياس مالي يستخدم لتحديد كيفية إنشاء قيمة مالية من خلال نشاط الشركة بعد استبعاد تكلفة رأس المال. يتم حساب EVA عادة من خلال خصم تكلفة رأس المال من الأرباح الصافية للشركة. إذا كانت القيمة الناتجة إيجابية، فإن هذا يعني أن الشركة تولد قيمة مالية أكبر من تكلفة رأس المال، بينما إذا كانت القيمة سلبية، فإن ذلك يشير إلى أن الشركة لا تولد قيمة مالية كافية لتبرر استخدام رأس المال، ويحسب وفقاً للعلاقة التالية:

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة} = \text{النتيجة التشغيلية بعد الضريبة} - (\text{رأس المال المستثمر} * \text{تكلفة رأس المال})$$

وبالتطبيق على الشركة نجد: (القيمة الاقتصادية المضافة لسنة 2019 تقدر بـ 2151.3 مليون دج/الطن)

الجدول رقم 17: القيمة الاقتصادية المضافة لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023 الوحدة: مليون دج

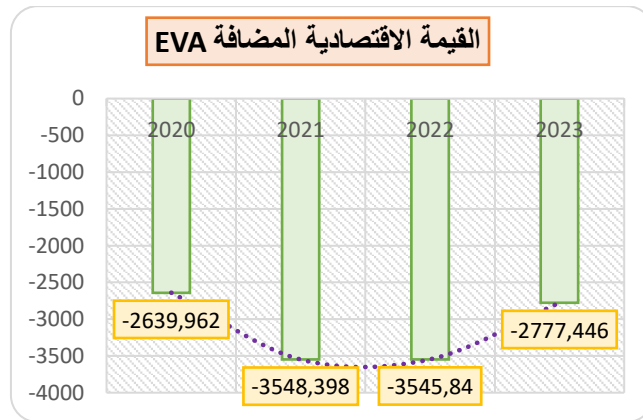
2023	2022	2021	2020	البيان	
4382	3112	3101	3797	النتيجة التشغيلية بعد الضريبة	
12,6	12,6	12,6	12,6	تكلفة رأس المال (%) ¹	
51840	48250	48995	49276	إجمالي الأصول الثابتة (غير الجارية)	رأس المال
4981	4590	3778	1811	+ احتياجات رأس المال العامل BFR	
56821	52840	52773	51087	= رأس المال المستثمر IC	
(2777)	(3546)	(3548)	(2640)	القيمة الاقتصادية المضافة EVA	
+21,7%	+0,06%	-34%	-23%	معدل التطور	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

¹ تم حساب تكلفة رأس المال باستخدام نموذج تسعير الأصول الرأسمالية CAPM انطلاقاً من دليل الدخول إلى البورصة (Notice (d'information)

تظهر بيانات القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) لشركة SCAEK في الفترة من 2020 إلى 2023 أن الشركة لم تتمكن من توليد قيمة مالية إيجابية (النتيجة التشغيلية) تتجاوز تكلفة رأس المال، حيث في سنة 2020، كانت EVA سلبية وبلغت -2640 مليون دج، وازدادت السلبية في سنة 2021 لتصل إلى -3548 مليون دج؛ كما استمرت القيمة الاقتصادية المضافة في الانخفاض الطفيف في سنة 2022، حيث بلغت -3546 مليون دج، وفي سنة 2023، تحسنت EVA بشكل ملحوظ، ولكنها بقيت سلبية عند -2777 مليون دج، يعكس هذا التحسن الطفيف زيادة في النتيجة التشغيلية بعد الضريبة من 3112 مليون دج في 2022 إلى 4382 مليون دج في 2023، رغم أن الزيادة في رأس المال المستثمر كانت أعلى من زيادة الأرباح التشغيلية. وللتحليل أكثر نصيغ الشكل الموالي:

الشكل رقم 37: تطور القيمة الاقتصادية المضافة في شركة SCAEK للفترة 2020-2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

من الشكل نلاحظ أن القيمة الاقتصادية المضافة تعكس تبايناً كبيراً في الأداء المالي، مع تراجع بنسبة -23% في 2020، ثم -34% في 2021، واستقرار طفيف بنسبة +0,06% في 2022، قبل أن يتحسن بنسبة +21,7% في 2023. تشير هذه النتائج إلى أن الشركة لم تستطع تحقيق قيمة مالية إيجابية تتجاوز تكلفة رأس المال في أي من السنوات، بسبب انخفاض المبيعات وتحمل الشركة لتكاليف إضافية نتيجة زيادة الطاقة الإنتاجية بالموازاة مع انخفاض الإنتاج والطلب السوقي، للإشارة فقط اعتمدت الشركة على تصدير الكلنكر، لكنها تبقى تتحمل تكلفة فرصة بديلة، كل هذا أثر على النتيجة التشغيلية مما يعكس تحديات كبيرة في تحقيق الربحية الفعلية المطلوبة، قد يتطلب الأمر إعادة تقييم دورة الاستغلال والاستثمار لتحسين القدرة على توليد EVA إيجابية في المستقبل.

ب. معدل تطور رقم الأعمال

معدل تطور رقم الأعمال CAHT هو مؤشر مالي يستخدم لقياس معدل نمو المبيعات على مدى فترة زمنية معينة، ويُستخدم عادةً لتقدير معدل النمو السنوي المتوسط لعدد معين من السنوات، ويتجاهل التقلبات السنوية للبيانات لتوفير رؤية أكثر استقرارًا للنمو على المدى الطويل.

وبالتطبيق على الشركة نجد ما يلي: (رقم الأعمال خارج الرسم لسنة 2019 تقدر بـ 14736 مليون دج/الطن)

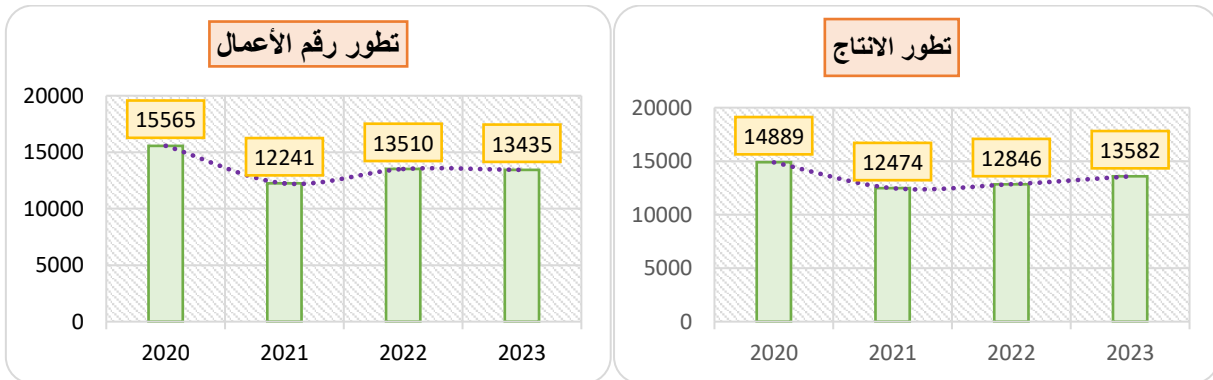
الجدول رقم 18: رقم الأعمال لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023 الوحدة: مليون دج

البيان	2023	2022	2021	2020
رقم الأعمال	13435	13510	12241	15565
الانتاج	13582	12846	12474	14889
معدل تطور رقم الأعمال (%)	<u>-0,56</u>	<u>+10,37</u>	<u>-21,36</u>	<u>+5,63</u>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

وللتحليل أكثر نصيغ الشكل الموالي:

الشكل رقم 38: تطور رقم الأعمال في شركة SCAEK للفترة 2020-2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

شهد رقم أعمال شركة SCAEK تقلبات ملحوظة بين سنتي 2020 و2023؛ ففي 2020، ارتفع بنسبة 5,63% إلى 15,565 مليون دج، لكن هذا الارتفاع تبعه تراجع حاد بنسبة 21,36% في سنة 2021 ليصل إلى 12,241 مليون دج، بسبب انخفاض الطلب الوطني نتيجة تراجع قطاع البناء والأشغال العمومية مع تجميد العديد من المشاريع، وعاد رقم الأعمال للانتعاش في سنة 2022 بزيادة 10,37%، إلا أنه استقر نسبياً في سنة 2023 مع تراجع طفيف بنسبة 0,56%، تعكس هذه التقلبات تحديات في الحفاظ على نمو مستدام، مما يتطلب من الشركة دراسة الأسباب وتطوير استراتيجيات تسويقية لتعزيز النمو المستقبلي.

➤ الهدف الثالث: تحسين المردودية

من بين أهم المؤشرات لقياس ربحية الشركة يوجد العديد من المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق هذا الهدف وهي موضحة كما يلي:

أ. المردودية المالية

المردودية المالية هي مقياس يستخدم لتقييم نجاعة الشركة في استخدام مواردها المالية لتحقيق العوائد على الاستثمار، وتُحسب وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

وبالتطبيق على الشركة نجد:

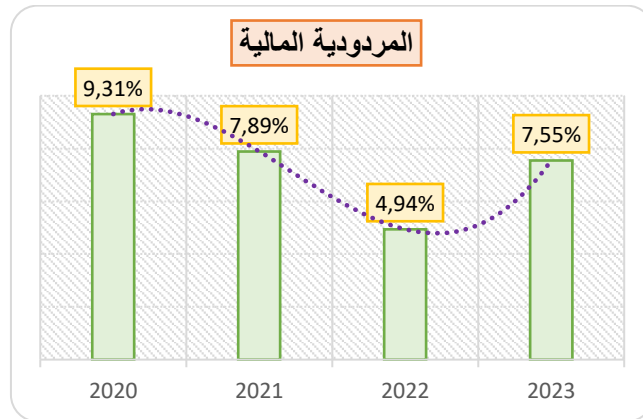
الجدول رقم 19: المردودية المالية لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023 الوحدة: مليون دج

المؤشر	2020	2021	2022	2023
النتيجة الصافية	3749	3317	2273	3640
الأموال الخاصة	40169	42060	46058	48234
المردودية المالية %	<u>9,31</u>	<u>7,89</u>	<u>4,94</u>	<u>7,55</u>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

وللتحليل أكثر نصيغ الشكل الموالي:

الشكل رقم 39: المردودية المالية في شركة SCAEK للفترة 2020-2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

أظهرت المردودية المالية لشركة SCAEK تقلبات بين سنتي 2020 و2023، حيث بلغت 9,31% في سنة 2020 بنتيجة صافية قدرها 3749 مليون دج، لكنها انخفضت إلى 7,89% في سنة 2021 مع تراجع النتيجة الصافية إلى 3317 مليون دج، أما في سنة 2022، شهدت المردودية المالية تراجعاً أكبر لتصل إلى 4,94%

مع انخفاض النتيجة الصافية إلى 2273 مليون دج، بسبب انتهاء الاستفادة من الاعفاء الضريبي لـ ANDI قبل أن تتحسن في 2023 إلى 7,55% بفضل زيادة النتيجة الصافية إلى 3640 مليون دج. هذه التقلبات تعكس تأثير التغيرات في النتائج الصافية والأموال الخاصة على قدرة الشركة على تحقيق عوائد مالية ثابتة ومستدامة.

ب. المردودية الاقتصادية

تستخدم المردودية الاقتصادية لقياس كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية في تحقيق العوائد، وتُحسب وفقاً

للعلاقة التالية:

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{النتيجة التشغيلية}}{\text{مجموع الأصول}}$$

وبالتطبيق على الشركة نجد:

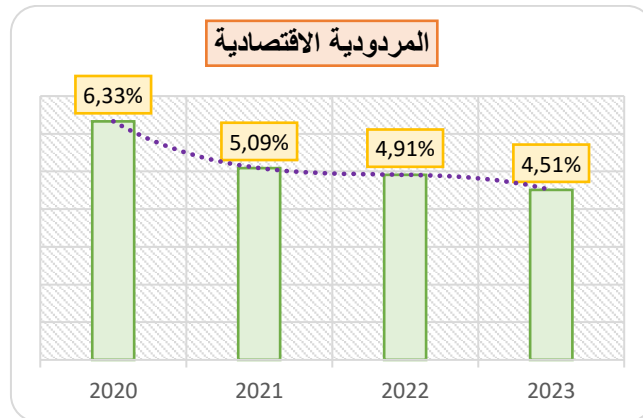
الجدول رقم 20: المردودية الاقتصادية لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023 الوحدة: مليون دج

المؤشر	2020	2021	2022	2023
النتيجة التشغيلية بعد الضريبة	3797	3101	3112	4382
مجموع الأصول	59942	60917	63349	66169
المردودية الاقتصادية %	<u>6,33</u>	<u>5,09</u>	<u>4,91</u>	<u>4,51</u>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

وللتوضيح أكثر نصيغ الشكل الموالي:

الشكل رقم 40: تطور المردودية الاقتصادية في شركة SCAEK للفترة 2020-2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

شهدت المردودية الاقتصادية لشركة SCAEK تراجعاً مستمراً بين سنتي 2020 و 2023، حيث انخفضت من 6,33% في سنة 2020 إلى 4,51% في سنة 2023، رغم زيادة النتيجة التشغيلية بعد الضريبة من 3797 مليون دج في 2020 إلى 4382 مليون دج في 2023، ويعود هذا التراجع في المردودية إلى النمو المستمر في مجموع الأصول، الذي ارتفع من 59942 مليون دج في 2020 إلى 66169 مليون دج في 2023، مما يشير

إلى أن الزيادة في الأصول لم تترجم بشكل كافٍ إلى عوائد تشغيلية، وبالتالي تراجع الكفاءة في استغلال هذه الأصول لتحقيق الأرباح.

ت. مؤشرات التوازن المالي

هي مجموعة من المؤشرات التي تستخدم لتقييم قدرة الشركة على تسديد التزاماتها القصيرة والطويلة الأجل، أي تحديد مدى التوازن بين الموارد المالية المتاحة والالتزامات لضمان استمرارية الشركة، وتتمثل فيما يلي:

○ رأس المال العامل FR

هو أحد مؤشرات التوازن المالي وملاءة الشركة، وهو بمثابة هامش أمان مالي لتسديد الديون قصيرة الأجل، ويُحسب بطريقتين من أعلى الميزانية وأسفل الميزانية كما يلي:

رأس المال العامل من أعلى الميزانية = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

رأس المال العامل من أسفل الميزانية = الأصول المتداولة - الديون قصيرة الأجل

○ احتياجات رأس المال العامل BFR

احتياج رأس المال العامل هو إجمالي الأموال التي تحتاجها الشركة خلال دورة الاستغلال، حيث أن منح أجال طويلة للعملاء مع وجود معدل دوران بطيء للمخزون ينتج عنهما احتياج مالي للاستغلال يقابله ضرورة الحصول على موارد للتمويل، فاحتياج رأس المال العامل هو الفرق بين الأصول المتداولة خارج الخزينة والخصوم المتداولة خارج الخزينة، لذلك فإن احتياجات التمويل ترتبط بالأصول المتداولة أي سرعة دوران المخزون والعملاء، بينما ترتبط موارد التمويل بسرعة دوران الخصوم المتداولة أي سرعة دوران الموردين. وتُحسب احتياجات رأس المال العامل كما يلي:

احتياجات رأس المال العامل = الأصول المتداولة (باستثناء خزينة الأصول) - الخصوم المتداولة (باستثناء خزينة الخصوم)

وتتكون احتياجات رأس المال العامل من احتياجات رأس المال العامل للاستغلال (التي تنتج عن دورة الاستغلال) واحتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال (التي تنتج عن الأنشطة غير الرئيسية).

○ الخزينة الصافية الإجمالية TN_G

عند استخدام رأس المال العامل الصافي الإجمالي في تمويل العجز في احتياجات دورة الاستغلال وخارج دورة الاستغلال ينتج رصيد للخزينة، فإذا تمكنت الشركة من تغطية الاحتياج تكون الخزينة موجبة أي حالة فائض في التمويل، والعكس تكون الخزينة سالبة أي حالة عجز في التمويل، وتُحسب وفقاً للعلاقتين التاليتين:

الخزينة الصافية الاجمالية = خزينة الأصول - خزينة الخصوم

الخزينة الصافية الاجمالية = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

وبتطبيق مؤشرات التوازن المالي على الشركة محل الدراسة نجد:

الجدول رقم 21: مؤشرات التوازن المالي لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023 الوحدة: ألف دج

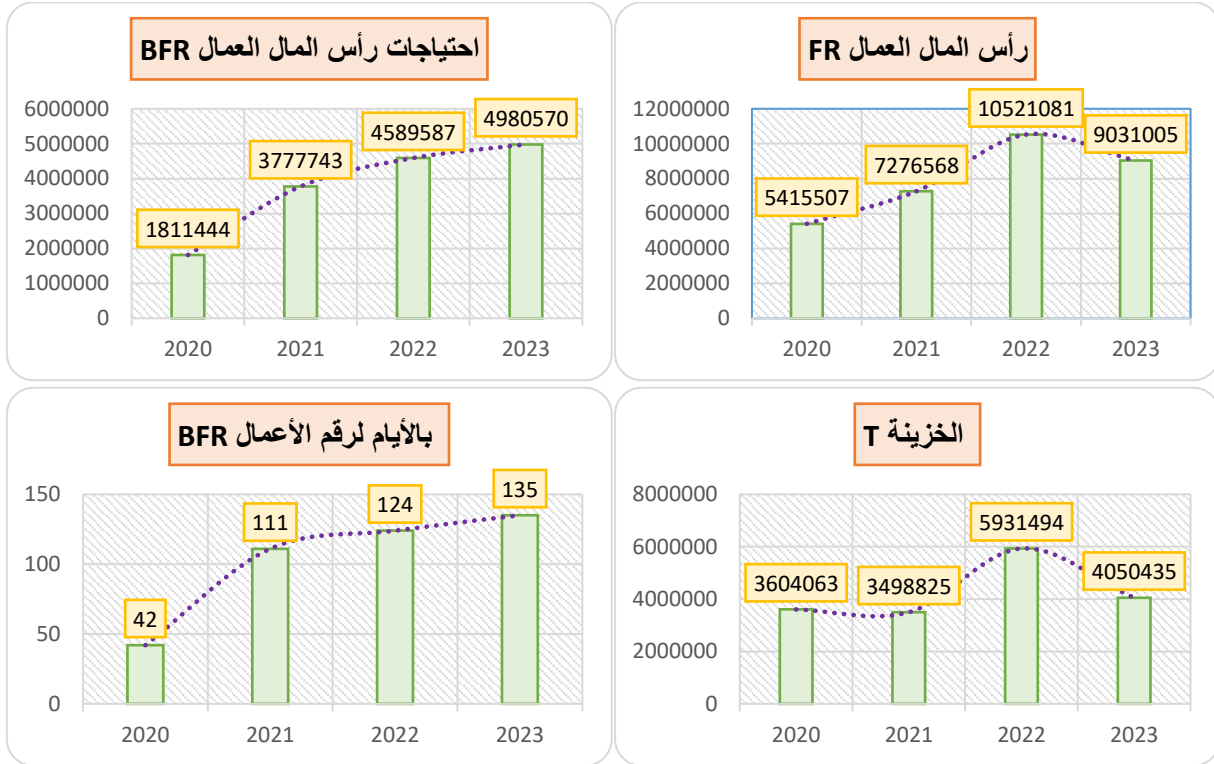
المؤشر	2020	2021	2022	2023
رأس المال العامل FR	<u>5415507</u>	<u>7276568</u>	<u>10521081</u>	<u>9031005</u>
احتياجات رأس المال العامل BFR	<u>1811444</u>	<u>3777743</u>	<u>4589587</u>	<u>4980570</u>
احتياجات رأس المال العامل بالأيام لرقم الأعمال	<u>42</u>	<u>111</u>	<u>124</u>	<u>135</u>
الخزينة TN	<u>3604062</u>	<u>3498825</u>	<u>5931494</u>	<u>4050435</u>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

أظهرت مؤشرات التوازن المالي لشركة SCAEK بين سنتي 2020 و 2023 تغيرات ملحوظة، حيث ارتفع رأس المال العامل (FR) من 5,4 مليار دج في 2020 إلى 10,5 مليار دج في 2022، قبل أن يتراجع إلى 9,03 مليار دج في 2023، في المقابل، زادت احتياجات رأس المال العامل (BFR) بشكل ملحوظ، من 1,81 مليار دج في 2020 إلى 4,98 مليار دج في 2023، مما يعكس زيادة في التكاليف التشغيلية التي تتطلب تمويلاً أكبر، كما ارتفعت احتياجات رأس المال العامل بالأيام لرقم الأعمال من 42 يوماً في 2020 إلى 135 يوماً في 2023، مما يشير إلى زيادة الضغط على السيولة، ورغم تحسن الخزينة من 3,6 مليار دج في 2020 إلى 5,93 مليار دج في 2022، إلا أنها تراجعت إلى 4,05 مليار دج في 2023، وتعكس هذه المؤشرات تذبذباً في توازن الشركة المالي وزيادة الاعتماد على التمويل لتغطية الاحتياجات التشغيلية.

وللتحليل أكثر نصيغ الشكل الموالي:

الشكل رقم 41: مؤشرات التوازن المالي في شركة SCAEK للفترة 2020-2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

نلاحظ من الشكل أن رأس المال العامل يغطي الاحتياجات خلال سنوات الدراسة بالإضافة إلى هامش أمان تستخدمه الشركة في دورة الاستغلال، وهي حالة إيجابية، ويرجع سبب ارتفاع رأس المال العامل إلى الارتفاع المستمر في المخزون إلا أن هذا الارتفاع لم يغطي الارتفاع الحاصل في الاحتياجات، ورغم قيام الشركة بعملية التحصيل سنة 2023 إلا أن الخزينة انخفضت وذلك بسبب تسديد الضرائب والمصاريف المالية والزيادة في توزيعات الأرباح.

ث. نسب مالية أخرى

هناك نسب مالية أخرى تساعد في تحليل الوضعية المالية للشركة ويمكن الاعتماد عليها في تقييم مدى تحقيق الشركة لأهدافها المالية، والتي يُمكن صياغتها في الجدول الموالي:

الجدول رقم 22: بعض النسب المالية الأخرى لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023

المؤشر	2020	2021	2022	2023
هامش الربحية ¹ PM %	24,02	27,10	16,82	27,09
النتيجة الصافية RN / مجموع الأصول %	6,24	5,45	3,59	5,5
القيمة المضافة VA / رقم الأعمال %	56,24	55,99	59,46	57,92
فائض الاستغلال EBE / رقم الأعمال %	45,46	45,71	48,48	45,82

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

هامش الربحية: يُظهر هامش الربحية تقلبًا على مدار السنوات، حيث نلاحظ ارتفاعًا في 2021 إلى 27,10% بعد 24,02% في 2020، مما يشير إلى تحسن في الربحية؛ ولكن في 2022، انخفض الهامش بشكل ملحوظ إلى 16,82%، مما قد يعكس ارتفاع التكاليف، وفي 2023 ارتفعت مرة أخرى إلى 27,09% وهو ما يُشير إلى استعادة الشركة لقدرتها على تحقيق الربح، بفضل تحسن الكفاءة التشغيلية.

النتيجة الصافية / مجموع الأصول: نلاحظ انخفاض هذا المؤشر بين 2020 و2022، مما يُشير إلى انخفاض في العائد على الأصول، بسبب انخفاض النتيجة الصافية، وهذا قد يعني أن الشركة لم تكن تحقق عائدًا كافيًا من أصولها؛ لكن التحسن الطفيف في 2023 (5,5%) يدل على استعادة جزئية للفعالية في استخدام الأصول وارتفاع النتيجة الصافية في 2023 مقارنة بـ 2022.

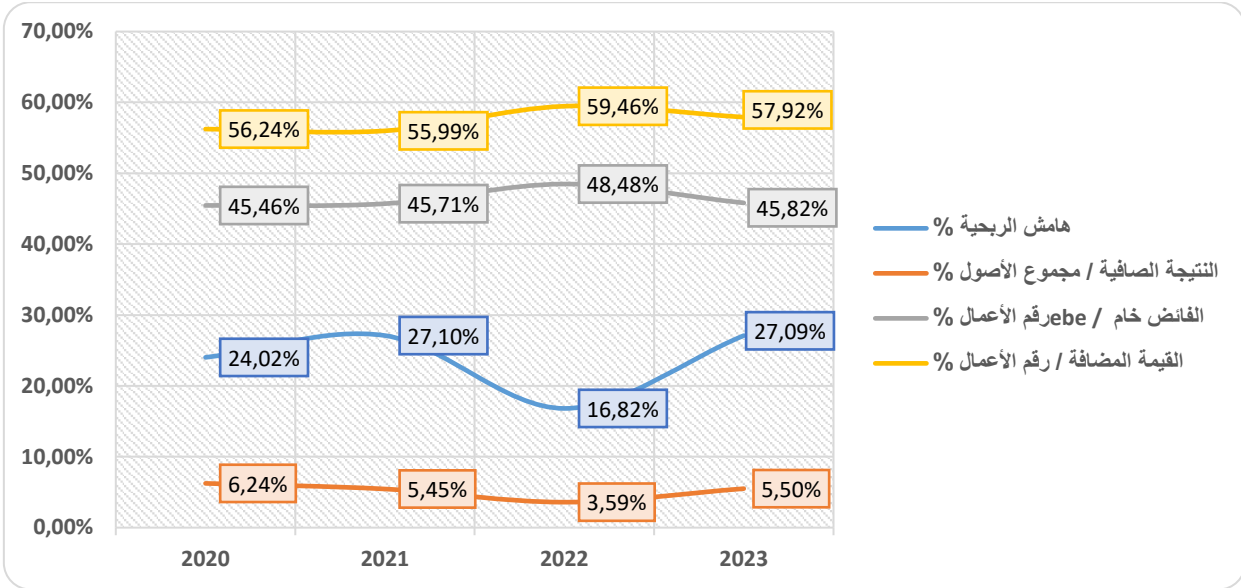
القيمة المضافة / رقم الأعمال: هذا المؤشر يُظهر استقرارًا نسبيًا على مدار السنوات، مع ارتفاع طفيف في 2022 (59,46%)، مما يشير إلى قدرة الشركة على إضافة قيمة أعلى على منتجاتها أو خدماتها، أما الانخفاض الطفيف في 2023 (57,92%) يرجع إلى تحسن المبيعات.

فائض الاستغلال / رقم الأعمال: الاستقرار في هذا المؤشر على مدار السنوات يشير إلى كفاءة الشركة في تسيير دورة الاستغلال، كما أن الارتفاع في 2022 (48,48%) يشير إلى تحسينات في الكفاءة التشغيلية، ثم ينخفض في 2023 إلى 45,82%، وللتوضيح أكثر نصيغ الشكل الموالي:

¹ هامش الربحية هو مقياس يستخدم لقياس الربح الصافي الذي تُحققه الشركة مقارنة بإجمالي إيراداتها وهو يعكس كفاءة الشركة في إدارة التكاليف وتحقيق الأرباح، ويُحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{هامش الربحية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}} \%$$

الشكل رقم 42: نسب أخرى لشركة SCAEK للفترة 2020-2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

إن شركة SCAEK التي تعمل في بيئة تسعير مقننة وثابتة- أظهرت قدرة على التكيف مع التحديات من خلال إدارة فعالة للتكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية نسبياً، على الرغم من التقلبات في هامش الربحية، خاصة في عام 2022، تمكنت الشركة من استعادة مستويات ربحية جيدة في 2023، كما أن الأداء المستقر في مؤشرات القيمة المضافة وفائض الاستغلال يشير إلى قدرة الشركة على إضافة قيمة.

في النهاية، تحتاج الشركة إلى مواصلة التركيز على تحسين كفاءة استخدام الأصول والتحكم في التكاليف لضمان استدامة الربحية في المستقبل.

➤ الهدف الرابع: التحكم في الأصول

يتمثل هدف التحكم في الأصول في تحقيق التوازن بين الحفاظ على قيمة وتعظيم العائد على الاستثمار مع التركيز على تقليل التكاليف والمخاطر وتحسين الكفاءة والإنتاجية، ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال تطبيق خطط وسياسات تهدف إلى الحفاظ على قيمة الأصول، وتعظيم العائد عليها، وتقليل المخاطر المرتبطة بها. وتتمثل أهم مؤشرات تقييم هذا الهدف فيما يلي:

أ. معدل دوران الأصول AT

هو مؤشر يستخدم لقياس كفاءة استخدام الأصول في تحقيق العوائد، ويعكس هذا المؤشر كم من المرات التي تتم فيها دورة كاملة للأصول (بما في ذلك الأصول الثابتة والمتداولة) خلال فترة زمنية معينة، ويحسب

بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول} = (\text{رقم الأعمال خارج الرسم / إجمالي الأصول}) * 100$$

وبالتطبيق على الشركة نجد ما يلي: (معدل دوران الأصول لسنة 2019 هو 25,66%)

الجدول رقم 23: معدل دوران الأصول لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023 الوحدة: مليون دج

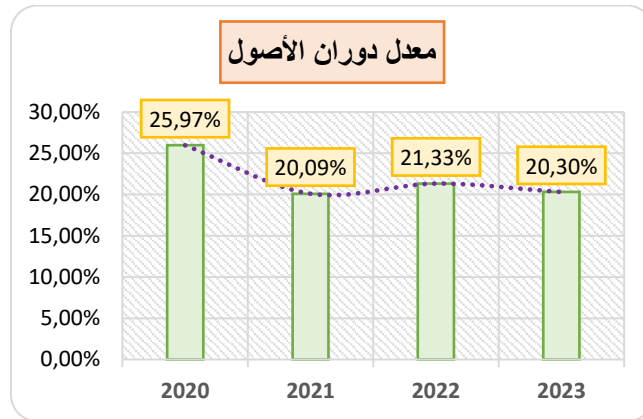
المؤشر	2020	2021	2022	2023
رقم الأعمال CAHT	15565	12241	13510	13435
إجمالي الأصول	59942	60917	63349	66169
معدل دوران الأصول %	<u>25,97</u>	<u>20,09</u>	<u>21,33</u>	<u>20,30</u>
معدل التطور %	<u>+1,20</u>	<u>-22,64</u>	<u>+6,17</u>	<u>-4,83</u>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

نلاحظ أن معدل دوران الأصول انخفض من 25,97% في 2020 إلى 20,09% في 2021، مما يشير إلى تراجع في قدرة الشركة على توليد الإيرادات من أصولها، أما التحسن الطفيف في 2022 أين بلغ 21,33% مما يدل على تحسن في استخدام الأصول، لكن انخفض مجدداً في 2023 إلى 20,30% ليشير إلى استمرار التحديات في استخدام الأصول بفعالية.

إن معدل التطور يعكس التغيرات السنوية في معدل دوران الأصول، فنلاحظ انخفاضاً كبيراً بنسبة 22,64% بين 2020 و2021، وتحسن في 2022 بنسبة 6,17% قد يعكس جهوداً لتحسين الكفاءة، ولكن التراجع مجدداً بنسبة 4,83% في 2023 يشير إلى أن التحسن لم يكن مستداماً. وللتحليل أكثر نصيغ الشكل الموالي:

الشكل رقم 43: معدل دوران الأصول في شركة SCAEK للفترة 2020-2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

يوضح شكل معدل دوران الأصول لشركة SCAEK تذبذباً في كفاءة استخدام الأصول خلال الفترة 2020-2023، إلا أن التحديات مستمرة، مما يبرز أهمية التركيز على تحسين إدارة الأصول وتعزيز الكفاءة التشغيلية لضمان استدامة النمو.

ب. مؤشر Scoring

يُعرف بمؤشر Z-Score (مؤشر الاستقرار المالي)، وهو بمثابة جهاز انذار يسمح بتتبع مفصل للأداء من خلال الجمع بين العديد من النسب والمؤشرات المالية ذات الصلة والمرجحة وفقاً لأهميتها، كما تستخدم غالباً في البنوك والشركات الصناعية، ويُحسب بالعلاقة التالية: (SCAEK, 2023)

$$Z = 0,24 R_1 + 0,22 R_2 + 0,16 R_3 - 0,87 R_4 - 0,10 R_5$$

وبالتطبيق على الشركة نجد ما يلي:

الجدول رقم 24: معطيات لحساب مؤشر Scoring لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023 الوحدة: ألف دج

المؤشر	2020	2021	2022	2023
الأصول المتداولة الصافية	10633465	11610956	15372060	14624301
مجموع الأصول المحاسبية الصافية	59942124	60916586	63349084	66168618
الموارد الدائمة	54724165	56503942	58498105	60854102
المصاريف المالية	568717	482271	494209	431689
رقم الأعمال خارج الرسم CAHT	15565443	12240807	13509670	13435336
مصاريف المستخدمين	1401833	1195378	1381207	1497766
القيمة المضافة VA	8714926	7278448	6907081	7781300
الفائض الخام للاستغلال EBE	7114520	5933885	5406588	6156238
إجمالي الديون	18847392	17963573	16317150	16782686

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

وباستخدام المعطيات السابقة نجد:

الجدول رقم 25: مؤشر Scoring لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023 النسبة

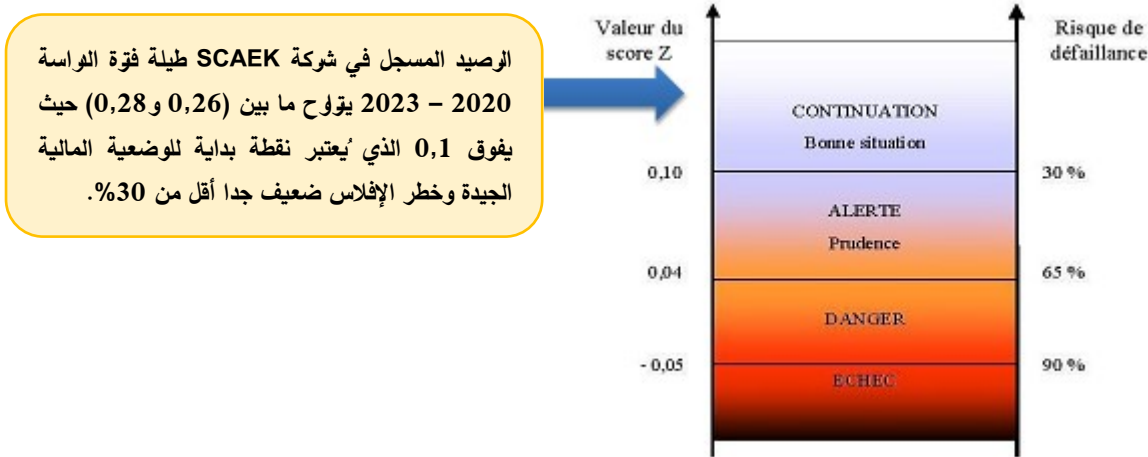
النسبة	2020	2021	2022	2023
R1 الفائض الخام للاستغلال / إجمالي الديون	0,38	0,33	0,33	0,37
R2 الموارد الدائمة / إجمالي الأصول	0,91	0,93	0,92	0,92
R3 الأصول المتداولة / إجمالي الأصول	0,18	0,19	0,24	0,22
R4 المصاريف المالية / رقم الأعمال خارج الرسم	0,04	0,04	0,04	0,03
R5 مصاريف العاملين / القيمة المضافة	0,16	0,16	0,20	0,19
Score $Z = 0,24 R_1 + 0,22 R_2 + 0,16 R_3 - 0,87 R_4 - 0,10 R_5$	<u>0,2694</u>	<u>0,2634</u>	<u>0,2652</u>	<u>0,2785</u>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

نلاحظ استقرار وتحسن طفيف في مؤشر Scoring الذي يعكس الاستقرار المالي للشركة؛ وقدرتها على مواجهة المخاطر المالية واستمراريتها على المدى الطويل؛ والوفاء بجميع التزاماتها القصيرة وطويلة الأجل، مما يدل على احتمالية استمرارية شركة SCAEK في أنشطتها.

وللتوضيح الجيد نصيغ الشكل الموالي:

الشكل رقم 44: مؤشر Scoring لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير التسيير للسنوات 2020-2023

من خلال الشكل نجد كافة القيم المحسوبة تقع في منطقة الاستمرارية التي تُعزز من قدرة الشركة على مواجهة التحديات المالية، ما يشير إلى كفاءة في إدارة الموارد وتحقيق التوازن المالي.

ت. طريقة DuPont

طريقة DuPont لتحليل الأداء المالي هي أسلوب يساعد على تحليل العوامل المختلفة التي تؤثر على العائد على حقوق الملكية (Return on Equity - ROE) للشركة، تم تطوير هذه الطريقة من قبل شركة DuPont في عشرينيات القرن الماضي وهي تُعتبر أداة قوية لفهم الأداء المالي وتحليل العوامل المؤثرة عليه، كما تقوم طريقة DuPont بتفكيك ROE إلى ثلاث مكونات رئيسية: (Brigham, Ehrhardt, Gessaroli, & Nason, 2017, pp. 77-78)

العائد على حقوق الملكية = نسبة الربح الصافي * معدل دوران الأصول * مضاعف حقوق الملكية

$$ROE = (\text{Profit margin}) * (\text{Total assets turnover}) * (\text{Equity Multiplier})$$

* نسبة الربح الصافي: (Net Profit Margin)

$$\text{نسبة الربح الصافي} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}}$$

هذه النسبة تقيس مدى كفاءة الشركة في تحويل المبيعات إلى أرباح صافي؛ وبالتطبيق على الشركة محل الدراسة نجد ما يلي:

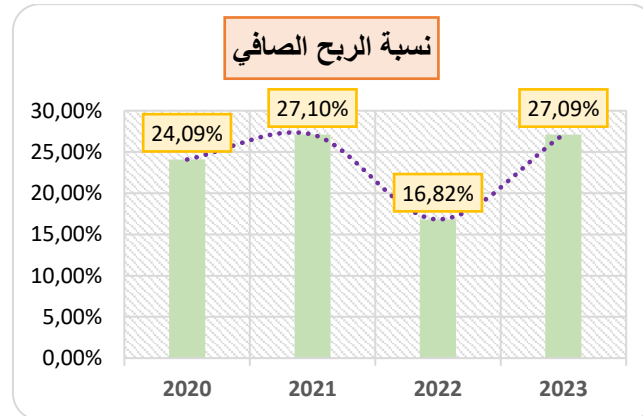
الجدول رقم 26: نسبة الربح الصافي لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023 الوحدة: مليون دج

المؤشر	2020	2021	2022	2023
النتيجة الصافية	3749	3317	2273	3640
رقم الأعمال HT	15565	12241	13510	13435
نسبة الربح الصافي %	<u>24,09</u>	<u>27,10</u>	<u>16,82</u>	<u>27,09</u>
معدل التطور %	=	<u>+12,49</u>	<u>-37,93</u>	<u>+61,06</u>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

وللتوضيح أكثر نُصيغ الشكل الموالي:

الشكل رقم 45: نسبة الربح الصافي في شركة SCAEK للفترة 2020-2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

نلاحظ أن نسبة الربح الصافي لشركة SCAEK شهدت تقلبات ملحوظة خلال الفترة 2020-2023، فعلى الرغم من التراجع الكبير في النتيجة الصافية لسنة 2022، تمكنت الشركة من تحقيق تعافٍ قوي في 2023. هذا يدل على قدرة الشركة على تحسين كفاءتها التشغيلية لتوليد الربحية.

* معدل دوران الأصول: (Asset Turnover)

تقيس هذه النسبة مدى كفاءة الشركة في استخدام أصولها لتحقيق المبيعات؛ والذي تم قياسه وشرحه في هدف التحكم في الأصول.

* مضاعف حقوق الملكية: (Equity Multiplier)

مضاعف حقوق الملكية (Equity Multiplier) هو مؤشر مالي يُستخدم في تحليل الأداء المالي للشركات، يُعبّر عن درجة الرافعة المالية التي تستخدمها الشركة، أي مدى اعتمادها على الديون لتمويل أصولها مقارنة بحقوق الملكية، ويُمكن للمستثمرين والمحليلين تقييم الرافعة المالية للشركة، المخاطر المالية المحتملة، وتأثير ذلك على عائدات المساهمين، ويُحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{مضاعف حقوق الملكية} = \frac{\text{إجمالي الأصول}}{\text{حقوق الملكية}}$$

وبالتطبيق على الشركة محل الدراسة نجد ما يلي:

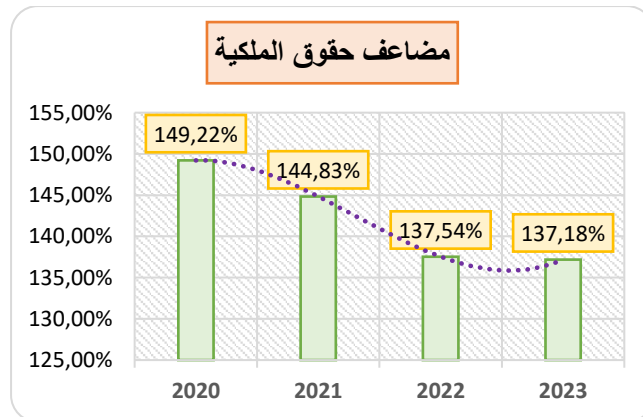
الجدول رقم 27: مضاعف حقوق الملكية لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023 الوحدة: مليون دج

المؤشر	2020	2021	2022	2023
إجمالي الأصول	59942	60917	63349	66169
حقوق الملكية	40169	42060	46058	48234
مضاعف حقوق الملكية EM	<u>149,22</u>	<u>144,83</u>	<u>137,54</u>	<u>137,18</u>
معدل التطور	=	<u>-2,94</u>	<u>-5,03</u>	<u>-0,26</u>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

وللتوضيح أكثر نُصيغ الشكل الموالي:

الشكل رقم 46: مضاعف حقوق الملكية في شركة SCAEK للفترة 2020-2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

من خلال تحليل مضاعف حقوق الملكية لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023، نلاحظ أن المؤشر قد شهد انخفاضاً تدريجياً من 149,22 في سنة 2020 إلى 137,18 في سنة 2023، هذا الانخفاض يشير إلى تحسين في هيكل رأس المال للشركة، حيث ارتفعت حقوق الملكية بشكل نسبي ارتفعت الأصول بشكل أسرع

من حقوق الملكية، وانخفاض المضاعف يعكس تقليلاً في الاعتماد على التمويل الخارجي وزيادة في استقرار الشركة المالي. ومع ذلك، يظهر معدل التطور المستقر في السنوات الأخيرة أن الشركة تمكنت من الحفاظ على توازن جيد بين حقوق الملكية والأصول، مما قد يدل على استقرار استراتيجي في هيكلها المالي واستراتيجية تمويل متوازنة مع زيادة الأمان المالي.

بجمع هذه المكونات معاً، يمكن حساب ROE باستخدام معادلة DuPont على النحو التالي:

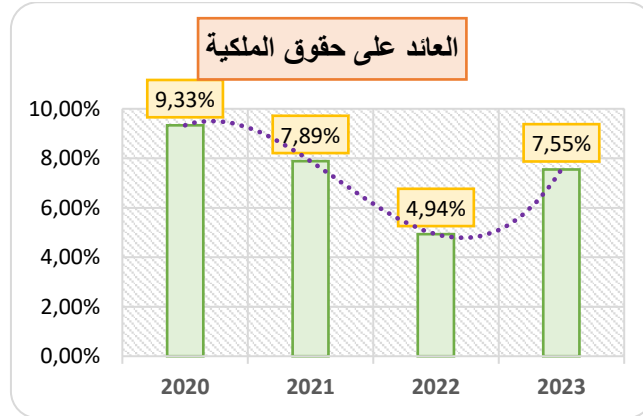
الجدول رقم 28: العائد على حقوق الملكية ROE لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023 الوحدة: مليون دج

2023	2022	2021	2020	ROE باستخدام معادلة DuPont
<u>27,09</u>	<u>16,82</u>	<u>27,10</u>	<u>24,09</u>	نسبة الربح الصافي (1)
<u>20,30</u>	<u>21,33</u>	<u>20,09</u>	<u>25,97</u>	معدل دوران الأصول (2)
<u>137,18</u>	<u>137,54</u>	<u>144,83</u>	<u>149,22</u>	مضاعف حقوق الملكية (3)
<u>7,55</u>	<u>4,94</u>	<u>7,89</u>	<u>9,33</u>	العائد على حقوق الملكية ROE (3*2*1) %
<u>+52,83</u>	<u>-37,39</u>	<u>-15,43</u>	=	معدل التطور %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

إن تحليل العائد على حقوق الملكية (ROE) لشركة SCAEK باستخدام معادلة DuPont يظهر تبايناً ملحوظاً في الأداء عبر السنوات، ففي عام 2020، كان ROE بنسبة 9,33%، مدفوعاً بنسب الربح الصافي، ومعدل دوران الأصول، ومضاعف حقوق الملكية، وهذا الأداء الإيجابي يعكس كفاءة جيدة في استخدام حقوق الملكية لتحقيق الأرباح. وفي عام 2021، انخفض ROE إلى 7,89%، نتيجة لتراجع في معدل دوران الأصول ونسبة الربح الصافي، وهو ما يُشير إلى تحديات في تحسين كفاءة استخدام الأصول وزيادة الربحية، مما قد يعكس تأثيراً سلبياً على استثمار حقوق الملكية. وشهدت الشركة في عام 2022 انخفاضاً حاداً في ROE إلى 4,94%، وهو أدنى مستوى خلال الفترة، حيث يرجع هذا التدهور إلى انخفاض كبير في نسبة الربح الصافي، بالرغم من استقرار معدل دوران الأصول ومضاعف حقوق الملكية. ومع ذلك، شهدت الشركة انتعاشاً في عام 2023، حيث ارتفع ROE إلى 7,55%. هذا التحسن، بنسبة 52,83% مقارنة بالسنة السابقة، ويعكس ذلك استعادة فعالية الشركة في استخدام أصولها وحقوق ملكيتها لتحقيق الأرباح، فالزيادة في ROE قد تكون نتيجة لتحسين في نسبة الربح الصافي أو استقرار أفضل في معدل دوران الأصول ومضاعف حقوق الملكية. وللتوضيح أكثر نُصيغ الشكل الموالي:

الشكل رقم 47: العائد على حقوق الملكية في شركة SCAEK للفترة 2020-2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

بشكل عام، يعكس تحليل ROE تقلبات في أداء الشركة خلال السنوات الأربع، مع إشارات لتحسين في 2023 بعد فترة من التحديات، هذا التحليل يمكن أن يساعد في تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين في كفاءة العمليات والربحية لتعزيز العائد على حقوق الملكية بشكل مستدام.

- بُعد العملاء

يُعد هذا البُعد مهمًا لأنه يعكس الأداء الخارجي للشركة، ويؤثر بشكل مباشر على النمو المستدام والربحية، كما أن بُعد العملاء يُركز على كيفية تحقيق الشركة لرضا العملاء وكيفية تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، ومن خلال علاقة السبب والنتيجة سنعتمد على نتائج هذا البعد وانعكاساتها على البعد المالي، كما يتم قياس مؤشرات هذا البعد وفقاً لمجموعة الأهداف المحددة مسبقاً.

➤ الهدف الأول: زيادة الحصة السوقية

يُقصد به تعزيز مكانة الشركة في السوق وزيادة قوتها التنافسية، من خلال التركيز على تحسين تجربة العملاء وتعزيز رضاهم وولائهم؛ تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية؛ التفاعل المستمر مع العملاء عبر قنوات متعددة؛ وضمان استجابة سريعة وفعالة لاحتياجاتهم.

وبالتطبيق على الشركة نجد ما يلي: (الحصة السوقية لسنة 2019 بلغت 11,12%)

الجدول رقم 29: الحصة السوقية لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023

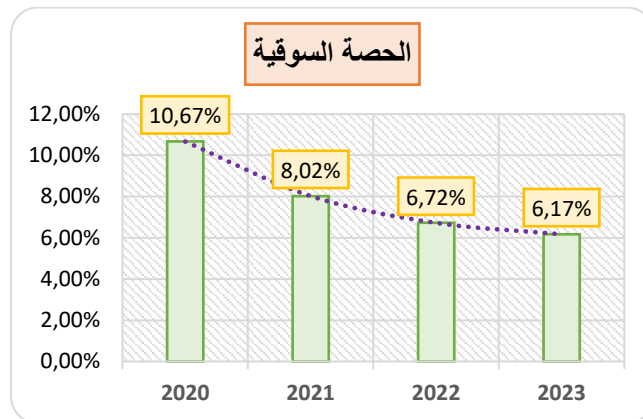
المؤشر	2020	2021	2022	2023
حجم الإنتاج (في الشركة بالطن)	2154470	1804999	1613188	1523990
الإنتاج الوطني ¹	20200000	22500000	24000000	24700000
الحصة السوقية	10,67%	8,02%	6,72%	6,17%
معدل التطور	-4,05%	-24,78%	-16,21%	-8,21%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق قسم التسويق

من خلال الجدول تُظهر بيانات الحصة السوقية لشركة SCAEK من 2020 إلى 2023 انخفاضاً مستمراً في حصتها من السوق، حيث تراجعت من 10,67% في سنة 2020 إلى 6,17% في سنة 2023. على الرغم من أن حجم الإنتاج الوطني للإسمنت قد شهد زيادة ملحوظة خلال هذه الفترة، من 20 مليون طن في 2020 إلى 24,7 مليون طن في 2023، إلا أن حجم إنتاج الشركة انخفض من 2.154.470 طن إلى 1.523.990 طن، هذا التراجع في حجم الإنتاج، مصحوباً بزيادة الإنتاج الوطني، أدى إلى تآكل الحصة السوقية للشركة، معدل التطور السلبي لحصة السوق، الذي بلغ -24,78% في 2021، -16,21% في 2022، و-8,21% في 2023، يعكس تحديات متزايدة تواجهها الشركة في الحفاظ على موقعها التنافسي.

إن هذا الاتجاه السلبي يُشير إلى ضرورة إعادة النظر في استراتيجيات الشركة لتحسين قدرتها التنافسية وتعزيز مكانتها في السوق الداخلي والخارجي، والذي يظهر جلياً في الشكل الموالي:

الشكل رقم 48: الحصة السوقية لشركة SCAEK للفترة 2020-2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق قسم التسويق

¹ تم الحصول على هذه المعلومات من التقارير الصادرة عن: الهيئة الوطنية للإحصاء الجزائرية ووزارة الصناعة والمناجم.

➤ الهدف الثاني: تحسين العلاقات مع العملاء

تحسين العلاقة مع العملاء يتطلب استراتيجيات فعالة تركز على تعزيز التواصل وبناء الثقة؛ ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم خدمة عملاء جيدة، والتعامل مع استفساراتهم وشكاواهم بسرعة واحترافية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعزيز العلاقة مع العملاء من خلال برامج الولاء التي تشجع على إعادة الشراء وتقديم مكافآت للعملاء المخلصين، ولتتبع مدى تحقيق هذا الهدف سيتم قياس المؤشرين التاليين:

أ. عدد العملاء

تطور عدد العملاء هو مقياس مهم ضمن بُعد العملاء، حيث يعكس نمو قاعدة العملاء ونجاح استراتيجيات التسويق والمبيعات، كما يعتبر زيادة عدد العملاء مؤشراً على الأداء الجيد في تلبية احتياجات السوق وتقديم قيمة مضافة للعملاء. وبالتطبيق على الشركة نجد ما يلي:

الجدول رقم 30: عدد العملاء في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023

المؤشر	2020	2021	2022	2023
عدد العملاء	702	634	399	375
معدل التطور	-35,30%	-9,69%	-37,07%	-6,02%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق قسم التسويق

من خلال الجدول، يمكن ملاحظة أن عدد العملاء انخفض من 702 عميل في 2020 إلى 375 عميل في 2023، مع تسجيل معدلات تطور سلبية على مدار السنوات، فقد انخفض عدد العملاء بنسبة 35,30% في 2020، و9,69% في 2021، و37,07% في 2022، ثم بنسبة 6,02% في 2023. هذا الانخفاض الكبير في عدد العملاء يمكن أن يفسر بالتراجع في الطلب بسبب انخفاض المشاريع الهيكلية، كما أن انخفاض عدد العملاء سببه هو أن الشركة أصبحت تتعامل مع تجار الجملة بدلاً من التجزئة.

في ضوء هذه المعطيات، يجب على شركة SCAEK إعادة تقييم استراتيجياتها التسويقية وعملياتها الداخلية لمعالجة الأسباب الكامنة وراء تراجع عدد العملاء، من الضروري أن تتبنى الشركة استراتيجيات فعالة لتحسين تجربة العملاء وزيادة القيمة المقدمة لهم، مما سيساهم في استعادة الثقة وجذب عملاء جدد.

ب. معدل رضا العملاء

هو مقياس مهم يعكس مدى تلبية احتياجات وتوقعات العملاء من قبل الشركة، إذ يُعتبر مؤشرًا رئيسيًا على جودة المنتجات والخدمات، ويؤثر بشكل مباشر على ولاء العملاء واستمراريتهم؛ كما أن قياس رضا العملاء يساعد الشركات على تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها، مما يمكنها من اتخاذ إجراءات التحسين اللازمة، ولقياس هذا المؤشر تقوم الشركة محل الدراسة بتوزيع استبيان نهاية كل سنة على العملاء، وقد كانت نتائجه كما يلي:

الجدول رقم 31: معدل رضا العملاء في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023

المؤشر	2020	2021	2022	2023
معدل الرضا	97,6%	98%	99%	98%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق قسم التسويق

نلاحظ أن معدل رضا العملاء في شركة SCAEK خلال الفترة من 2020 إلى 2023 يظهر زيادة ملحوظة، حيث ارتفع من 97,6% في 2020 إلى 99% في 2022، مما يعكس نجاح الشركة في تحسين جودة خدماتها وتلبية احتياجات عملائها. ومع ذلك، شهد المعدل انخفاضًا طفيفًا إلى 98% في 2023، مما قد يشير إلى وجود بعض التحديات التي تحتاج إلى معالجة (مثل تغليف أكياس الاسمنت بالبلاستيك). بالرغم من ذلك، تظل معدلات الرضا المرتفعة مؤشرًا قويًا على الأداء الجيد للشركة؛ لذا، يُوصى باستمرار إجراء دراسات استقصائية لفهم أسباب الانخفاض الطفيف والتركيز على تحسين الخدمات والتدريب المستمر للموظفين لضمان الحفاظ على رضا العملاء وتعزيز تجربة العملاء بشكل عام.

➤ الهدف الثالث: جودة المنتج

يتضمن تحسين جودة الإسمنت تطبيق إجراءات صارمة في جميع مراحل الإنتاج، بدءًا من فحص المواد الخام وصولًا إلى المراقبة النهائية للمنتج. يشمل ذلك استخدام تقنيات حديثة، مثل أنظمة إدارة الجودة والمراقبة المستمرة للعمليات، بالإضافة إلى تدريب العمال على أفضل الممارسات. تحسين الجودة لا يساهم فقط في تقليل معدل الشكاوى، بل يعزز أيضًا سمعة الشركة في السوق، مما يؤدي إلى زيادة الثقة بين العملاء والمستثمرين. بالتالي، يعكس هذا الهدف التزام الشركة بتقديم منتجات عالية الجودة، مما يساهم في تعزيز حصتها السوقية وتحقيق نمو مستدام في الأعمال، ويُمكن دراسة مدى التقدم نحو تحقيق هذا الهدف من خلال تتبع معدل المنتجات المعيبة:

• المنتج المعيب

المنتج المعيب في شركة الأسمنت يُشير إلى الاسمنت الذي لا يفي بالمعايير المطلوبة للجودة أو المواصفات المحددة، مما قد يؤدي إلى مشاكل في الأداء عند استخدامه في المشاريع الإنشائية؛ ويمكن أن تؤثر المنتجات المعيبة سلباً على سمعة الشركة وتكاليف الإنتاج والمبيعات، ويتم حسابه كما يلي:

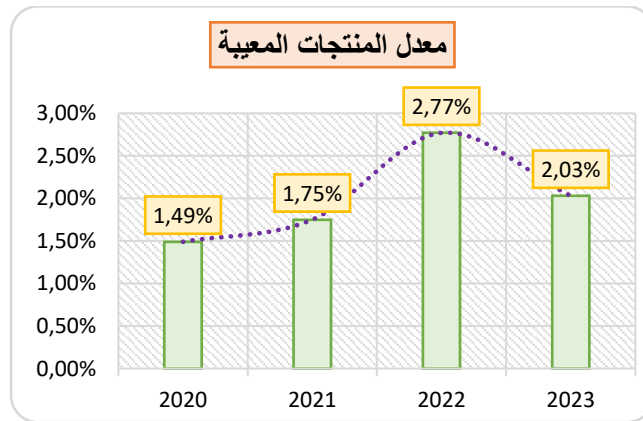
الجدول رقم 32: معدل المنتجات المعيبة في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023 الوحدة: طن

المؤشر	2020	2021	2022	2023
المنتجات المعيبة (الاسمنت + الفريشة)	32079	31667	44743	30905
الإنتاج الكلي	2154470	1804999	1613188	1523990
معدل المنتجات المعيبة	<u>+1,49%</u>	<u>+1,75%</u>	<u>+2,77%</u>	<u>+2,03%</u>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

وللتوضيح أكثر نُصيغ الشكل الموالي:

الشكل رقم 49: معدل المنتجات المعيبة لشركة SCAEK للفترة 2020-2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

في تحليل معدل المنتجات المعيبة في شركة SCAEK للفترة من 2020 إلى 2023، يظهر أن المعدل شهد تقلبات ملحوظة، في 2020، كان المعدل 1,49%، وارتفع إلى 1,75% في 2021، ثم شهد زيادة ملحوظة في 2022 ليصل إلى 2,77%، قبل أن ينخفض إلى 2,03% في 2023؛ الزيادة الكبيرة في معدل المنتجات المعيبة سنة 2022 تشير إلى مشاكل محتملة في جودة الإنتاج، بينما الانخفاض في 2023 يدل على تحسين وإجراءات تصحيحية فعّالة، عادةً ما يُعتبر المعدل المعياري للمنتجات المعيبة في صناعة الأسمنت أقل من 1%، مما يعني أن معدلات SCAEK أعلى من المعدل المعياري؛ لذلك، من الضروري للشركة تحليل أسباب الزيادة وتحسين الجودة عبر مراجعة العمليات والمواد الخام والمعدات، لضمان استقرار الجودة وتقليل التكاليف الإضافية الناتجة عن المنتجات المعيبة.

- بُعد العمليات الداخلية

يُعتبر أحد الأبعاد الأساسية التي تركز على فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسة، إذ يهدف هذا البعد إلى تحسين الإجراءات والعمليات لضمان تقديم قيمة مضافة للعملاء وتعزيز الأداء العام للمؤسسة، كما يتضمن تقييم جميع جوانب العمليات، بدءًا من الإنتاج والتوزيع.

ومن خلال تحسين العمليات الداخلية، تستطيع المؤسسات تحقيق التوازن بين التكلفة والجودة، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتعزيز مكانتها التنافسية في السوق، كما أن تحسين العمليات الداخلية يُساهم في تعزيز الابتكار والتطوير المستمر، مما ينعكس إيجابيًا على الربحية والنمو على المدى الطويل.

يتم قياس الأداء في هذا البعد من خلال تحقيق الأهداف التالية:

➤ الهدف الأول: تحسين كفاءة الإنتاج

تحسين كفاءة الإنتاج في الشركة يتطلب اتباع استراتيجيات متكاملة تهدف إلى تعزيز فعالية العمليات وتقليل التكاليف، ويجب أيضًا استثمار التكنولوجيا الحديثة، مثل أنظمة الأتمتة والذكاء الاصطناعي، علاوة على ذلك، يعد تدريب العمال وتعزيز مهاراتهم أمرًا أساسيًا لتحسين الكفاءة، حيث يمكن أن يؤدي تدريب الفرق على أفضل الممارسات إلى تحسين أداء الإنتاج بشكل كبير، وقد تم اختيار معدل إنتاجية العامل كمؤشر لقياس مدى التقدم نحو تحقيق هذا الهدف، والذي سيتم توضيحه في الجدول الموالي: (علمًا أن معدل إنتاجية العامل وحجم الإنتاج لسنة 2019 هو على التوالي: 4050 طن 2312549 طن)

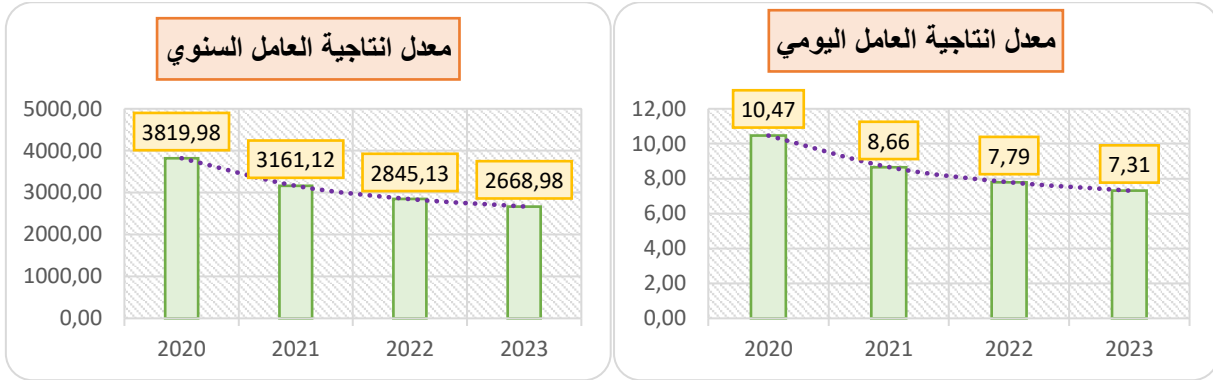
الجدول رقم 33: معدل إنتاجية العامل في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023

المؤشر	2020	2021	2022	2023
كمية الإنتاج (طن)	2154470	1804999	1613188	1523990
عدد العمال الاجمالي	564	571	567	571
معدل إنتاجية العامل السنوي (طن)	3819,98	3161,12	2845,13	2668,98
عدد أيام العمل في السنة	365	365	365	365
معدل إنتاجية العامل اليومي (طن)	<u>10,47</u>	<u>8,66</u>	<u>7,79</u>	<u>7,31</u>
معدل التطور السنوي لإنتاجية العامل	<u>-5,68%</u>	<u>-17,25%</u>	<u>-10,00%</u>	<u>-6,16%</u>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

وللتوضيح أكثر نُصيغ الشكل الموالي:

الشكل رقم 50: معدل إنتاجية العامل في شركة SCAEK للفترة 2020-2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

من خلال الشكل نلاحظ أن معدل إنتاجية العامل السنوي شهد انخفاضًا ملحوظًا على مدار سنوات الدراسة؛ ففي سنة 2020، كانت الإنتاجية 3819,98 طن للعامل الواحد، ولكنها انخفضت إلى 2668,98 طن بحلول سنة 2023، هذا الانخفاض يعكس تراجعًا في كفاءة الإنتاج وتراجع الطلب، فمعدل إنتاجية العامل اليومي أيضًا شهد تراجعًا من 10,47 طن يوميًا في سنة 2020 إلى 7,31 طن يوميًا في سنة 2023، هذا يشير إلى أن الانخفاض ليس مؤقتًا أو متعلقًا بموسم معين، بل هو اتجاه مستمر على مدار السنوات، بالإضافة إلى أنه رغم الانخفاض في الإنتاجية، إلا أن عدد العمال ظل ثابتًا نسبيًا، مما يعني أن شركة SCAEK لم تقم بتخفيض القوى العاملة رغبة منها في الحفاظ على العمالة بسبب اعتبارات تنظيمية واجتماعية.

➤ الهدف الثاني: ترشيد استغلال الطاقة الإنتاجية

ترشيد استغلال الطاقة الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية يعني تحسين استخدام القدرة الإنتاجية المتاحة للشركة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية. يهدف هذا الترشيد إلى تحقيق أقصى إنتاج ممكن بأقل تكلفة وموارد ممكنة، مما يزيد من الربحية، وقد تم الاعتماد على مؤشر المردودية الإنتاجية لمعرفة ودراسة مدى تحقيق هذا الهدف، والتي سيتم توضيحها في الجدول الموالي:

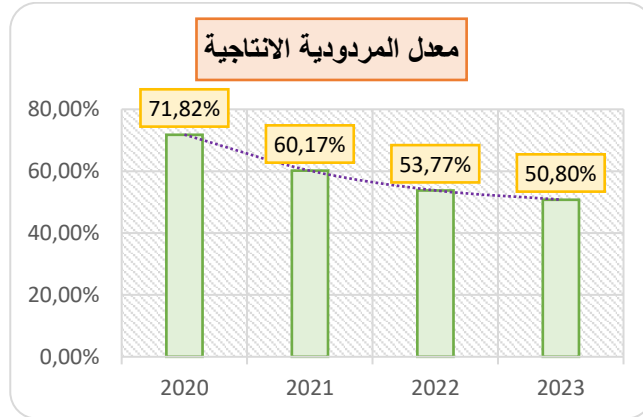
الجدول رقم 34: المردودية الإنتاجية في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023 الوحدة: طن

المؤشر	2020	2021	2022	2023
كمية الإنتاج	2154470	1804999	1613188	1523990
الطاقة الإنتاجية	3000000	3000000	3000000	3000000
المردودية الإنتاجية	<u>71,82%</u>	<u>60,17%</u>	<u>53,77%</u>	<u>50,80%</u>
معدل التطور	<u>-6,73%</u>	<u>-16,22%</u>	<u>-10,63%</u>	<u>-5,53%</u>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

وللتوضيح أكثر نُصيغ الشكل الموالي:

الشكل رقم 51: المردودية الانتاجية في شركة SCAEK للفترة 2020-2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

نُلاحظ تراجع مستمر في المردودية الإنتاجية للشركة خلال الفترة؛ ففي سنة 2020، بلغت المردودية الإنتاجية 71,82% من طاقتها الإنتاجية، لكنها تراجعت لتصل إلى 50,80% في سنة 2023، هذا التراجع يعكس انخفاضاً في الكفاءة التشغيلية للشركة الناتج عن زيادة خط الإنتاج الثاني سنة 2017 بطاقة إنتاجية 2 مليون طن/سنوياً من جهة وتراجع الطلب من جهة أخرى، لتبقى الطاقة الإنتاجية للشركة ثابتة عند 3,000,000 طن سنوياً، مع انخفاض في كمية الإنتاج الفعلية من 2,154,470 طن في 2020 إلى 1,523,990 طن في 2023، وهذا يشير إلى وجود فائض في الطاقة الإنتاجية غير المستخدمة، مما يعني أن الشركة قد لا تستغل مواردها بالشكل الأمثل.

➤ الهدف الثالث: التحكم في تكاليف الصيانة

تعتبر عمليات الصيانة في شركة الاسمنت عمليات هامة لتفادي الأعطاب التي تؤدي لتوقف عملية الإنتاج. ولتتبع مدى تحقيق هذا الهدف، نصيغ الجدول الموالي الذي يوضح نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة: (نصيب الطن من تكاليف الصيانة لسنة 2019 بلغ 619,65 دج)

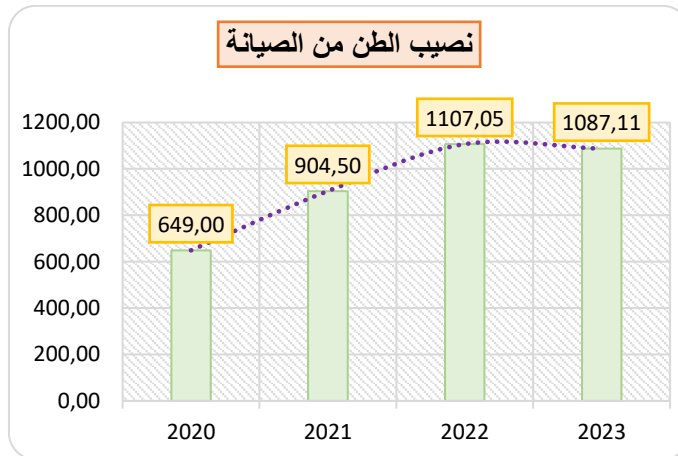
الجدول رقم 35: نصيب الطن من تكاليف الصيانة في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023 الوحدة: دج

المؤشر	2020	2021	2022	2023
مواد ولوازم الصيانة المستهلكة	1005714056	1244777595	1305122665	1200006301
تكاليف خدمات الصيانة	227024213	221990396	317955998	271224970
تكاليف التنظيف والصيانة	165506045	165859348	162797442	185513994
إجمالي تكاليف الصيانة (دج)	1398244314	1632627339	1785876105	1656745265
الإنتاج الكلي (طن)	2154470	1804999	1613188	1523990
نصيب الطن الواحد (دج)	649,00	904,50	1107,05	1087,11
معدل التطور	+4,74%	+39,37%	+22,39%	-1,80%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

وللتوضيح أكثر نُصيغ الشكل الموالي:

الشكل رقم 52: تطور نصيب الطن من الصيانة في شركة SCAEK للفترة 2020-2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

تُلاحظ أن الشكل، يُظهر نمطاً تصاعدياً في تكاليف الصيانة لكل طن من الإنتاج بين 2020 و2022، ويعكس ذلك زيادة تكاليف الصيانة مع أنه هناك انخفاض في الإنتاج، ورغم التحسن الطفيف في 2023، إلا أن نصيب الطن من التكاليف لا يزال مرتفعاً مقارنة بالسنوات السابقة، مما يشير إلى ضغوط على الكفاءة التشغيلية، ويتطلب ذلك من الشركة تحسين إدارة الصيانة وترشيد التكاليف للحد ارتفاع سعر التكلفة لكل طن من الإنتاج.

– بُعد التعلم والنمو

بُعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن يركز على تطوير وتحسين القدرات الداخلية للشركة لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل، ويُعنى هذا البعد بتعزيز مهارات الموظفين، تحسين ثقافة العمل، وتطوير الأنظمة والتكنولوجيا المستخدمة في الشركة؛ كما يتم قياس مؤشرات هذا البعد وفقاً لمجموعة الأهداف المحددة مسبقاً.

➤ الهدف الأول: تحسين التكوين

تحسين التكوين في بُعد التعلم والنمو يعزز من قدرات الموظفين ويساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. من خلال تقييم الاحتياجات التدريبية، وتصميم برامج تدريبية مخصصة، واستخدام تقنيات التعليم الحديثة، يمكن للمؤسسة رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية، وتحسين جودة العمل، وزيادة رضا الموظفين، وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة، وسيتم الاعتماد على بعض المؤشرات مثل: تكاليف التكوين، وعدد المستفيدين من التكوين.

ولتتبع التكوين في الشركة سيتم الاعتماد على المؤشرات المذكورة الموضحة في الجدول الموالي: (تكاليف

التكوين لسنة 2019 هي: 23708 ألف دج)

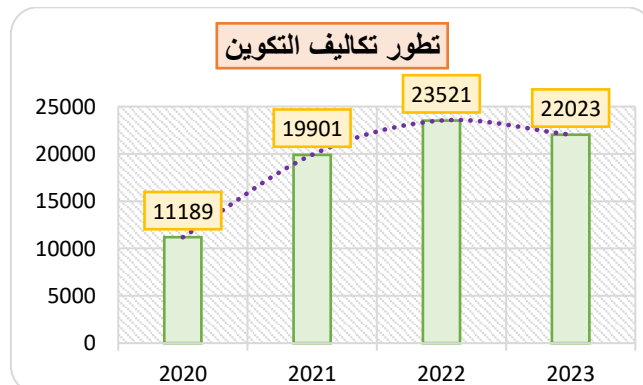
الجدول رقم 36: ميزانية التكوين في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023 الوحدة: ألف دج

المؤشر	2020	2021	2022	2023
عدد المستفيدين من التكوين	300	570	578	683
التكاليف الاجمالية للتكوين (دج)	11189	19901	23521	22023
معدل تطور تكاليف التكوين	-52,80%	+77,86%	+18,19%	-6,37%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

وللتوضيح أكثر نُصيغ الشكل الموالي:

الشكل رقم 53: ميزانية التكوين في شركة SCAEK للفترة 2020-2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

شهدت ميزانية التكوين في شركة SCAEK خلال الفترة 2020-2023 تقلبات ملحوظة، فعلى الرغم من انخفاض التكاليف بنسبة كبيرة في 2020 (-52,80%) مقارنةً بسنة 2019، إلا أنها ارتفعت بشكل ملحوظ في 2021 بنسبة 77,86%، مع زيادة متواصلة في عدد المستفيدين من التكوين من 300 إلى 683 موظفًا بين 2020 و2023، فتذبذب معدل التطور في التكاليف بين 18,19% في 2022 وانخفاض طفيف في 2023 بنسبة (-6,37%) يشير إلى تغييرات في استراتيجية التكوين؛ التركيز على تحسين كفاءة التكوين وضمان استدامة الميزانية يعد ضروريًا لتحقيق نتائج ملموسة في تطوير الكفاءات.

➤ الهدف الثاني: الرضا الوظيفي

يعكس الرضا الوظيفي مدى شعور الموظفين بالارتياح والرضا تجاه وظائفهم والبيئة التي يعملون فيها، ويتأثر هذا الشعور بعدة عوامل، منها ظروف العمل، الأجور، التقدير والاعتراف بجهود الموظفين، فرص النمو والتطوير المهني، والتوازن بين الحياة العملية والشخصية، وعندما يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي؛ يزداد تحفيزهم وإنتاجيتهم؛ مما ينعكس إيجابياً على أداء الشركة، كما يؤدي الرضا الوظيفي إلى تقليل معدلات الدوران الوظيفي والغيابات، مما يوفر للشركة تكاليف التدريب والتوظيف الجديدة (Dessler, 2020, p. 308).

ولتتبع تحقق هدف الرضا الوظيفي تم قياس المؤشرات التالية:

أ. معدل التغيب

يُساعد هذا المؤشر في تحديد مدى رضا الأفراد، ويتم قياسه بعدد أيام/ساعات الغياب التي تلقتها الشركة مقابل إجمالي أيام/ساعات العمل المتاحة، ويُحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل التغيب} = (\text{عدد ساعات الغياب} / \text{إجمالي ساعات العمل المتاحة}) * 100$$

وبالتطبيق على الشركة نجد:

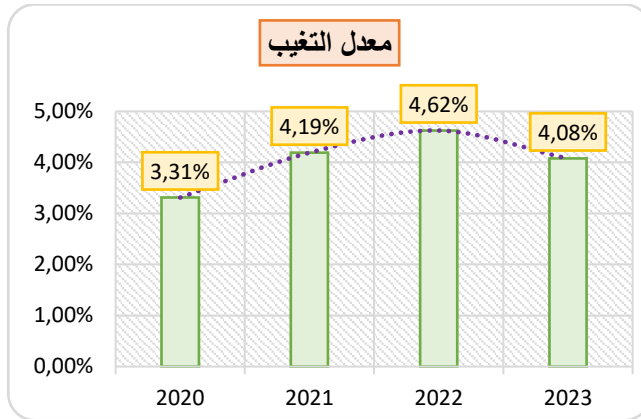
الجدول رقم 37: معدل التغيب في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023 الوحدة: ساعة

المؤشر	2020	2021	2022	2023
إجمالي ساعات الغياب	36197,63	47975,45	52647,41	47096,03
إجمالي ساعات العمل	1062119,36	1117802,12	1113967,49	1118161,57
إجمالي الساعات الإضافية	30983,00	27255,00	24472,00	37388,00
إجمالي ساعات العمل المتاحة	1093102,36	1145057,12	1138439,49	1155549,57
معدل التغيب	<u>+3,31%</u>	<u>+4,19%</u>	<u>4,62%+</u>	<u>+4,08%</u>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

وللتوضيح أكثر نُصيغ الشكل الموالي:

الشكل رقم 54: معدل التغيب في شركة SCAEK للفترة 2020-2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

من الشكل نلاحظ أن شركة SCAEK شهدت تزايداً في معدل التغيب بين سنتي 2020 و2023، حيث ارتفع من 3,31% في 2020 إلى ذروته عند 4,62% في 2022، الذي قد يكون بسبب تخفيض العلاوات الممنوحة للعمال التي تمثل أكبر نسبة في أجر العامل، ثم انخفض بشكل طفيف إلى 4,08% في 2023، يعكس هذا الارتفاع زيادة في إجمالي ساعات الغياب، التي وصلت إلى 52647,41 ساعة في 2022، مقارنة بـ 36197,63 ساعة في 2020، في المقابل، بقي إجمالي ساعات العمل وأوقات العمل المتاحة مستقرًا تقريبًا على مدار السنوات، بينما شهدت الساعات الإضافية تقلبًا، مع زيادة ملحوظة في 2023، يشير هذا إلى تحديات متعلقة بالحفاظ على الحضور والاعتماد على الساعات الإضافية لتعويض نقص العمل.

ب. معدل دوران العمال

معدل دوران العمال يشير إلى النسبة المئوية للموظفين الذين يغادرون الشركة ويتم استبدالهم بموظفين جدد خلال فترة زمنية معينة، ويُحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران العمال} = (\text{عدد الموظفين المغادرين} / \text{إجمالي عدد الموظفين}) * 100$$

وبالتطبيق على الشركة محل الدراسة نجد:

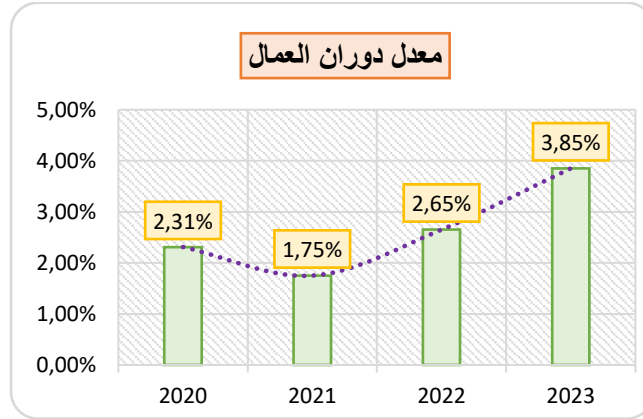
الجدول رقم 38: معدل دوران العمل في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023

المؤشر	2020	2021	2022	2023
عدد الموظفين المغادرين	13	10	15	22
إجمالي عدد الموظفين	564	571	567	571
معدل دوران العمال	+2,31%	+1,75%	+2,65%	+3,85%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

ويُمكن تمثيل معدل دوران العمال بيانياً في الشكل الموالي:

الشكل رقم 55: معدل دوران العمل في شركة SCAEK للفترة 2020-2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

شهدت شركة SCAEK تزايداً في معدل دوران العمال بين سنتي 2020 و 2023، حيث ارتفع من 2,31% في 2020 إلى 3,85% في 2023، يعكس هذا الارتفاع زيادة في عدد الموظفين المغادرين من 13 موظفاً في 2020 إلى 22 موظفاً في 2023، على الرغم من استقرار إجمالي عدد الموظفين خلال هذه الفترة، إلا أن الزيادة في معدل دوران العمال قد تشير إلى تحديات تتعلق بالاحتفاظ بالموظفين، من المهم للشركة تحليل أسباب المغادرة واتخاذ إجراءات لتعزيز بيئة العمل والاحتفاظ بالكوادر المؤهلة، للحد من هذا المعدل وتحقيق استقرار أكبر في القوى العاملة.

أ. الحوافز والمكافئات

يقيس هذا المؤشر مدى فعالية أنظمة الحوافز والمكافئات في الشركة وتأثيرها على أداء ورضا الموظفين، ويركز على تقييم سياسات توزيع الأرباح (حصة العمال من الأرباح) المطبقة ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة. ولتتبع ميزانية الأرباح نصيغ الجدول الموالي: (حصة الفرد من الأرباح لسنة 2019 هو 440,84 ألف دج)

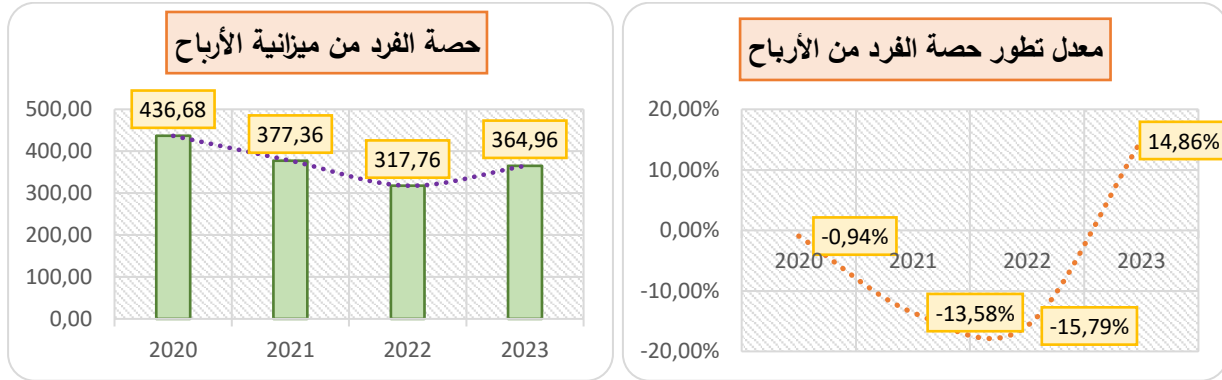
الجدول رقم 39: حصة الفرد من الأرباح والمكافئات في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023 الوحدة: ألف دج

المؤشر	2020	2021	2022	2023
حصة الأرباح والمكافئات الإجمالية	200000	200000	170000	200000
عدد الموظفين الدائمين	458	530	535	548
حصة الفرد	<u>436,68</u>	<u>377,36</u>	<u>317,76</u>	<u>364,96</u>
معدل التطور	<u>-0,94%</u>	<u>-13,58%</u>	<u>-15,79%</u>	<u>14,86%</u>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

وللتوضيح أكثر نُصيغ الشكل الموالي:

الشكل رقم 56: حصة الفرد من الأرباح في شركة SCAEK للفترة 2020-2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

في تحليل حصة الفرد من الأرباح والمكافآت في شركة SCAEK للسنوات 2023-2020، نلاحظ أن حصة الفرد انخفضت بشكل مستمر من 436,68 ألف دج في سنة 2020 إلى 317,76 ألف دج في سنة 2022، مع معدلات تراجع تصل إلى -0,94% في 2020، و-13,58% في 2021، و-15,79% في 2022، هذا الانخفاض قد يكون نتيجة زيادة عدد الموظفين الدائمين على مدى السنوات، مما قلل من نصيب الفرد رغم ثبات أو تغير طفيف في إجمالي الأرباح والمكافآت. ومع ذلك، شهد عام 2023 ارتفاعاً إيجابياً بنسبة 14,86%، حيث ارتفعت حصة الفرد إلى 364,96 ألف دج، مما قد يعكس استقراراً أو تحسناً في حصة العمال من الأرباح وتقليل النمو في عدد الموظفين، إلا أن التخصيص الأولي لتوزيع الأرباح دائماً يكون أكبر، إلا أنه عند انعقاد الجمعية العامة يتم تخفيض المبلغ المخصص لمشاركة العمال في الأرباح.

الهدف الثالث: رفع مستوى التأطير

نسبة التأطير هي مقياس لعدد الموظفين الذين يشرف عليهم كل مدير أو مشرف؛ هذا المؤشر يساعد في تقييم فعالية الهيكل التنظيمي ومستوى الإشراف في الشركة، وتختلف هذه النسبة بناءً على الصناعة وحجم الشركة، فحسب تقرير داخلي من شركة لافارج تكون نسبة التأطير في صناعة الاسمنت من 10/1 إلى 15/1 ذلك بسبب الحاجة إلى مراقبة دقيقة للعمليات والتأكد من التزام الموظفين بمعايير السلامة والجودة، ويتم حسابه بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التأطير} = (\text{عدد الموظفين} / \text{عدد المديرين})$$

وبالتطبيق على الشركة محل الدراسة نجد:

الجدول رقم 40: نسبة التأطير في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023

2023	2022	2021	2020	البيان
5	5	5	4	الإطارات المسيرة (1) Cadres Dirigeants
183	182	178	169	الإطارات العليا (2) Cadres Supérieurs
292	282	263	213	عون تحكم (3) Agents de Maitrise
68	66	84	72	عون تنفيذ (4) Agents d'exécution
548	535	530	458	الموظفين الدائمين (5) Effectifs Permanents
23	32	41	106	الموظفين المؤقتين (6) Effectifs Occasionnels
571	567	571	564	إجمالي عدد الموظفين (7) = (5) + (6)
3~	3~	3~	3~	نسبة التأطير (7) / (2)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

شهدت شركة SCAEK خلال الفترة 2023-2020 نسبة تأطير ثابتة تقارب 3/1، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالمعايير المثالية في الصناعة التي تتراوح بين 5/1 إلى 10/1، هذه النسبة العالية تشير إلى تضخم هيكلي وزيادة في التكاليف، خاصة في صناعة معيارية مثل الإسمنت، فعلى الرغم من زيادة عدد الإطارات العليا وأعاون التحكم، وانخفاض عدد الموظفين المؤقتين، يبقى التحدي في تحقيق توازن بين التأطير والكفاءة التشغيلية، ولتحقيق ذلك، وجب على الشركة إعادة تقييم هيكلها الإداري، وزيادة تمكين الموظفين عبر التدريب، وتحسين الكفاءة مع تقليل الاعتماد على الهياكل الإدارية الثقيلة.

- البعد الاجتماعي والبيئي

يُعتبر البعد الاجتماعي والبيئي في شركة SCAEK أحد العناصر الأساسية التي تعكس التزام الشركة بمسؤولياتها تجاه المجتمع والبيئة، ويتمثل هذا الالتزام في مجموعة من المبادرات والممارسات التي تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

كما يتم قياس مؤشرات هذا البعد وفقاً لمجموعة الأهداف المحددة مسبقاً.

➤ الهدف الأول: المشاركة في المجتمع المحلي

من خلال المشاركة الفعالة في المجتمع المحلي، تستطيع شركات الأسمنت تعزيز علاقاتها مع السكان، وتحقيق فوائد اجتماعية واقتصادية تعود بالنفع على الجميع، وتعكس هذه الجهود التزام الشركة بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، مما يساهم في بناء مجتمع قوي ومزدهر.

ويُمكن تتبع هذا الهدف من خلال ملاحظة تغير حجم الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية والإنسانية كما هو موضح في الجدول الموالي: (حجم الميزانية لسنة 2019 هي 42,13 مليون دج)

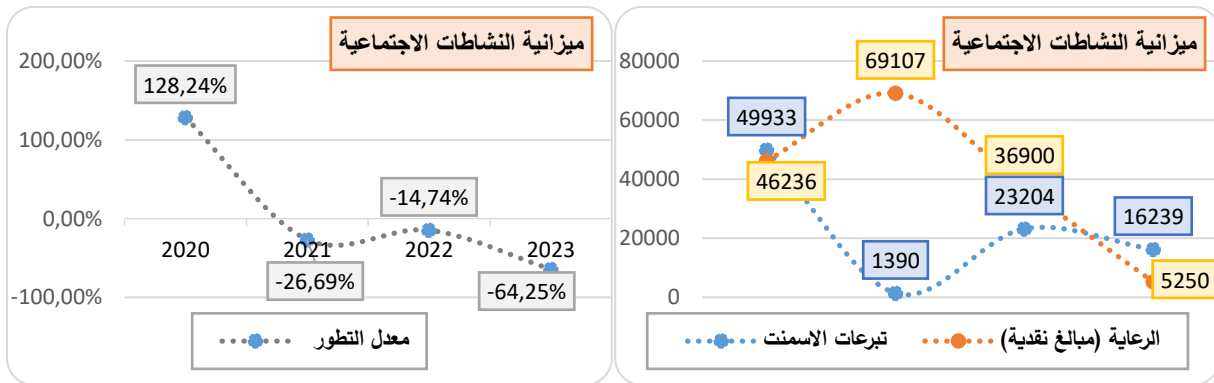
الجدول رقم 41: ميزانية النشاطات الاجتماعية في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023 الوحدة: ألف دج

المؤشر	2020	2021	2022	2023
تبرعات الاسمنت	49933	1390	23204	16239
الرعاية (مبالغ نقدية)	46236	69107	36900	5250
الإجمالي	96169	70497	60104	21489
معدل التطور	+128,24%	-26,69%	-14,74%	-64,25%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

من الجدول نلاحظ أن ميزانية النشاطات الاجتماعية في شركة SCAEK شهدت تذبذباً واضحاً خلال الفترة من 2020 إلى 2023، ففي سنة 2020، كان هناك ارتفاع كبير في الميزانية بنسبة 128,24% مقارنة بالسنة السابقة، نتيجة التبرعات المقدمة في إطار مكافحة جائحة كورونا، إلا أنه بدءاً من سنة 2021؛ شهدت تراجعاً ملحوظاً، حيث انخفضت الميزانية بنسبة 26,69%؛ تلتها انخفاضات في 2022 و 2023 بنسب 14,74% و 64,25% على التوالي، هذا التراجع الكبير في 2023؛ وذلك نتيجة استحواذ شركة سونلغاز على رعاية نادي وفاق سطيف في سنة 2023. ويُمكن أن نوضح ذلك التذبذب في الشكل الموالي:

الشكل رقم 57: تطور ميزانية النشاطات الاجتماعية في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

الهدف الثاني: تحسين الصحة والسلامة المهنية

تعتبر الصحة والسلامة المهنية من الأولويات الأساسية في شركة SCAEK، حيث تسعى إلى خلق بيئة عمل آمنة وصحية لجميع العاملين؛ فالعاملون في صناعة الأسمنت معرضون لمخاطر مختلفة، مثل التعرض للغبار والمواد الكيميائية الثقيلة، مما يستدعي تطبيق معايير صارمة للحفاظ على سلامتهم.

ويتم تتبع درجة تحقق هذا الهدف من خلال المؤشرين التاليين:

أ. معدل تكرار الإصابة IR

معدل تكرار الإصابة (Incident Rate) يُستخدم لقياس عدد الإصابات التي تحدث في الشركة لكل عدد

معين من ساعات العمل، ويُحسب باستخدام العلاقة التالية:

$$\text{معدل تكرار الإصابة} = (\text{عدد الإصابات} * 1.000.000) / (\text{عدد العاملين} * \text{ساعات العمل اليومية} * \text{أيام العمل})$$

ب. معدل شدة الإصابة SR

معدل شدة الإصابة (Severity Rate) يُشير إلى مدى خطورة الإصابات التي تحدث في بيئة العمل،

ويُحسب هذا المعدل من خلال تحديد عدد أيام العمل المفقودة نتيجة الإصابات لكل عدد معين من ساعات

العمل. يتم حسابه باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{معدل شدة الإصابة} = (\text{عدد أيام العمل المفقودة} * 1.000.000) / (\text{عدد العاملين} * \text{ساعات العمل اليومية} * \text{أيام العمل})$$

وبالتطبيق على الشركة محل الدراسة نجد ما يلي:

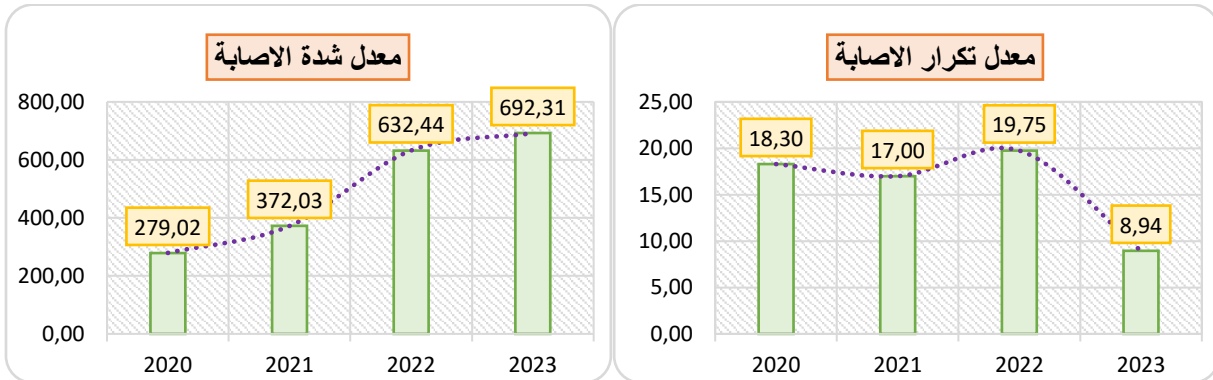
الجدول رقم 42: معدل تكرار حوادث العمل في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023

المؤشر	2020	2021	2022	2023
عدد حوادث العمل	20	19	22	10
عدد الأيام المفقودة (إجمالي العمال)	305	426	720	800
معدل تكرار الإصابة (إصابة في مليون ساعة عمل)	<u>18,30</u>	<u>17,00</u>	<u>19,75</u>	<u>8,94</u>
معدل شدة الإصابة (يوم في مليون ساعة عمل)	<u>279</u>	<u>372</u>	<u>632</u>	<u>692</u>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

وللتوضيح أكثر نُصيغ الشكل الموالي:

الشكل رقم 58: معدل تكرار وشدة الإصابة في شركة SCAEK للفترة 2020-2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

تحليل بيانات حوادث العمل في شركة SCAEK للفترة من 2020 إلى 2023 يظهر تقلبات في معدلات السلامة، في سنة 2020، كان معدل تكرار الإصابة 30,18، ولكن انخفض إلى 17,00 في 2021 قبل أن يرتفع مجددًا إلى 19,75 في 2022، مما يشير إلى زيادة في الحوادث، في 2023، انخفض المعدل بشكل ملحوظ إلى 8,94، مما يدل على تحسن في الأمان؛ على الرغم من هذا التحسن، زادت خطورة الحوادث كما يظهر من معدل شدة الإصابة الذي ارتفع من 279 يومًا لكل مليون ساعة عمل في 2020 إلى 692 في 2023، هذه الزيادة في شدة الإصابة توضح ضرورة تحسين إجراءات السلامة والصحة المهنية والتدريب للحد من خطورة الحوادث وتقليل أيام العمل المفقودة.

➤ الهدف الثالث: تنفيذ ممارسات صديقة للبيئة

تبرز أهمية الممارسات الصديقة للبيئة في صناعة الأسمنت، نتيجة التحديات البيئية المرتبطة بالإنتاج، مثل المخلفات والانبعاثات واستخدام الموارد الطبيعية، وتهدف هذه الممارسات إلى تقليل الأثر البيئي وتعزيز الاستدامة، مما يساهم في حماية البيئة وتحسين جودة الحياة.

ويتم تتبع درجة تحقق هذا الهدف من خلال المؤشرين التاليين:

أ. حجم النفايات

تُعتبر إدارة النفايات من التحديات البيئية الرئيسية التي تواجه شركات الإسمنت، حيث تتولد كميات كبيرة من النفايات أثناء عمليات الإنتاج، وفي شركة SCAEK تُصنف النفايات حسب خطورتها إلى:

- النفايات الخاصة الخطيرة ¹D.S.D؛
- النفايات الخاصة ²D.S؛
- النفايات المنزلية المماثلة ³D.M.A؛
- النفايات الهامدة ⁴.D.I.

ويُمكن توضيح تطور حجم النفايات في الجدول الموالي: (معدل طرح النفايات الاجمالية لسنة 2019 هو: +12,07)

¹ Déchets Spéciaux Dangereux.

² Déchets Spéciaux.

³ Déchets Ménager Assimile.

⁴ Déchets Inerte

الجدول رقم 43: النفايات في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023

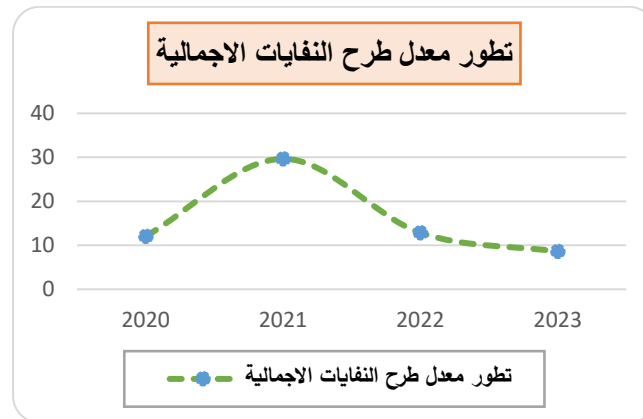
2023	2022	2021	2020	الوحدة	النوع	
0,0348	0,0370	0	0,0785	طن	نفايات الرعاية الصحية	D.S.D
40	19	251	60	قطعة	نفايات مجمعة (بطاريات...)	
313	364	537	524	قطعة	مصافي (Gaz oil, Huile, Air souillé)	
0,100	0,570	0,600	0,115	طن	مناشف التنظيف	
59750	58216	64100	141800	لتر	زيوت مستعملة	
0,100	00	00	0,100	طن	الشحوم المستعملة	
470	661	2509	1275	قطعة	أنابيب Tube Fluorescents	
22	22	00	00	قطعة	برامل معدنية Fûts métallique	
-1,16	-34,79	+83,5	+29,89	%	تطور متوسط النفايات الخاصة الخطيرة	
1136	1136	156	1216	طن	الاجر والخرسان المكسرة	D.S
10725	14358	9370	5300	طن	نفايات الاسمنت	
47852	47852	107157	135664	قطعة	أكياس الاسمنت التالفة	
00	1055	7489	14448	طن	اسمنت غير صالح incuit	
28457	30385	22297	26779	طن	نفايات الطحين	
128	128	0	164	طن	عبوات الحبر وبقايا الطباعة	
1301	1301	0	74	قطعة	أكياس ومرشحات قماشية	
50	50	53,3	60	طن	كرة طحن مستخدمة	
-16,45	+100	-38,19	-5,17	%	تطور متوسط النفايات الخاصة	
0,7	0,7	0,7	4,765	طن	كابلات كهرباء	D.M.A
0,495	0,495	0,6	0,375	طن	أجهزة وأجزاء كهربائية تالفة	
4,146	4,146	49,3	12,653	طن	الورق والكرتون	
0,260	0,260	1,385	0,6169	طن	أغلفة بلاستيكية غير ملوثة	
3,578	3,578	00	0,840	طن	نفايات مطبخ	
2526	2526	2634	2505	متر	مطاط	
290	290,520	250,2	245,12	طن	خردوات	
00	00	00	44,66	طن	بقايا خشبية	
290,82	42,300	229,1	192	طن	بقايا حديدية	
+65,26	-35,24	+35,04	+47,26	%	تطور متوسط النفايات المنزلية المماثلة	

10000	10000	35776	33414	طن	بقايا التعقيم	DI
970	1320	614,2	362,11	طن	نفايات البناء والهدم (اجر واسمنت)	
-13,26	+21,43	+38,34	-23,70	%	تطور متوسط النفايات الهامدة	
8,60	+12,85	+29,67	+12,07	%	تطور معدل طرح النفايات الاجمالية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

وللتوضيح أكثر نصيغ الشكل الموالي:

الشكل رقم 59: تطور معدل طرح النفايات في شركة SCAEK للفترة 2020-2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

شهد معدل طرح النفايات الإجمالية في SCAEK تقلبات ملحوظة خلال الفترة 2020-2023. ارتفع المعدل بشكل كبير في 2021 بنسبة 29,67% مقارنة بـ 12,07% في 2020، ما يعكس زيادة واضحة في حجم النفايات المطروحة. قد يرتبط هذا الارتفاع بتزايد النفايات الخطيرة بنسبة 83,5% في 2021، وكذلك الزيادة في النفايات الهامدة بنسبة 38,34%، ومع ذلك، في سنة 2022، انخفض المعدل إلى 12,85%، مما قد يرجع إلى التحسن في إدارة النفايات الخطيرة التي تراجعت بنسبة 34,79%، إلى جانب استقرار نسبي في النفايات الأخرى. في 2023، استمر الانخفاض ليصل إلى 8,6%، ويعود ذلك إلى تقليص النفايات الخطيرة (-1,16%) والنفايات الهامدة (-13,26%)، مما يشير إلى نجاح الجهود المبذولة في الحد من التلوث وتقليل حجم النفايات المطروحة. للعلم فإن عملية معالجة النفايات وتثمينها في شركة SCAEK تشمل المراحل التالية: (SCAEK, 2023, p. 58)

- التصفية: بيع النفايات في المزاد العلني، مثل، الخشب، البطاريات، الفلاتر، النفايات الناتجة عن المشاريع؛
- إعادة التدوير: نفايات ناتجة عن عملية التصنيع، كالدقيق (الخام)، نفايات الطوب الحراري والإسمنت؛
- الحرق: تشمل؛ الأكياس والأقمشة الملوثة، نفايات الأنشطة الصحية، نفايات المطبخ، الورق والبلاستيك؛
- الاسترجاع: يتم على أساس اتفاقيات التخلص من النفايات، كالاتفاقية مع NAFTAL لاسترجاع الزيوت؛

- الطمر في المكبات: يتم نقل نفايات المطبخ إلى مكبات النفايات العامة بواسطة بلدية أولاد عدوان؛

- التخلص من النفايات العقيمة: يتم في المحاجر.

هذه الإجراءات تدل على التزام الشركة بإدارة بيئية فعالة للنفايات، وتقليل الأثر البيئي من خلال إعادة التدوير.

ب. انبعاثات الغبار

تُعد انبعاثات الغبار من أبرز القضايا البيئية التي تواجه شركة SCAEK، حيث تنتج كميات كبيرة من الغبار أثناء عمليات الإنتاج المختلفة، بدءًا من استخراج المواد الخام وصولًا إلى الطحن والتعبئة، ويتطلب التحكم في هذه الانبعاثات تبني تقنيات وإجراءات فعالة (أجهزة الترطيب، اقتناء Filtres، ...) لحماية البيئة وصحة العاملين والمجتمعات المحيطة. ويُمكن توضيح تطور حجم الانبعاثات في الجدول الموالي: (متوسط الانبعاثات الإجمالي لسنة 2019 هو: 6,50 mg/Nm3)

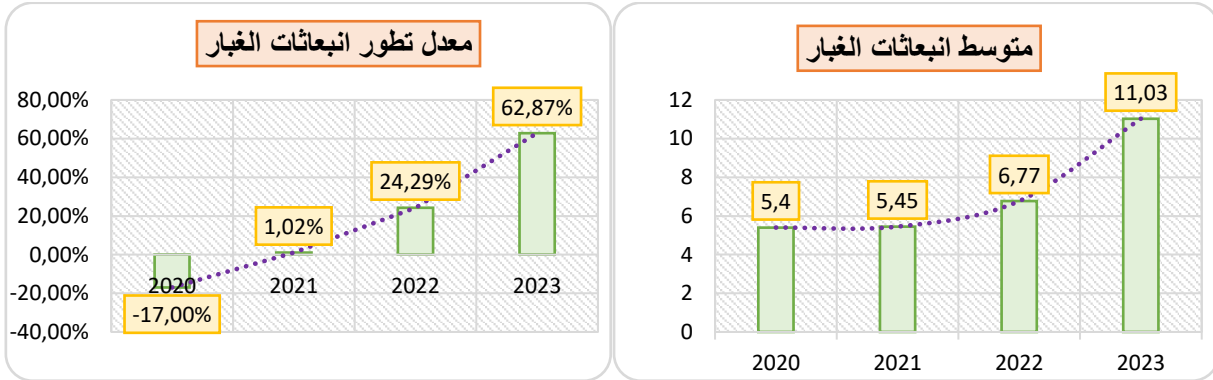
الجدول رقم 44: انبعاثات الغبار في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023

2023	2022	2021	2020	البيان	
45,32	7,93	7,74	7,85	المصفاة AAF	الخط 1 (mg/Nm3)
6,46	6,4	6,81	6,29	مصفاة التبريد L45	
7,16	7,21	6,05	6,47	مصفاة التبريد L46	
5,93	5,77	6,56	7,43	مصفاة منطقة الاسمنت N204	
6,85	6,41	7,55	11,17	مصفاة منطقة الاسمنت N304	
14,34	6,74	6,94	7,84	متوسط الانبعاثات في الخط الأول (mg/Nm3)	
20,95	17,23	6,64	3,9	مصفاة الفرن	الخط 2 (mg/Nm3)
5,56	3,27	3,31	2,93	مصفاة المبرد	
4,28	3,57	3,29	1,85	مصفاة ورشة طحن الكلنكر 1	
4,21	6,92	4,57	4,37	مصفاة ورشة طحن الكلنكر 2	
3,61	3,03	1,98	1,69	مصفاة ورشة طحن الكلنكر 3	
7,72	6,80	3,96	2,95	متوسط الانبعاثات في الخط الثاني (mg/Nm3)	
11,03	6,77	5,45	5,40	متوسط الانبعاثات الاجمالية (mg/Nm3)	
%62,87	%24,29	%1,02	%17,00-	معدل تطور انبعاثات الغبار %	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

وللتوضيح أكثر نُصيغ الشكل الموالي:

الشكل رقم 60: متوسط ومعدل انبعاثات الغبار في شركة SCAEK للفترة 2020-2023



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

نلاحظ أن شركة SCAEK شهدت زيادة ملحوظة في انبعاثات الغبار خلال الفترة 2020-2023 مقارنة بمتوسط الانبعاثات لسنة 2019 الذي بلغ $6,50 \text{ mg/Nm}^3$ ، ففي الخط الأول؛ ارتفع متوسط الانبعاثات من 7,84 mg/Nm^3 في سنة 2020 إلى 14,34 mg/Nm^3 في سنة 2023، مع تسجيل ارتفاع كبير في انبعاثات مصفاة AAF إلى 45,32 mg/Nm^3 في سنة 2023، مما يشير إلى تدهور أداء المصفاة حيث تبين تلف الأكياس الفلترية (8640 كيس) والتي تقرر تنفيذ عملية التغيير خلال التوقف المبرمج في جانفي 2024، أما بالنسبة للخط الثاني؛ فقد ارتفع متوسط الانبعاثات من 2,95 mg/Nm^3 في سنة 2020 إلى 7,72 mg/Nm^3 في سنة 2023، مع ملاحظة زيادة في انبعاثات مصفاة الفرن التي بلغت 20,95 mg/Nm^3 في سنة 2023، هذه الزيادات أدت إلى ارتفاع متوسط الانبعاثات الإجمالي من 5,40 mg/Nm^3 في سنة 2020 إلى 11,03 mg/Nm^3 في سنة 2023، مما يعكس معدل تطور انبعاثات بنسبة 62,87% في سنة 2023 مقارنة بالعام السابق، هذه الزيادة تشير إلى تحديات في التحكم في الانبعاثات، خاصة في الخط الأول، مما يتطلب إجراءات تصحيحية لضمان الامتثال للمعايير البيئية التي تُحدد المعدل القانوني لانبعاث الغبار بـ 30 ملغ/متر مكعب (mg/Nm^3).

➤ الهدف الرابع: الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية

تُركز شركة الإسمنت SCAEK على ترشيد استهلاك الكهرباء والغاز والماء كجزء من استراتيجيتها للمحافظة على الموارد الطبيعية، إذ تعتمد الشركة على تقنيات حديثة وفعالة في الإنتاج تساعد في تقليل استهلاك الطاقة، مثل استخدام الأفران والمعدات عالية الكفاءة خاصة في الخط الإنتاجي الثاني، بالإضافة إلى ذلك، تعمل الشركة أيضاً على تحسين كفاءة استخدام المياه من خلال تقنيات جديدة تقلل من الفاقد وتعزز إعادة الاستخدام. ولتتبع هذا الهدف تم الاعتماد على معدلات استهلاك الكهرباء، الغاز والماء كما يلي:

أ. استهلاك الكهرباء

لقد تم تلخيص معطيات هذا المؤشر في الجدول الموالي: (الاستهلاك للطن الواحد لسنة 2019 هو: DZD 349,13 و kWh 147,49)

الجدول رقم 45: معدل استهلاك الكهرباء في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023

2023	2022	2021	2020	البيان	
398 836	468 391	608 976	840 685	الإنتاج الاسمنت (طن)	
125 166 276	131 470 973	138 951 459	153 977 157	الاستهلاك (kWh)	
284 127 447	307 642 077	318 890 147	353 435 402	الاستهلاك (DZD)	
313,83	280,69	228,17	183,16	الاستهلاك للطن الواحد kWh	
712,39	656,81	523,65	420,41	الاستهلاك للطن الواحد DZD	
1 125 154	1 144 797	1 196 023	1 313 785	الإنتاج الاسمنت (طن)	
158 594 724	157 069 999	156 918 541	162 236 697	الاستهلاك (kWh)	
360 432 364	369 599 745	361 820 079	371 647 316	الاستهلاك (DZD)	
140,95	137,20	131,20	123,49	الاستهلاك للطن الواحد kWh	
320,34	322,85	302,52	282,88	الاستهلاك للطن الواحد DZD	
1 523 990	1 613 188	1 804 999	2 154 470	الإنتاج الاسمنت (طن)	
283 761 000	288 540 972	295 870 000	316 213 854	الاستهلاك (kWh)	
644 559 811	677 241 822	680 710 226	725 082 718	الاستهلاك (DZD)	
186,20	178,86	163,92	146,77	الاستهلاك للطن الواحد kWh	
422,94	419,82	377,12	336,55	الاستهلاك للطن الواحد DZD	
+4,10%	+9,12%	+11,68%	-0,49%	معدل التطور الإجمالي kWh/Tonne	

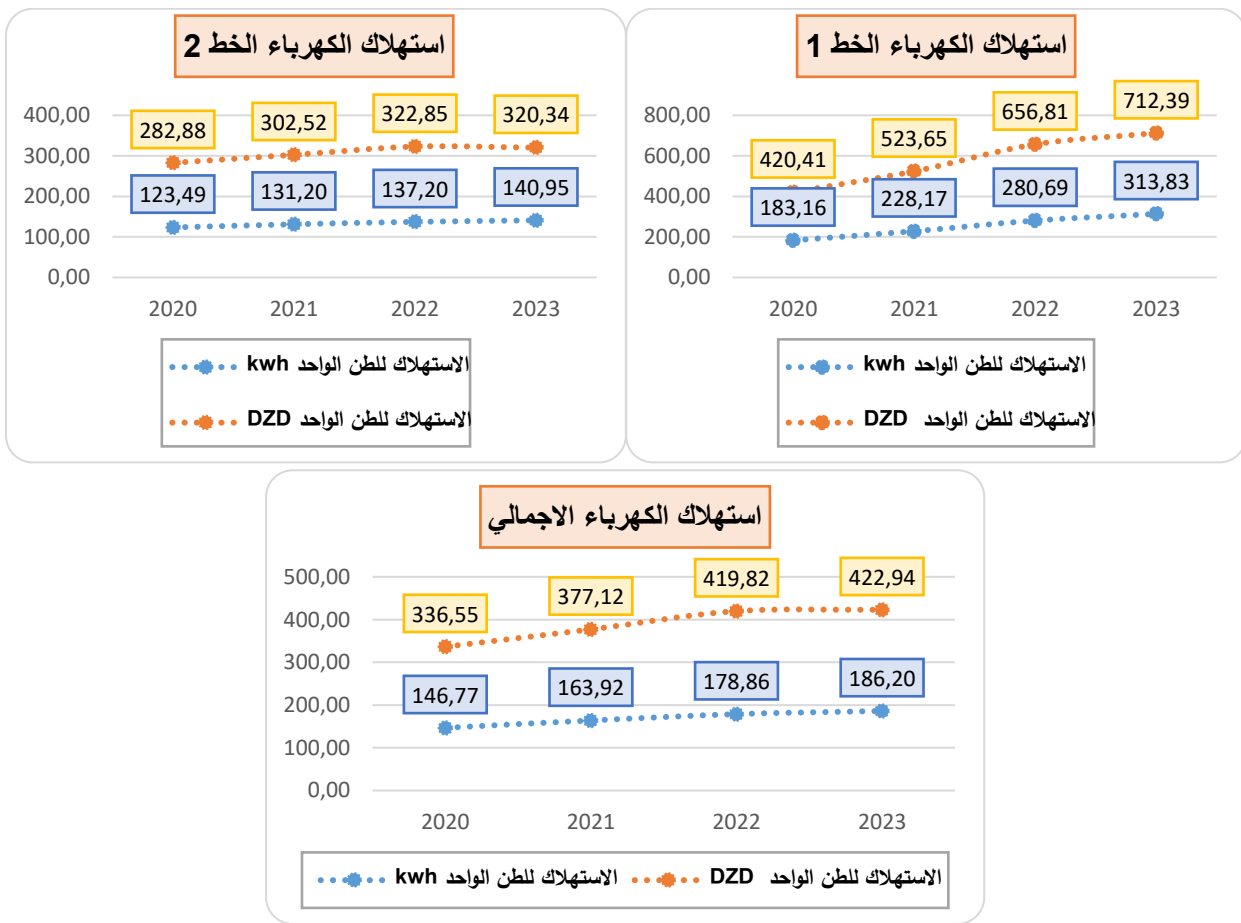
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية الشركة

أظهرت البيانات تبايناً ملحوظاً في استهلاك الكهرباء بين خطي الإنتاج في شركة SCAEK، فبالنسبة للخط 1، ارتفع استهلاك الكهرباء لكل طن بشكل كبير من kWh 183,16 في 2020 إلى kWh 313,83 في 2023، بزيادة تصل إلى 71,5%، وزادت تكلفة الكهرباء لكل طن من 420,41 دج إلى 712,39 دج، بزيادة قدرها 69,4%. هذا يشير إلى تزايد كبير في استهلاك الطاقة وتكاليف التشغيل في هذا الخط القديم، بالمقابل في الخط 2، شهد استهلاك الكهرباء لكل طن زيادة أقل من kWh 123,49 إلى kWh 140,95، بنسبة 14,2%

فقط، كما ارتفعت تكلفة الكهرباء لكل طن من 282,88 دج إلى 320,34 دج، بزيادة قدرها 13,3%، تعكس هذه الأرقام تحسناً نسبياً في كفاءة الطاقة مقارنة بالخط الأول، وهذا راجع إلى التكنولوجيا المستخدمة في الخط الجديد، ويُشير هذا إلى ضرورة تحسين كفاءة الطاقة في الخط 1 للحد من الزيادة الكبيرة في التكاليف، بينما يمكن أن تكون الاستراتيجيات المعتمدة في الخط الثاني نموذجاً لتحسين كفاءة الطاقة في عمليات الإنتاج لتقليل التكاليف والتأثيرات البيئية.

كما يُمكن ملاحظة وتتبع استهلاك الكهرباء في الشكل الموالي:

الشكل رقم 61: تطور استهلاك الكهرباء في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

ب. استهلاك الغاز

وبالنسبة إلى معدل استهلاك الغاز لسنوات الدراسة موضحة في الجدول الموالي: (الاستهلاك للطن الواحد لسنة 2019 هو: 90,83 NM³)

الجدول رقم 46: معدل استهلاك الغاز في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023

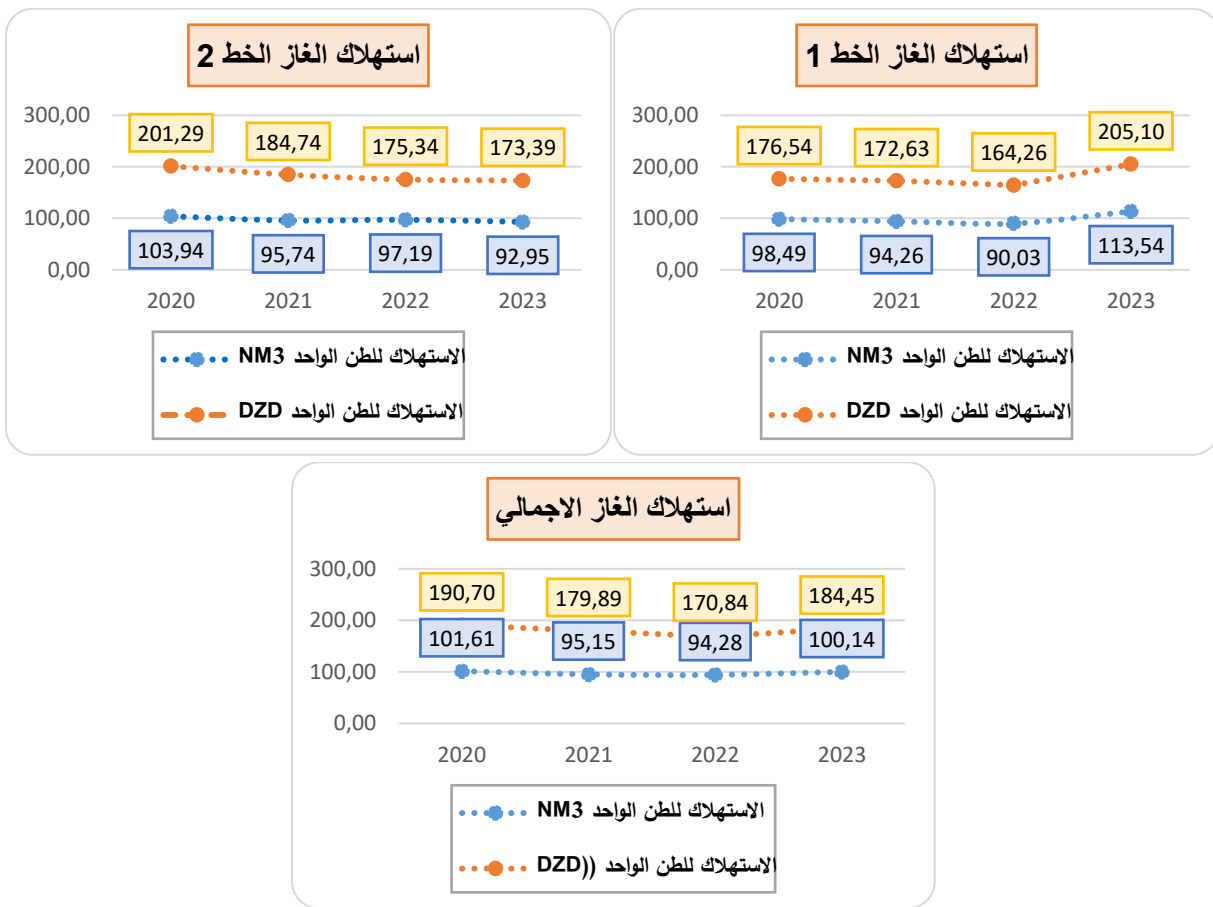
2023	2022	2021	2020	البيان	
858537	971838	942928	1001959	الإنتاج الكلنكر (طن)	الخط 1
97481673	87494575	88878779	98687436	الاستهلاك (NM ³)	
176083767	159635346	162781605	176889833	الاستهلاك (DZD)	
<u>113,54</u>	<u>90,03</u>	<u>94,26</u>	<u>98,49</u>	الاستهلاك للطن الواحد (NM ³)	
<u>205,10</u>	<u>164,26</u>	<u>172,63</u>	<u>176,54</u>	الاستهلاك للطن الواحد (DZD)	
1602168	1419468	1412611	1339661	الإنتاج الكلنكر (طن)	
148928000	137958095	135247208	139242936	الاستهلاك (NM ³)	
277799553	248889146	260960365	269663918	الاستهلاك (DZD)	
<u>92,95</u>	<u>97,19</u>	<u>95,74</u>	<u>103,94</u>	الاستهلاك للطن الواحد (NM ³)	
<u>173,39</u>	<u>175,34</u>	<u>184,74</u>	<u>201,29</u>	الاستهلاك للطن الواحد (DZD)	
2460705	2391306	2355539	2341620	الإنتاج الكلنكر (طن)	الإجمالي
246409673	225452670	224125987	237930372	الاستهلاك (NM ³)	
453883320	408524492	423741970	446553751	الاستهلاك (DZD)	
<u>100,14</u>	<u>94,28</u>	<u>95,15</u>	<u>101,61</u>	الاستهلاك للطن الواحد (NM ³)	
<u>184,45</u>	<u>170,84</u>	<u>179,89</u>	<u>190,70</u>	الاستهلاك للطن الواحد (DZD)	
<u>+6,21%</u>	<u>-0,91%</u>	<u>-6,36%</u>	<u>+11,87%</u>	معدل التطور الإجمالي (TONNE/NM ³)	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

نلاحظ أن شركة SCAEK شهدت تغيرات ملحوظة في استهلاك الغاز خلال الفترة 2020-2023؛ في الخط 1، لوحظ تراجع في كفاءة الاستهلاك، حيث ارتفع استهلاك الغاز لكل طن من الكلنكر من 98,49 NM³ في سنة 2020 إلى 113,54 NM³ في سنة 2023، مما يشير إلى زيادة في استهلاك الغاز مع تراجع في الكفاءة. هذا التراجع قد يكون ناتجاً عن عوامل تشغيلية أو تقادم في المعدات، وفي المقابل، حقق الخط 2 تحسناً ملحوظاً في كفاءة الاستهلاك، حيث انخفض استهلاك الغاز لكل طن من 103,94 NM³ في 2020 إلى 92,95 NM³ في 2023، هذا التحسن يعكس جهود الشركة في تحسين العمليات وزيادة كفاءة الطاقة في هذا

الخط بهدف تقليل التكاليف، على المستوى الإجمالي، استقرت كفاءة استهلاك الغاز نسبياً، حيث تراوح الاستهلاك بين $NM^3 101,61$ لطن في 2020 و $NM^3 100,14$ للطن في 2023، ومع ذلك، شهدت الشركة تحسناً طفيفاً في التكاليف المرتبطة بالاستهلاك، حيث انخفضت تكاليف الاستهلاك لكل طن من 190,70 دج في 2020 إلى 184,45 دج في 2023، وبشكل عام، تعكس هذه التغيرات تبايناً في أداء خطوط الإنتاج، مع الحاجة إلى تحسين كفاءة استهلاك الغاز في الخط 1، بينما يستمر الخط 2 في تحقيق نتائج إيجابية. كما يُمكن ملاحظة ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم 62: تطور استهلاك الغاز في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

ت. استهلاك الماء

أما فيما يخص معدل استهلاك الماء خلال سنوات الدراسة، فإن الشركة لا تعتمد على المياه بشكل مباشر في عمليات الإنتاج الرئيسية؛ ومع ذلك، يتم استخدام المياه في أنشطة داعمة أخرى، مثل التبريد أو التنظيف، عن طريق تقنية إعادة تدوير الماء، ويتم مراقبة استهلاكها بهدف تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل الفاقد بما يتماشى مع معايير الاستدامة البيئية.

الخطوة الثامنة: المحاذاة والتقييم

تعمل شركة الإسمنت SCAEK في هذه الخطوة على تحقيق تناغم كامل بين الأهداف التشغيلية للأقسام المختلفة والأهداف الاستراتيجية للشركة ككل، مما يضمن تحقيق الأداء الأمثل؛ ولتحقيق هذا التناغم، يتم مراجعة الأهداف التشغيلية للتحقق من أنها تسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويعتبر تعزيز التواصل والتعاون بين الإدارات المختلفة أيضًا جزءًا أساسيًا من عملية المحاذاة، حيث يتم تنظيم اجتماعات وورش عمل دورية لتبادل الأفكار والتغذية العكسية؛ كما تتضمن عملية المحاذاة أيضًا مراقبة وتقييم التقدم باستخدام نظام مراقبة الأداء، مما يتيح إجراء تعديلات حسب الحاجة لضمان التقدم المستمر، كما يتم تشجيع الابتكار والتحسين المستمر في العمليات لتحقيق الأهداف بطرق أكثر فعالية وكفاءة.

في النهاية، يتم إجراء تقييم شامل لمدى نجاح عملية المحاذاة وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين، ومن ثم إجراء التعديلات اللازمة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة بشكل فعال؛ من خلال هذه الجهود المتكاملة، تسعى شركة إسمنت عين الكبيرة إلى تحقيق تكامل وانسجام بين الأهداف المختلفة والوحدات، مما يعزز من كفاءتها التشغيلية وقدرتها على المنافسة في السوق.

2. تصميم بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية لشركة SCAEK

تصميم بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية يتطلب التركيز على تحقيق التوازن بين مختلف الأبعاد التي تعكس الجوانب الحيوية للأداء المجتمعي، ويتطلب تحديد الأهداف الاستراتيجية لكل بُعد وتخصيص الأوزان أو النسب المئوية المناسبة لها، مما يعكس أهميتها النسبية للشركة والمجتمع، يمكن توزيع الأوزان كما يلي:

● البعد المالي

يُمثل البعد المالي 25% لأن استدامة الشركة تعتمد بشكل كبير على تحقيق الكفاءة المالية، إذ تهدف إلى تحسين المردودية والتحكم في التكاليف لضمان استمراريتها، وهذا ما يجعل البعد المالي محورًا مهمًا، وهي أكبر نسبة في البطاقة مما يعكس أهميتها النسبية بالنسبة للشركة، وهي موزعة على النحو التالي:

■ سعر التكلفة: 5%؛

■ القيمة الاقتصادية المضافة: 5%؛

■ المردودية المالية: 5%؛

■ مؤشر Scoring: 5%؛

■ مؤشر DuPont: 5%.

● بُعد العملاء

يمثل هذا البعد 20% لأن رضا العملاء هو مؤشر حيوي لنجاح الشركة، وتحسين رضا العملاء وزيادة ولائهم يساهمان في تعزيز سمعتها وزيادة حصتها السوقية، وتلبية احتياجات العملاء يجب أن يكون في صميم استراتيجياتها لتحقيق التنافسية والنمو في السوق، وتم توزيع نسبة هذا البعد بين المؤشرات على النحو التالي:

- الحصة السوقية: 5%؛
- عدد العملاء: 5%؛
- معدل رضا العملاء: 5%؛
- معدل المنتجات المعيبة: 5%.

● بُعد العمليات الداخلية

تم تخصيص 15% لهذا البعد لأن كفاءة العمليات الداخلية تؤثر مباشرة على جودة الخدمات وتكلفة الإنتاج، كما أن تحسين العمليات الداخلية يساعد في تحقيق التميز التشغيلي من خلال زيادة الكفاءة والتحكم في التكلفة، مما يجعل العمليات أكثر فعالية وسلاسة وينعكس إيجابًا على الأداء الشامل، وتم توزيع نسبة هذا البعد بين المؤشرات على النحو التالي:

- معدل إنتاجية العامل: 5%؛
- المردودية الإنتاجية: 5%؛
- تكاليف الصيانة: 5%.

● بُعد التعلم والنمو

تم تخصيص لهذا البعد 20% لأن الاستثمار في التعلم والنمو هو استثمار طويل الأجل لمستقبل الشركة؛ وتطوير مهارات الموظفين وتعزيز ثقافة الابتكار يعززان قدرتها على التكيف مع التغيرات السوقية والتكنولوجية، ويعتبر تخصيص 20% متوازنًا لتحقيق التحسين المستمر دون التأثير سلبًا على الأبعاد الأخرى، وتم توزيع نسبة هذا البعد بين المؤشرات على النحو التالي:

- معدل تطور تكاليف التكوين: 5%؛
- معدل التغيب: 5%؛
- معدل دوران العمال: 5%؛
- معدل التأطير: 5%.

• البعد الاجتماعي والبيئي

تم تخصيص 20% لهذا البعد ليعكس التزام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية؛ فالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يعزز سمعة الشركة ويؤسس لعلاقات إيجابية مع المجتمع والبيئة المحيطة، والتركيز على هذا البعد يظهر أن الشركة تهتم بتأثيرها الأوسع وتعمل لتحقيق الاستدامة، مما يعزز ثقتها بالأطراف ذات المصلحة، وتم توزيع نسبة هذا البعد بين المؤشرات على النحو التالي:

- تطور الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية: 5%؛
- معدل تكرار الإصابة: 2,5%؛
- معدل شدة الإصابة: 2,5%؛
- معدل طرح النفايات: 2,5%؛
- معدل انبعاث الغبار: 2,5%؛
- معدل استهلاك الكهرباء: 2,5%؛
- معدل استهلاك الغاز: 2,5%؛

بهذا التوزيع، تضمن الشركة تحقيق توازن شامل بين الأبعاد: المالية، خدمة العملاء، كفاءة العمليات، تطوير القدرات الداخلية، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، مما يدعم الأداء الشامل والنمو المستدام، وبالاعتماد على ما سبق تم بناء بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية لشركة SCAEK كما يلي:

الجدول رقم 47: بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية لشركة SCAEK

Result النتائج النهائية				Achieved النتائج المنجزة فعلا				Target النتائج المستهدفة "الأهداف"				الوزن	المؤشرات	الأبعاد
2023	2022	2021	2020	2023	2022	2021	2020	2023	2022	2021	2020			
✓ 5,09%	↑ 4,20%	↑ 4,35%	↑ 4,32%	7532,51	7301,69	5571,9	5507,9	7666,77	6129,09	4846,95	4758,2	5%	تطور سعر التكلفة (دج/ طن)	البعد المالي
↑ 4,06%	✓ 5,55%	✓ 7,63%	↑ 4,41%	2737-	3546-	3548-	2640-	3369-	3193-	2324-	2992-	5%	القيمة الاقتصادية المضافة	
✓ 8,05%	✗ 2,85%	↑ 4,81%	↑ 4,67%	7,55	4,94	7,89	9,33	4,69	8,68	8,21	9,98	5%	المردودية المالية %	
✓ 5,00%	✓ 5,87%	✓ 5,42%	↑ 4,50%	0,28	0,27	0,26	0,27	0,28	0,23	0,24	0,3	5%	مؤشر Scoring	
✓ 8,05%	✗ 2,85%	↑ 4,81%	✓ 5,35%	7,55	4,94	7,89	9,33	4,69	8,68	8,21	8,72	5%	مؤشر DuPont	
✓ 30,25%	✗ 21,31%	✓ 27,01%	↑ 23,26%	أداء البعد المالي								25%	النسبة الاجمالية	
↔ 4,62%	↔ 3,81%	↔ 4,27%	↑ 6,72%	6,17	6,72	8,02	10,67	6,68	8,82	9,39	7,94	5%	الحصة السوقية%	بعد العملاء
↔ 4,95%	↓ 2,86%	↑ 5,13%	✗ 0,91%	375	399	634	702	379	697	618	3872	5%	تطور عدد العملاء	
↔ 4,90%	↔ 4,95%	↔ 4,90%	↔ 4,88%	98	99	98	97,6	100	100	100	100	5%	معدل رضا العملاء %	
↑ 7,14%	↓ 2,85%	↔ 4,77%	↑ 5,77%	2,03	2,77	1,75	1,49	2,9	1,58	1,67	1,72	5%	معدل المنتجات المعيبة %	
✓ 21,61%	✗ 14,47%	↑ 19,07%	↔ 18,28%	أداء بعد العملاء								20%	النسبة الاجمالية	
↔ 4,94%	↓ 4,09%	↔ 4,70%	↑ 5,75%	2669	2845	3161	3820	2703	3477,1	3361,6	3322,26	5%	معدل إنتاجية العامل (طن/عامل)	بعد العمليات الداخلية
↔ 4,97%	↓ 4,06%	↔ 4,76%	↑ 5,75%	50,8	53,77	60,17	71,82	51,08	66,19	63,2	62,46	5%	المردودية الانتاجية	
↔ 5,34%	✗ 3,68%	✗ 3,16%	↓ 4,20%	1087,11	1107	904,5	649	1162	814	571	545	5%	تكاليف الصيانة (دج/ طن)	
✓ 15,25%	✗ 11,83%	↓ 12,62%	✓ 15,70%	أداء بعد التعلم والنمو								15%	النسبة الاجمالية	

النتائج النهائية Result				النتائج المنجزة فعلا Achieved				النتائج المستهدفة "الأهداف" Target				الوزن	المؤشرات	الأبعاد
2023	2022	2021	2020	2023	2022	2021	2020	2023	2022	2021	2020			
↑ 4,93%	↑ 5,37%	✓ 10,11%	✗ 2,26%	22023	23521	19901	11189	22345	21891	9846	24700	5%	تكاليف التكوين (ألف دج)	بعد التعلم والنمو
↓ 3,00%	↓ 3,00%	↓ 3,00%	↓ 3,00%	3	3	3	3	5	5	5	5	5%	معدل التأطير %	
✓ 5,94%	↑ 4,08%	↓ 2,90%	↔ 3,78%	4,08	4,62	4,19	3,31	4,85	3,77	2,43	2,5	5%	معدل التغيب %	
↔ 3,27%	↓ 2,98%	↑ 4,40%	↔ 3,42%	3,85	2,65	1,75	2,31	2,52	1,58	1,54	1,58	5%	معدل دوران العمال %	
↔ 17,14%	↓ 15,43%	✓ 20,41%	✗ 12,46%	أداء بعد العمليات الداخلية				20%	النسبة الاجمالية					
✗ 1,88%	↑ 3,88%	↑ 4,17%	✓ 10,38%	21489	60104	70497	96169	57099	77547	84629	46343	5%	الميزانية الاجتماعية (ألف دج)	البعد المجتمعي (الاجتماعي والبيئي)
✓ 5,80%	↑ 1,94%	↑ 2,20%	↑ 2,13%	8,94	19,75	17	18,3	20,73	15,3	14,96	15,62	2,50%	معدل تكرار الاصابة TF	
↑ 2,40%	↓ 1,33%	↔ 1,65%	↑ 2,30%	692	632	372	279	664	335	246	257	2,50%	معدل شدة الاصابة TG	
↑ 2,52%	↑ 2,44%	↔ 1,67%	↑ 2,30%	186,2	178,86	193,92	146,77	187,8	174,5	129,16	135	2,50%	معدل استهلاك الكهرباء kwh	
↑ 2,47%	↑ 2,27%	↑ 2,35%	↑ 2,39%	100,14	94,28	95,15	101,61	98,99	85,6	89,42	97	2,50%	معدل استهلاك الغاز NM ³	
✓ 3,92%	↑ 2,27%	✗ 0,89%	↑ 2,07%	8,6	12,85	29,67	12,07	13,49	11,68	10,62	10	2,50%	تطور معدل طرح النفايات %	
↔ 1,61%	↔ 1,81%	↑ 2,18%	↑ 2,07%	11,03	6,77	5,45	5,4	7,11	4,91	4,75	4,47	2,50%	معدل انبعاث الغبار mg/Nm ³	
↑ 20,60%	✗ 15,93%	✗ 15,11%	✓ 23,64%	أداء البعد الاجتماعي والبيئي				20%	النسبة الاجمالية					
✓ 104,86%	✗ 78,98%	↑ 94,21%	↑ 93,33%	الإداء الشامل				100,00%	النسبة الاجمالية					

✗	أداء ضعيف جداً	↓	أداء ضعيف	↔	أداء متوسط	↑	أداء جيد	✓	أداء جيد جداً
---	----------------	---	-----------	---	------------	---	----------	---	---------------

ويُمكن تفسير كل عمود في الجدول كالتالي:

- **الأبعاد:** تم وضع الأبعاد الأربعة الأصلية التي جاءت بها البطاقة بالإضافة للبعد الاجتماعي والبيئي؛
 - **المؤشرات:** وتتمثل في ترجمة الأهداف الاستراتيجية المحددة على مستوى كل بعد إلى مؤشرات كمية؛
 - **الوزن:** حيث تم وضع أوزان مختلفة بحسب أهميتها في بلوغ أهداف الشركة، كما تجدر الإشارة إلى أن مبدأ التوازن في البطاقة يعتمد بشكل مباشر على توزيع نسب الأهمية على الأبعاد المحددة حتى يشكل التوازن المطلوب؛
 - **الأهداف:** تمثل الأهداف المسطرة والمنشود تحقيقها من طرف الشركة؛
 - **النتائج المنجزة فعلا (المحققة):** تعبر عما تم إنجازه من نتائج حقيقية من طرف الشركة؛
 - **النتائج النهائية:** وتتمثل في المقارنة بين ما تم إنجازه فعليا والقيم المستهدفة، ويُحسب كما يلي:
- أ. **القيم المستهدفة التي لها تأثير تصاعدي نشاط الشركة:** مثلا مؤشر المردودية المالية الوارد في البعد المالي؛ كلما ارتفعت قيمته كان ذلك مرغوبا وهو في صالح الشركة، وكلما تناقصت كان ذلك انحرافا وجب معالجته، لذلك نحصل على النتيجة النهائية في هذه الحالة وفقاً للعلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = \text{النتيجة المنجزة فعلا "المحققة"} / \text{القيمة المستهدفة "الأهداف"} * \text{الوزن}$$

- ب. **القيمة المستهدفة التي لها تأثير تنازلي على نشاط الشركة:** مثلا مؤشر سعر التكلفة الوحدوي الوارد في البعد المالي؛ كلما انخفض هذا المعدل كلما كان ذلك مرغوبا وهو في صالح الشركة، وكلما ارتفع كان ذلك انحرافا وجب معالجته، ففي هذه الحالة فإن النتيجة النهائية تحسب وفقاً لعكس العلاقة السابقة:

$$\text{النتيجة النهائية} = \text{القيمة المستهدفة "الأهداف"} / \text{النتيجة المنجزة فعلا "المحققة"} * \text{الوزن}$$

وعليه فقد تم تحديد النتائج النهائية لكل المؤشرات ضمن الأبعاد الخمسة للبطاقة، كما تم تمييزها بخمس أشكال مختلفة تعطي فكرة واضحة عن وضع كل مؤشر ودرجة اقترابه أو ابتعاده عن القيمة المستهدفة، وبهذا تأتي مرحلة المتابعة والتقييم وتفسير النتائج المتوصل إليها، والتي سوف يتم التطرق إليها في العنصر التالي.

III. مساهمة بطاقة الأداء المتوازن المُجتمعية في تفعيل حوكمة شركة الاسمنت SCAEK

تُعد بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية فعالة في تعزيز الحوكمة المؤسسية في شركة الاسمنت عين الكبيرة SCAEK، من خلال تمكين مجلس الإدارة من متابعة الأداء عبر أبعاد متعددة، تشمل الأداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، تساهم هذه الأداة في تحقيق رؤية شاملة للأداء المؤسسي، كما تلعب بطاقة الأداء المتوازن دورًا محوريًا في تحسين المسؤولية الاجتماعية، حيث تتيح قياس أثر المبادرات الاجتماعية على المجتمع المحلي وتعزيز سمعة الشركة؛ وفيما يتعلق بالإفصاح والشفافية، توفر البطاقة إطارًا يمكن الشركة من تقديم تقارير أداء شاملة تعزز من ثقة المستثمرين والأطراف المعنية.

علاوة على ذلك، تساهم بطاقة الأداء المتوازن في إدارة متطلبات الأطراف ذات المصلحة، من خلال ربط الأهداف المالية والاجتماعية وضمان تلبية توقعات جميع المعنيين، من خلال هذه الوظائف المتعددة، تعزز بطاقة الأداء المتوازن قدرة SCAEK على تحقيق أهدافها الاستراتيجية واستدامتها.

1. الحوكمة والأطراف ذات المصلحة في شركة الاسمنت SCAEK

كما تم الطرق في الجانب النظري حول الحوكمة من منظور نظرية أصحاب المصالح، فإن أهمية تحقيق أهداف ومتطلبات الأطراف ذات المصلحة تساهم إلى حد بعيد في بقاء ونمو واستمرار الشركة، كونه مرهون بتحقيق التوازن الحقيقي في العلاقات المتضاربة بينهم، لذلك سوف يتم التطرق إلى كل من هيكل ومبادئ الحوكمة والأطراف ذات المصلحة في شركة SCAEK.

1.1. الحوكمة في شركة الاسمنت SCAEK

من خلال إجراء مقابلة مع بعض المديرين الفرعيين وحتى الإطارات والعمال كل باختصاصه داخل شركة الاسمنت عين الكبيرة تبين أن الشركة لا تُطبق الحوكمة بشكل صريح؛ لكنها تعتبر نموذجاً لتطبيق ممارساتها، حيث أن نطاق الحوكمة يعتمد على القيم الأساسية التي تؤمن بها، وذلك عن طريق ترجمة لقواعد الحوكمة إلى نموذج يخضع دائماً للمراقبة والتحديث المستمر، مما يوفر صورة عامة وواضحة لكل من المساهمة والهياكل التنظيمية والسلطات والصلاحيات وعمليات التشغيل والإجراءات المتخذة، وكذا علاقتها مع الأطراف ذات المصلحة بها.

وتقوم إدارة شركة SCAEK بغرس وتشجيع الممارسات اتجاه التنمية المستدامة، حيث تتجلى الحوكمة في الشركة من خلال تفعيل العمل المؤسسي، والتزام الإدارة العليا بالتميز المؤسسي عن باقي فروع المجمع (GICA)، وحرصها على تجسيد الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية، وتحليل نظام الحوكمة في شركة الإسمنت عين الكبيرة، يجب أن نركز على عدة عناصر جوهرية تتعلق بإدارة الشركة، الرقابة، والشفافية، فالحوكمة في

هذا النوع من الشركات تعتمد بشكل كبير على سياسات تضمن الإدارة السليمة للأصول، الشفافية المالية، ومراعاة مصلحة جميع الأطراف ذات المصلحة، وهي موضحة كما يلي:

أ. **مسؤولية مجلس الإدارة:** تعتمد الحوكمة في شركة SCAEK على مجلس إدارة يتألف من 7 أعضاء ذوي خبرة في قطاع الصناعة والإدارة، يتمثل دور مجلس الإدارة في الإشراف على الإدارة التنفيذية وضمان أن عمليات الشركة تتم وفقاً لأفضل الممارسات المالية والإدارية، ويعقد مجلس الإدارة العديد من الاجتماعات يتناول فيها مختلف الملفات المتعلقة بإدارة الشركة وتطويرها، وخلال هذه الاجتماعات، يتم دراسة واتخاذ قرارات بشأن هذه الملفات واعتمادها رسمياً، كما يقوم سنوياً بما يلي: (SCAEK, 2023, pp. 106-109)

- فحص الحسابات الاجتماعية؛ - تخصيص النتائج؛ - مناقشة تقرير محافظ الحسابات؛ - مناقشة الجزء المتغير من راتب الإطار التنفيذي الرئيسي؛ - الأهداف؛ - مردودية الأداء، - الاستثمار؛ - تسوية الديون؛ - ملفات المنازعات... وغيرها.

كما يقوم مجلس الإدارة سنوياً بإعداد التقرير الأخلاقي لأنشطته، وكل ما سبق يدخل في سياق مسؤوليات مجلس الإدارة، لتعزيز الرقابة والمساءلة بالإضافة إلى الشفافية والافصاح ضمن إطار حوكمة حقيقية للشركة.

ب. **الشفافية والإفصاح المالي:** تعد الشفافية في التقارير المالية أحد أهم دعائم الحوكمة الجيدة في شركة SCAEK، تسعى الشركة إلى تقديم تقارير مالية مفصلة ودقيقة لجميع الأطراف ذات المصلحة لضمان وضوح المعلومات واتخاذ قرارات مستنيرة، يُظهر الإفصاح المالي الجيد مدى التزام الشركة بالمعايير المحاسبية الدولية واللوائح المحلية، ما يعزز ثقة المستثمرين والمساهمين، حيث تفصح الشركة عن تقاريرها المحاسبية والمالية في غرفة التجارة سنوياً.

وفي إطار تحسين إدارة أعمال مجموعة GICA، التي تتعلق بشكل خاص بالشفافية ومكافحة الفساد والوقاية منه، كلفت الجمعية العامة العادية لشركة SCAEK مجلس الإدارة بتنفيذ معيار ISO 37001، وتهدف هذه الخطوة إلى وضع نظام إدارة فعال للوقاية من الفساد والكشف عنه ومكافحته داخل المؤسسة، وذلك بما يتماشى مع متطلبات المعيار الدولي ISO 37001 المتعلق بمكافحة الفساد، بالإضافة إلى تنفيذ معايير أنظمة الإدارة المتعلقة ب: (SCAEK, 2023, p. 108)

- أمن المعلومات - ISO 27001 الإصدار 2018؛
- نظام إدارة الطاقة ISO 50001 - الإصدار 2017.

وكذلك تنفيذ المعايير الدولية للجودة، وتحديدًا المعيار الأمريكي ASTM¹ لأنواع الأسمنت المختلفة المنتجة، وذلك لتكييف المواصفات الفنية مع الأسواق التي تتطلب المعايير الأمريكية، تهدف هذه الخطوة إلى تحسين جودة المنتجات وضمان توافقها مع المتطلبات العالمية في الأسواق التي تشترط هذه المعايير.

ت. المسؤولية الاجتماعية للشركة: تهتم شركة الإسمنت عين الكبيرة بتطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية، من خلال الالتزام بحماية البيئة والمساهمة في تنمية المجتمع المحلي، إن التزام الشركة بالمعايير البيئية، مثل الحد من انبعاثات الغازات السامة، يعزز من صورتها العامة ويُعد جزءاً من الحوكمة الجيدة.

ث. مشاركة الأطراف ذات المصلحة: تقرر شركة الاسمنت عين الكبيرة وتقبل أن هناك تنوعاً في مصالح الأطراف ذات المصلحة بها، وفي أنشطتها ومنتجاتها الرئيسية وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على الأطراف ذات المصلحة بها.

ج. احترام القوانين الدولية، التشريعات والمراسيم القانونية المحلية: تلتزم شركة الاسمنت عين الكبيرة بجميع القوانين واللوائح المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة طبقاً لإجراءات راسخة ومحددة، كما تحترم الشركة الاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والاعلانات والمواثيق والقرارات والخطوط الإرشادية عند قيامها بتطوير سياستها لتجسيد أهداف الحوكمة بها، كما تعتمد على العديد من القوانين والتشريعات، والنصوص التنظيمية.

ح. إدارة المخاطر والرقابة الداخلية: يعتمد نظام الحوكمة في شركة SCAEK على منظومة رقابة داخلية فعالة تساعد في تقييم المخاطر المحتملة وضمان الامتثال للأنظمة والقوانين، وتتضمن هذه المنظومة عمليات التدقيق الداخلي والمراجعة الدورية لأنشطة الشركة لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية، تمثل الحوكمة في شركة الإسمنت عين الكبيرة (SCAEK) جزءاً من جهودها لتحقيق الشفافية والمساءلة من خلال تبني أدوات تدقيق داخلي متنوعة، في هذا السياق، فإن التدقيق الداخلي يتعامل مع العديد من المهام المتنوعة مثل تقييم المخزون، تحليل الأداء المالي، فحص دورة المشتريات، والتخطيط للإنتاج، ويتم الموافقة على برنامج التدقيق لكل سنة من قبل مجلس الإدارة، في جلسته التي تُعقد في نهاية السنة. هذا النوع من التدقيق الداخلي يهدف إلى تعزيز الشفافية وضمان الالتزام بالمعايير المالية والإدارية، وهو جزء أساسي من الحوكمة الجيدة في الشركات الكبرى مثل شركات الإسمنت، ووفقاً لرسالة المهمة المرجعية رقم 020 /PDG/SCAEK/2023 بتاريخ 5 فبراير 2023، تم تنفيذ مهمة تدقيق داخلي في إدارة المالية والمحاسبة في شركة SCAEK وقد شمل برنامج هذه المهمة ما يلي: (SCAEK, 2023, p. 77)

¹ ASTM: American Society for Testing and Materials

- فحص معالجة وتقييم فروق الجرد المادي، حيث يتم فحص كيف تم التعامل مع الفروقات بين الجرد الفعلي والموجودات المسجلة، وما إذا كانت قد تم تقييمها بشكل صحيح؛
 - فحص التعديلات على حسابات التكاليف والإيرادات، بتحليل التعديلات التي تم إدخالها على الحسابات المتعلقة بالمصاريف والإيرادات للتحقق من دقتها؛
 - فحص مخصصات الاستهلاك، للتحقق من مدى دقة احتساب مخصصات الاستهلاك المتعلقة بالأصول، وضمان أنها تتوافق مع القوانين والمعايير المحاسبية؛
 - فحص المخصصات والانخفاضات المسجلة في الميزانيات، ومراجعة المخصصات التي تم احتسابها على الأصول وتحديد مدى تأثيرها على الميزانية الختامية؛
 - فحص النتائج الضريبية، بدراسة إعادة الإدماج والخصومات المتعلقة بالضرائب، والتأكد من الالتزام بالتشريعات الضريبية في حسابات الشركة.
- تسهم هذه المهمة في ضمان الشفافية والدقة في التقارير المالية للشركة، مما يعزز الحوكمة السليمة ويضمن اتخاذ قرارات مالية مبنية على معلومات موثوقة.

ووفقاً لتقارير التسيير فعادة تتم مهام التدقيق الداخلي سنوياً فيما يلي: (SCA EK, 2023, p. 77)

- مهمة تدقيق إغلاق السنة المالية؛
- مهمة تدقيق عمليات تصدير الكلنكر؛
- مهمة تدقيق دورة المخزون وتدقيق الجرد الفعلي؛
- مهمة تدقيق وظيفة الخزينة؛
- مهمة تدقيق موثوقية المعلومات التي يجمعها مسؤول الإحصاءات لإعداد تقارير الإنتاج؛
- مهمة تدقيق تقييم نظام الرقابة الداخلية لعمليات الفوترة وتسليم المنتجات؛
- مهمة تدقيق التصنيع، العمليات، مراقبة الجودة والطاقة؛
- مهمة تدقيق حالة تنفيذ العقود.

ووفقاً لبرنامج التدقيق الداخلي يتم إعداد ملخص للأعمال في نهاية كل سنة يتعلق بتنفيذ الإجراءات، كل هذه المهام والإجراءات تدخل في خانة الحوكمة الجيدة.

وأظهرت الدراسات الميدانية التي تم إجراؤها في الشركة أهمية التدقيق الأداء والحوكمة، خاصة فيما يتعلق بالتحكم في المخاطر البيئية والإدارية، حيث تم تطبيق نظام الإدارة البيئية ISO 14001 كجزء من إطار الحوكمة البيئية في الشركة، وهو ما يعزز الالتزام بالقوانين البيئية ويضمن أن الشركة تتبع ممارسات مستدامة

تقلل من المخاطر البيئية وتضمن الامتثال التنظيمي، ويعد هذا جزءاً من جهود SCAEK في دمج الحوكمة مع إدارة المخاطر البيئية لضمان الأداء المستدام، هذا بالإضافة إلى ذلك شركة SCAEK، قد حصلت بالفعل على شهادة ISO 45001 ، وهي شهادة معترف بها دولياً تتعلق بإدارة الصحة والسلامة المهنية، هذه الشهادة تهدف إلى ضمان أن الشركة تلتزم بأفضل الممارسات والمعايير العالمية فيما يخص حماية صحة وسلامة العمال والحد من المخاطر المرتبطة ببيئة العمل، فالحصول على ISO 45001 يعكس التزام الشركة بتطبيق معايير الحوكمة المؤسسية التي تعزز من سلامة العاملين وتحسن من أدائها الاجتماعي والمسؤولية المؤسسية، ويساعد هذا أيضاً في تقليل حوادث العمل، تحسين الكفاءة التشغيلية، وضمان الالتزام بالقوانين والتشريعات المتعلقة بالصحة والسلامة.

تعتبر هذه النقاط أساسيات في حوكمة شركة SCAEK، التي تسعى من خلالها إلى تحقيق النمو المستدام والحفاظ على ثقة جميع الأطراف ذات المصلحة.

2.1. الأطراف ذات المصلحة لشركة SCAEK

تقوم شركة SCAEK بإدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة من خلال استشارتهم واستبيان مقترحاتهم ومتطلباتهم والعمل على تحديد أولوياتهم، وذلك بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة بشكل فعال. في نهاية كل سنة تقوم شركة SCAEK بإصدار تقرير حول الأطراف ذات المصلحة واحتياجاتهم، كما يمكن أن يكون هذا التقرير مستقل أو جزءاً من التقرير السنوي للشركة وتقوم بالشرح في التقرير بأنها قد استجابت لتوقعاتهم واهتماماتهم ومتطلباتهم، حيث تعمل الشركة على تقاضي وجود أي تعارض للمصالح بين الأطراف ذات المصلحة لتجنب أي تأثير على العمليات والأسس الإدارية وعمليات اتخاذ القرار.

أ. تصنيف الأطراف ذات المصلحة لشركة SCAEK

يتعاون مع الشركة عدد كبير من الأطراف ذات المصلحة الداخليين والخارجيين، بعضهم تكون علاقته بالمؤسسة على المستوى التشغيلي، بينما يكون البعض الآخر على مستوى المستفيدين أم المتأثرين بنشاطها، فمن خلال مقابلتنا مع مديري الشركة؛ تبين لنا إيمان الشركة إيماناً تاماً بأن إدارتها لأعمالها واتخاذ قراراتها يجب أن يكون مبنياً على الأسس الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتي تشكل في مجملها كافة الأطراف ذات المصلحة، وأن عملية التوظيف وتولي المناصب في الشركة مبني على أساس الكفاءات، من أجل ذلك؛ تعمل الشركة على تقاضي وجود أي تعارض للمصالح بينها وبين الأطراف ذات المصلحة بها من أي نوع يمكن أن يؤثر على الأسس الاقتصادية في إدارة الأعمال أو اتخاذ القرارات، وإذا وجد أي تعارض للمصالح تعمل الشركة على إدارة العلاقة مع هذه الأطراف بما لا يؤثر على قراراتها بالتنسيق مع المجمع.

وفيما يلي تصنيف الأطراف ذات المصلحة لشركة SCAEK في الجدول الموالي:
الجدول رقم 48: تصنيف الأطراف ذات المصلحة في شركة SCAEK

الأطراف المعنية	
الداخلية	الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> • مجلس الإدارة؛ • الإدارة العامة؛ • الشريك الاجتماعي؛ • الموظفون (العمال)؛ • لجنة المشاركة؛ • اللجنة الخاصة للصحة والسلامة. 	<ul style="list-style-type: none"> • المساهمون - دولة - (مجمع GICA)؛ • الموردون/مقدمو الخدمات؛ • العملاء؛ • إدارة البيئة؛ • المتعهدون من الباطن؛ • سكان المنطقة المحيطة؛ • السلطات المحلية؛ • الوكالة الوطنية للتشغيل؛ • شرطة المناجم؛ • الهيئات المعتمدة من الدولة (ENACT ، VERITAL، CETIM...) • الإعلام؛ • البنوك والمؤسسات المالية؛ • الحماية المدنية.

المصدر: الوثائق الداخلية للشركة

نلاحظ أن شركة SCAEK تعتمد في تصنيف الأطراف المعنية على مدى تأثيرهم أو تأثرهم بالقرارات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، منها الأطراف الداخلية والأطراف الخارجية، كما تختلف احتياجات متطلبات هذه الأطراف باختلاف تأثيرها وعلاقتها بالشركة.

ب. احتياجات ومتطلبات الأطراف ذات المصلحة

تقوم شركة SCAEK بإشراك الأطراف ذات المصلحة من خلال العديد من الآليات؛ لمعرفة احتياجاتهم وتوقعاتهم، والتي سوف يتم توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم 49: احتياجات ومتطلبات الأطراف ذات المصلحة في شركة SCAEK

الأطراف المعنية	التوقعات والاحتياجات	وسائل الاتصال والتسيير
مجلس الإدارة	تحقيق الأهداف المالية المقررة، تقارير النشاط الدورية، تقرير الإدارة	محاضر الاجتماعات.
الإدارة العامة	تحقيق الأهداف، احترام المتطلبات القانونية والتنظيمية، توجيه الاستراتيجيات، تحسين وتوجيه الموارد، السيطرة على التكاليف، الحفاظ على سمعة الشركة، إدارة المخاطر، تقارير التحسين المستمر.	السياسة الاستراتيجية.
الشريك الاجتماعي	مناخ اجتماعي صحي، المشاركة في اتخاذ القرارات، مشاركة في مجال الصحة والسلامة المهنية، ظروف العمل الجيدة، تحفيز الموظفين.	عرض، intranet، الاجتماعات الدورية مع ممثلي العمال.
الموظفون (العمال)	الخدمات الاجتماعية، الاستقرار، التفويض، نظام تحفيزي، توفير وسائل العمل، معدات الحماية الشخصية، الاعتراف، الرواتب، التدريب، الترقيات، شروط الصحة والسلامة، بيئة العمل الصحية، ضمان الأمان الوظيفي.	عرض، intranet، الاجتماعات الدورية مع ممثلي العمال.
لجنة المشاركة	المشاركة في اتخاذ القرارات، ظروف العمل الجيدة، تحفيز الموظفين.	عرض، intranet، الاجتماعات الدورية مع ممثلي العمال.
اللجنة الخاصة للصحة والسلامة	احترام اللوائح المتعلقة بالصحة والسلامة، بيئة خالية من الإزعاجات، ضمان الأمان الصناعي وحماية الصحة، تطبيق الخطط التنفيذية.	عرض، intranet، الاجتماعات الدورية مع ممثلي العمال.
المساهمون - الدولة - (مجموعة GICA)	الأداء المالي، صورة الشركة، تطبيق الاستراتيجية، ضمان الربحية على المدى الطويل والحفاظ على السمعة، الانتظار لردود مالية تنافسية وإدارة المخاطر بشفافية.	الجمعية العامة العادية، مجلس الإدارة.
الموردون/مقدمو الخدمات	تقديم النشاط، الدفع في المواعيد المحددة، احترام الشروط التعاقدية، الشفافية في إجراءات الشراء، شروط عمل جيدة، توفير وسائل الحماية والسلامة، تسليم المواد في الوقت المحدد.	الاجتماعات المباشرة، الفاكس، الهاتف، العقد، أمر الشراء.
العملاء	تحقيق رضاهم من حيث الكمية والجودة، تقليل أوقات الانتظار، حسن الاستقبال، تنويع التعبئة، تخفيف إجراءات البيع، أسعار معقولة وقابلة للتفاوض، توفير خدمات النقل، زيارة مواقع العملاء، تنويع المنتجات.	الموقع الإلكتروني، الفاكس، الهاتف، SMS، وسائل الإعلام، الأيام المفتوحة، اللوحات الإعلانية، الرعاية الاجتماعية، وسائل التواصل الاجتماعي.
إدارة البيئة	التعاون في تطبيق السياسة البيئية، التواصل المعلومات البيئية، احترام اللوائح البيئية.	مباشرة، مراسلات.

مراسلات، الهاتف، الفاكس، الإنترنت.	تقديم النشاط، الدفع في المواعيد المحددة، احترام الشروط التعاقدية، ظروف العمل الجيدة.	المتعهدون من الباطن
مباشرة، عبر الجمعيات، عبر السلطات المحلية، الموقع الإلكتروني، الراديو.	بيئة خالية من الإزعاجات، وظائف محلية، الحفاظ على الأمان البيئي والموقع.	سكان المنطقة المحيطة
مباشرة، مراسلات دورية، الأيام المفتوحة، الموقع الإلكتروني	احترام اللوائح المتعلقة بالتوظيف، الحفاظ على البيئة، الأمن البيئي، التضامن، الرعاية الاجتماعية، مستوى النشاط الجيد.	السلطات المحلية
مراسلات.	عروض العمل.	الوكالة الوطنية للتوظيف
مراسلات، محاضر.	احترام القانون المعدني.	شرطة المناجم
زيارة، مراسلات، الهاتف، الفاكس، البريد الإلكتروني.	احترام القوانين، تقديم الأنشطة.	الهيئات المعتمدة من الدولة CETIM, ENACT, VERITAL
مباشرة، مراسلات، الهاتف، الفاكس، الإنترنت، البريد الإلكتروني.	التواصل بالمعلومات، تقديم الخدمات (الإعلانات).	الإعلام
مراسلات.	إدارة المخاطر المالية بشكل جيد، الدفع السريع للقروض، متابعة التغييرات في التنظيم، الدعم المالي على المدى القصير والمتوسط والطويل.	البنوك والمؤسسات المالية
زيارة، مراسلات، الهاتف، الفاكس.	الوقاية: خطة التدخل، معرفة الموقع، تنظيم وإدارة الحالات الطارئة، وتمارين المحاكاة.	الحماية المدنية

المصدر: الوثائق الداخلية للشركة

ت. الأساليب والأدوات المستخدمة في إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة

تعتبر شركة SCAEK أن إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة أمراً حيوياً لضمان نجاحها واستدامتها، وتعتمد على مجموعة من الأساليب والأدوات لتعزيز التواصل، التعاون، وبناء الثقة، تتمثل فيما يلي:

- الأساليب المستخدمة في شركة SCAEK

تقوم الشركة بإدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة من خلال:

- تحليل الأطراف ذات المصلحة: يبدأ بتحديد جميع الأطراف التي تؤثر أو تتأثر بأنشطة الشركة (مثل الموظفين، العملاء، الموردين، الحكومة، المجتمع المحلي، والمستثمرين). بعد ذلك، يتم تصنيف هذه الأطراف بناءً على تأثيرها وأهميتها بالنسبة للشركة؛

- تحديد الأولويات: تُعطى الأولوية للأطراف الأكثر تأثيراً، ثم توضع استراتيجيات ملائمة لإدارة العلاقة؛

- التواصل الفعال والمستمر: تقوم الشركة بإنشاء قنوات اتصال مفتوحة ومستدامة مع الأطراف ذات المصلحة

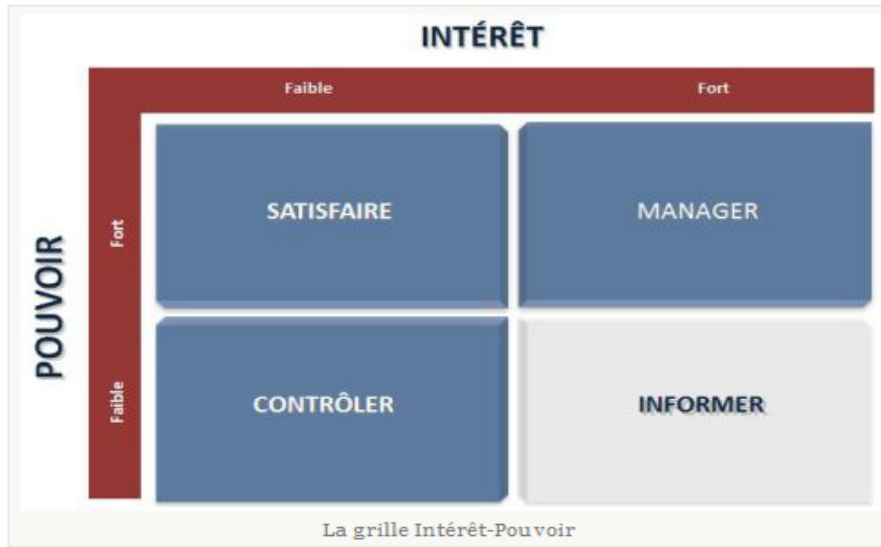
لضمان تدفق المعلومات بشفافية؛

- الشفافية: تعتمد الشركة على الشفافية في تقديم المعلومات الضرورية لبناء الثقة وتعزيز المصداقية بين الأطراف المعنية؛
- التعاون والشراكة: تُقام شراكات مع الأطراف ذات المصلحة لتحقيق الأهداف المشتركة، كما تُجرى حوارات دورية للاستماع إلى اهتماماتهم والتفاعل معها؛
- إدارة الأزمات: وضعت الشركة خطاً واستراتيجيات لإدارة الأزمات وحل القضايا التي قد تؤثر على مصالح الأطراف المختلفة.

– الأدوات المستخدمة في شركة SCAEK

- تعتمد شركة SCAEK في إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة على شبكة تحليل أصحاب المصالح وفقاً لمعياري السلطة والاهتمام (Power-Interest Grid)، وتُستخدم هذه الأداة لتصنيف أصحاب المصالح بناءً على مستويي سلطتهم واهتمامهم بالشركة، وتنقسم الشبكة إلى أربع مربعات:
- إرضاء: أصحاب المصالح الذين لديهم سلطة كبيرة ولكن اهتمامهم منخفض، يجب إبقاؤهم راضين دون إشراكهم بشكل مفرط؛
 - إدارة: أصحاب المصالح الذين يتمتعون بسلطة واهتمام كبيرين، يجب إدارتهم والانخراط معهم بشكل كامل؛
 - مراقبة: أصحاب المصالح الذين لديهم اهتمام كبير ولكن سلطة منخفضة، يجب إبقاؤهم على اطلاع ولكن دون الحاجة لإدارة مكثف؛
 - إبلاغ: أصحاب المصالح ذوو السلطة والاهتمام المنخفضين، يكفي تقديم معلومات أساسية لهم أو تحديثات دورية فقط.
- تُساعد هذه الشبكة شركة SCAEK في تحديد أولويات تواصلها مع أصحاب المصالح وفقاً لهذين العاملين. وتأخذ المصفوفة الشكل الموالي:

الشكل رقم 63: مصفوفة الاهتمام - السلطة



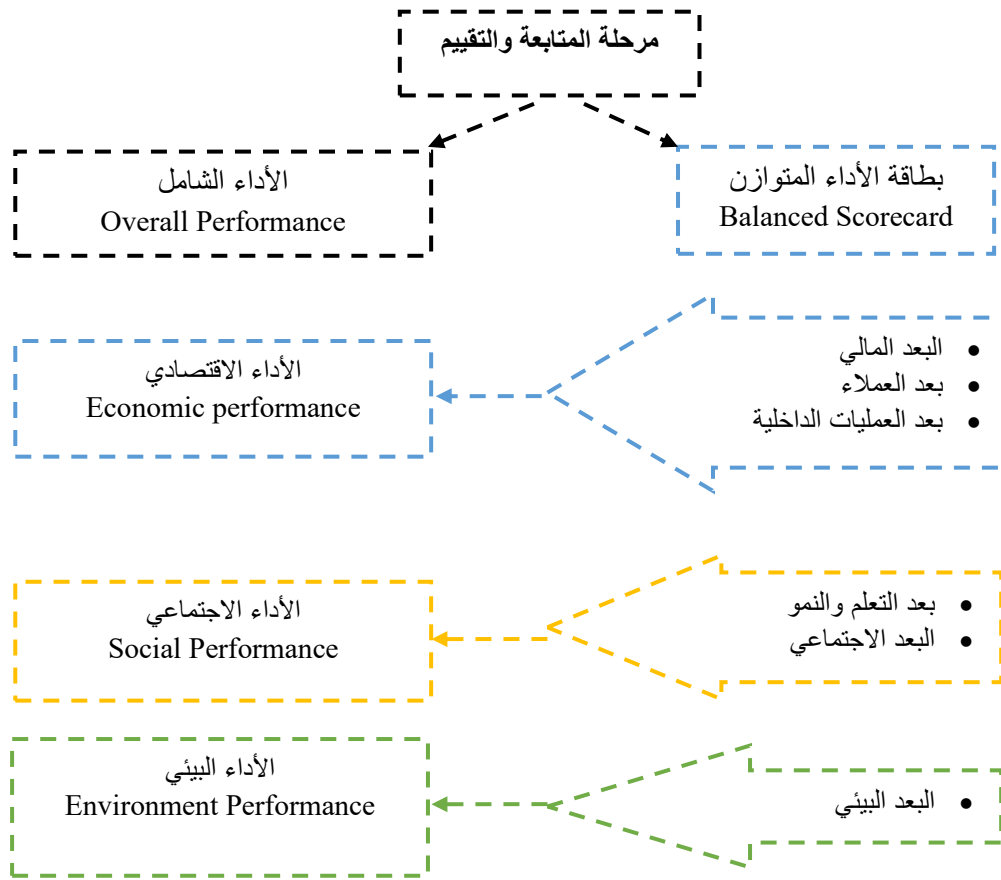
المصدر: الوثائق الداخلية للشركة

كما تُبرز آليات شركة SCAEK لحماية حقوق الأطراف ذات المصلحة من خلال السياسات والإجراءات التنظيمية ومنصات الحوار التي تحدد وتنظم علاقاتها مع هذه الأطراف، بما يكفل الحفاظ على مصالح الأطراف ذات المصلحة من جهة، وعدم الاضرار بمصالح الشركة من جهة أخرى، وتشكل الأنظمة والعقود والاتفاقيات المبرمة الأساس في تحديد الحقوق والواجبات للشركة وكافة الأطراف ذات العلاقة معها، حيث تتضمن هذه العقود والاتفاقيات كل الحقوق والواجبات وطريقة أدائها؛ وتبعات التقصير في الأداء، بالإضافة إلى حدود السلطة والمسؤولية وكيفية تسوية الخلافات التي قد تنشأ أثناء تنفيذ العقود. فهذه الإجراءات التنظيمية والعقود من شأنها حماية حقوق الأطراف ذات المصلحة من خلال بعض البنود التي تضمن التعويض في حالة الإضرار بمصالحهم وتسوية كل الخلافات والمشاكل التي قد تحدث.

2. بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمتابعة وتقييم الأداء

بطاقة الأداء المتوازن تمثل أداة قوية لتفعيل الحوكمة من خلال تحفيز الأداء الشامل، وتُعتبر أداة استراتيجية فعالة لمتابعة الأداء من قبل مجلس إدارة شركة الاسمنت عين الكبيرة، فهي تقدم إطار عمل شامل يتيح لمجلس الإدارة تقييم الأداء عبر خمسة أبعاد: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، بالإضافة إلى البعد الاجتماعي والبيئي، كل بعد من هذه الأبعاد يمثل زاوية فريدة لفهم أداء الشركة، ويمكن صياغة نموذج توزيع أبعاد البطاقة على مكونات الأداء الشامل (الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي) في الشكل الموالي:

الشكل رقم 64: مرحلة المتابعة والتقييم لبطاقة الأداء المتوازن المجتمعية



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

ومن خلال بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية لشركة SCAEK يُمكن متابعة وتقييم الأداء الشامل، حيث نلاحظ خلال السنوات الأربع من 2020 إلى 2023، شهدت شركة SCAEK تحولات ملحوظة في أدائها عبر مختلف الأبعاد المرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن، وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، والبعد الاجتماعي والبيئي؛ وفيما يلي تحليل مفصل للأداء استنادًا إلى المؤشرات المحددة ونسب الأداء الشامل لكل بعد:

- البعد المالي

خلال هذه الفترة، شهد البعد المالي تقلبات واضحة، حيث ارتفعت التكلفة لكل طن بشكل ملحوظ في 2023 لتصل إلى 7666,77 دج/طن، في حين سجلت نسبة الأداء المالي 5,09%، وبالرغم من هذا الارتفاع في التكاليف، فإن الربحية المالية بلغت ذروتها في 2022 عند 8,68% لكنها تراجعت في 2023، أما القيمة الاقتصادية المضافة، فقد تأثرت بشكل كبير وسجلت -2737 في 2023، مما يشير إلى ضغوط مالية تعاني منها الشركة، ويظهر مؤشر DuPont أيضًا اتجاهًا مماثلًا حيث انخفض الأداء الإجمالي في 2023 مقارنة بسنة 2022؛ تشير هذه المعطيات إلى ضرورة إعادة النظر في استراتيجية التحكم بالتكاليف وتعزيز العائد المالي في المستقبل.

- بُعد العملاء

فيما يتعلق بالعملاء، أظهرت الشركة استقراراً ملحوظاً في رضا العملاء، حيث بقيت النسبة عند 100% تقريباً طوال الفترة، إلا أن هناك انخفاضاً طفيفاً في الحصة السوقية للشركة من 6,68% في 2022 إلى 6,17% في 2023، وهو ما يعكس تراجعاً في القدرة التنافسية، كما أن نسبة المنتجات المعيبة شهدت ارتفاعاً في 2023، حيث وصلت إلى 2,03%، مما قد يؤثر على ثقة العملاء، نسبة الأداء في هذا البعد بلغت 94,5%، مما يعكس تراجعاً طفيفاً عن الأهداف المحددة، ما يستدعي تحسين الجودة وإعادة جذب العملاء.

- بُعد العمليات الداخلية

تميز هذا البعد بتراجع ملحوظ في الإنتاجية والكفاءة التشغيلية، فقد انخفضت إنتاجية العامل إلى 2703 طن/عامل في 2023 مقارنة بـ 3477,1 طن/عامل في 2022؛ كما ارتفعت تكاليف الصيانة لكل طن إلى 1162 دج/طن، ما ساهم في زيادة الأعباء المالية للشركة، وقد انعكست هذه التحديات سلباً على نسبة الأداء التي بلغت 84,2%، وهو مؤشر على الحاجة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية والحد من التكاليف المرتبطة بالصيانة.

- بُعد التعلم والنمو

شهد هذا البعد تطورات متفاوتة، حيث ارتفعت تكاليف التدريب بشكل ملحوظ على مدار السنوات، مما يعكس استثمار الشركة في تطوير مواردها البشرية؛ مع ذلك، ارتفعت نسبة الغياب في 2023 إلى 5,94%، مما أثر سلباً على الإنتاجية العامل، كما شهدت الشركة ارتفاعاً في نسبة دوران العمالة التي بلغت 3,85% في 2023، مما يعكس تحديات في استبقاء الموظفين، نسبة الأداء في هذا البعد بلغت 101,22%، مشيرة إلى نجاح الشركة في تطوير بعض الجوانب مع وجود تحديات تتعلق بالاستبقاء والالتزام الوظيفي.

- البعد الاجتماعي والبيئي

من حيث المسؤولية الاجتماعية والبيئية، حققت الشركة تحسناً في معدلات الأمان وتقليل الحوادث، حيث انخفض معدل تكرار الحوادث بشكل ملحوظ في 2023، وكذلك معدل خطورة الحوادث، وعلى الرغم من تحسن نسبة انبعاثات النفايات إلى 8,6%، ارتفعت انبعاثات الغبار إلى 11,03 مجم/Nm3، مما يستدعي تحسينات بيئية إضافية؛ في الوقت ذاته، انخفضت ميزانية النشاط الاجتماعي إلى 21489 ألف دج في 2023 مقارنة بالعام السابق، مما أدى إلى تأثير سلبي على هذا الجانب، حيث بلغت نسبة الأداء في هذا البعد 80,2%، مما يعكس تراجعاً في بعض الجوانب البيئية والاجتماعية.

- الأداء الشامل

بناءً على التحليل السابق، يمكن القول إن الأداء الشامل للشركة قد شهد تحسناً طفيفاً مع نهاية 2023، حيث بلغت النسبة الإجمالية للأداء 104,86%، وهو ما يشير إلى تحقيق بعض الأهداف الهامة في عدة أبعاد، ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات ملحوظة في البعد المالي والتشغيلي، والتي تحتاج إلى إجراءات تصحيحية لضمان استدامة الأداء الجيد في المستقبل.

تشير هذه النتائج إلى أن شركة SCAEK قادرة على تحقيق تحسن في أدائها الشامل، خاصة في الأبعاد الاجتماعية والبيئية، مع بعض التحديات التي تواجهها على الصعيدين المالي والتشغيلي، ومن الضروري التركيز على تحسين الجودة والإنتاجية وتقليل التكاليف المرتبطة بالصيانة، إلى جانب تعزيز بيئة العمل من أجل استبقاء الموظفين وزيادة رضا العملاء.

إذاً على المستوى المالي، يستخدم المجلس مؤشرات الأداء المالي مثل العائد على الاستثمار، هوامش الربح، والإيرادات...، هذه المؤشرات تساعد على تحديد ما إذا كانت الشركة تحقق أهدافها المالية أم لا، أما بالنسبة للعملاء، فإن مؤشرات مثل رضا العملاء، والاحتفاظ بالعملاء، والنمو في الحصة السوقية...، تتيح لمجلس الإدارة فهم كيفية تأثير جودة المنتجات والخدمات على موقف الشركة في السوق، فيما يتعلق بالعمليات الداخلية، تساهم بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة كفاءة العمليات الإنتاجية، مما يتيح لمجلس الإدارة تحديد نقاط الضعف والفرص لتحسين العمليات؛ وأخيراً، يتناول بعد التعلم والنمو تطوير المهارات البشرية والثقافة التنظيمية، مما يعزز الابتكار ويضمن استدامة الشركة على المدى الطويل.

بفضل هذا النهج الشامل، يمكن لمجلس الإدارة استخدام البيانات المستخرجة من بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ قرارات استراتيجية تدعم تحقيق الأهداف المؤسسية، مما يعزز من الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة.

3. بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإفصاح والشفافية

ترتبط بطاقة الأداء المتوازن بشكل وثيق بمفهوم الإفصاح والشفافية من خلال توفير آلية شاملة لمراقبة أداء الشركة وتحليل البيانات المالية وغير المالية، حيث تُمكن البطاقة إدارة شركة SCAEK من الحصول على رؤية واضحة ومتكاملة حول جميع جوانب الأداء، سواء المالية أو العمليات الداخلية أو علاقات العملاء أو التعلم والنمو، مما يعزز من قدرة الشركة على الإفصاح عن معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب للمساهمين والجهات المعنية، حيث أن الإفصاح والشفافية يعتمدان على تقديم معلومات دقيقة تعكس حقيقة الأداء، وهو ما تسهم فيه بطاقة الأداء المتوازن بشكل فعال، فعندما تتضمن البطاقة مؤشرات أداء شاملة، مثل الأداء المالي والاجتماعي والبيئي، يُمكن للشركة تقديم تقارير أكثر شمولية ووضوحًا، تعزز الثقة مع أصحاب المصلحة.

كما أن تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والإفصاح والشفافية يظهر في النقاط التالية:

- **تحسين الشفافية:** البطاقة تقدم تقارير منظمة وقابلة للقياس في مجالات متعددة، مما يمكّن المستثمرين وأصحاب المصلحة من الاطلاع على مؤشرات دقيقة حول الأداء.
 - **التكامل بين الأبعاد المالية وغير المالية:** الإفصاح عن مؤشرات مثل المسؤولية الاجتماعية والبيئية بجانب المؤشرات المالية يعزز الشفافية ويمنح صورة أوضح عن تأثير الشركة في المجتمع والبيئة.
 - **المصداقية والمساءلة:** الاعتماد على البطاقة المتوازنة يجعل من السهل قياس مدى تحقيق الأهداف المعلنة، وبالتالي يُسهل التقييم الدوري والمراجعة، مما يعزز الثقة والمساءلة.
 - **إدارة المخاطر:** الإفصاح المبكر عن المشكلات أو التحديات التي قد تظهر في بعض الأبعاد (مثل العمليات الداخلية أو العلاقات مع العملاء) يمكّن الشركة من التعامل مع المخاطر بشكل استباقي.
- إذاً يُعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لرفع مستوى الإفصاح والشفافية في الشركة، حيث يُسهم في تنظيم المعلومات وإتاحتها بشكل واضح لأصحاب المصلحة. ومع ذلك، يتطلب هذا النهج التزامًا كاملاً من الإدارة العليا لضمان تفعيل الشفافية في جميع المستويات، ولتجنب أن تصبح بطاقة الأداء المتوازن مجرد أداة إدارية دون تطبيق فعلي يعزز من الإفصاح والمسؤولية أمام الجهات المعنية.

4. بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين المسؤولية الاجتماعية

تتزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية في عالم الأعمال الحديث، حيث لم تعد الشركات مجرد كيانات تهدف إلى تحقيق الأرباح فحسب، بل أصبحت تتبنى دورًا اجتماعيًا مهمًا في المجتمع، إذ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تحسين المسؤولية الاجتماعية لشركة SCAEK، حيث تمكن الشركة من قياس تأثير مبادراتها الاجتماعية على الأداء الشامل، فمن خلال دمج المؤشرات الاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن، تستطيع SCAEK قياس نتائج الأنشطة الاجتماعية مثل الدعم للمجتمعات المحلية، والمبادرات البيئية، والتعليم والتدريب. يساعد هذا القياس على تحديد مدى نجاح الشركة في تحقيق تأثير إيجابي في المجتمع المحلي، فضلاً عن تعزيز سمعتها كشركة مسؤولة اجتماعيًا.

علاوة على ذلك، فإن تحسين المسؤولية الاجتماعية من خلال بطاقة الأداء المتوازن يرتبط بشكل مباشر بالأداء المالي للشركة، إذ تشير الدراسات إلى أن الشركات التي تستثمر في المسؤولية الاجتماعية غالباً ما تحقق عوائد مالية أفضل على المدى الطويل، وبالتالي، فإن بطاقة الأداء المتوازن تمكن SCAEK من ربط الأنشطة الاجتماعية بالأداء المالي، مما يعزز من استدامة العمليات التجارية ويزيد من الثقة لدى العملاء والمستثمرين. تعكس بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية لشركة SCAEK التزام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية من خلال عدة أبعاد رئيسية تساهم في تعزيز حوكمة الشركات، وتظهر البطاقة مجموعة من المؤشرات التي تراقب وتحسن الأداء عبر الأبعاد المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والأداء الاجتماعي والبيئي.

وسيمت التركيز على دور هذه البطاقة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركة، خاصة في سياق تفعيل

حوكمة الشركات:

أ. الأبعاد المالية والعملاء:

- القيمة الاقتصادية المضافة: على الرغم من تباين العوائد المالية للشركة، تعكس تطورات القيمة المضافة الناتجة عن الأداء الاقتصادي قدرتها على المساهمة في رفاهية المجتمع، مما يربط بين الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية.

- رضا العملاء ومعدلات المنتجات المعيبة: حافظت الشركة على معدلات عالية من رضا العملاء، ولكن كانت هناك مشكلات في بعض السنوات تتعلق بمعدلات المنتجات المعيبة، مما يؤثر على بُعد العملاء والمسؤولية الاجتماعية بشكل أوسع من خلال التأثير على جودة وسلامة المنتجات.

ب. بعد التعلم والنمو:

- تكاليف التكوين: الميزانية المخصصة للتدريب شهدت تقلبات لكنها تظهر اتجاهًا تصاعديًا بشكل عام، مما يشير إلى جهود الشركة في الاستثمار في تطوير رأس المال البشري، والتدريب يدعم حوكمة الشركات من خلال تعزيز مهارات الموظفين وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية.

- معدلات التغيب ودوران العمال: على الرغم من زيادة معدل الدوران الوظيفي في السنوات الأخيرة، يظهر معدل التغيب بعض السيطرة، ويتطلب ذلك تحسين استراتيجيات إشراك الموظفين، وهو أمر أساسي في المسؤولية الاجتماعية للشركات والحفاظ على قوة عاملة ملتزمة.

ت. البعد الاجتماعي والبيئي:

- الميزانية الاجتماعية: يظهر التغير في الميزانية الاجتماعية للشركة من سنة 2020 إلى 2023 استثمارات كبيرة في الأنشطة الاجتماعية، وقد يعكس الانخفاض في الميزانية الاجتماعية لسنة 2023 مقارنة بسنة 2021، مما يتطلب إعادة تقييم لضمان استمرار الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات. (CSR)

- معدل تكرار الإصابات (IR) ومعدل شدة الإصابات (SR): يُظهر كلا المؤشرين انخفاضًا في معدلات الإصابات، مما يشير إلى تحسن الإجراءات الوقائية والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه صحة وسلامة العاملين، ويمكن ربط هذا التحسن بتعزيز الحوكمة الداخلية وتحسين بروتوكولات السلامة.

- استهلاك الكهرباء والغاز: يعكس التوازن في استهلاك الطاقة تركيز الشركة على الاستدامة البيئية، وهو جانب حيوي من المسؤولية الاجتماعية، وتُظهر الأرقام بعض التقلبات، مع استقرار استهلاك الغاز وارتفاع استهلاك الكهرباء في بعض السنوات، لذلك يجب مراقبة هذه الجهود باستمرار لتتوافق مع الأهداف البيئية طويلة الأجل.

- معدلات النفايات وانبعاثات الغبار: تواجه الشركة تحديات في تقليل النفايات والانبعاثات، حيث أظهرت الأرقام تقلبات على مر السنين، ويعكس هذا الجانب الحاجة إلى تعزيز المعايير البيئية ووضع ضوابط صارمة، مما يؤكد مسؤولية SCAEK في تقليل أثرها البيئي.

تظهر المسؤولية الاجتماعية لشركة SCAEK التزامًا ملحوظًا تجاه تحسين الظروف الاجتماعية والبيئية، إلا أن الأداء لا يزال متباينًا عبر عدة محاور، من الناحية الاجتماعية، أظهرت الشركة جهودًا جيدة في مجالات السلامة والصحة المهنية، حيث انخفضت معدلات الإصابات بشكل ملحوظ. ومع ذلك، كان هناك تراجع في الميزانية الاجتماعية في السنوات الأخيرة، مما قد يشير إلى ضرورة إعادة التركيز على دعم المجتمع المحلي، أما بيئيًا، يُظهر استقرار استهلاك الغاز والكهرباء التزامًا بالاستدامة، لكن التحديات المستمرة فيما يخص

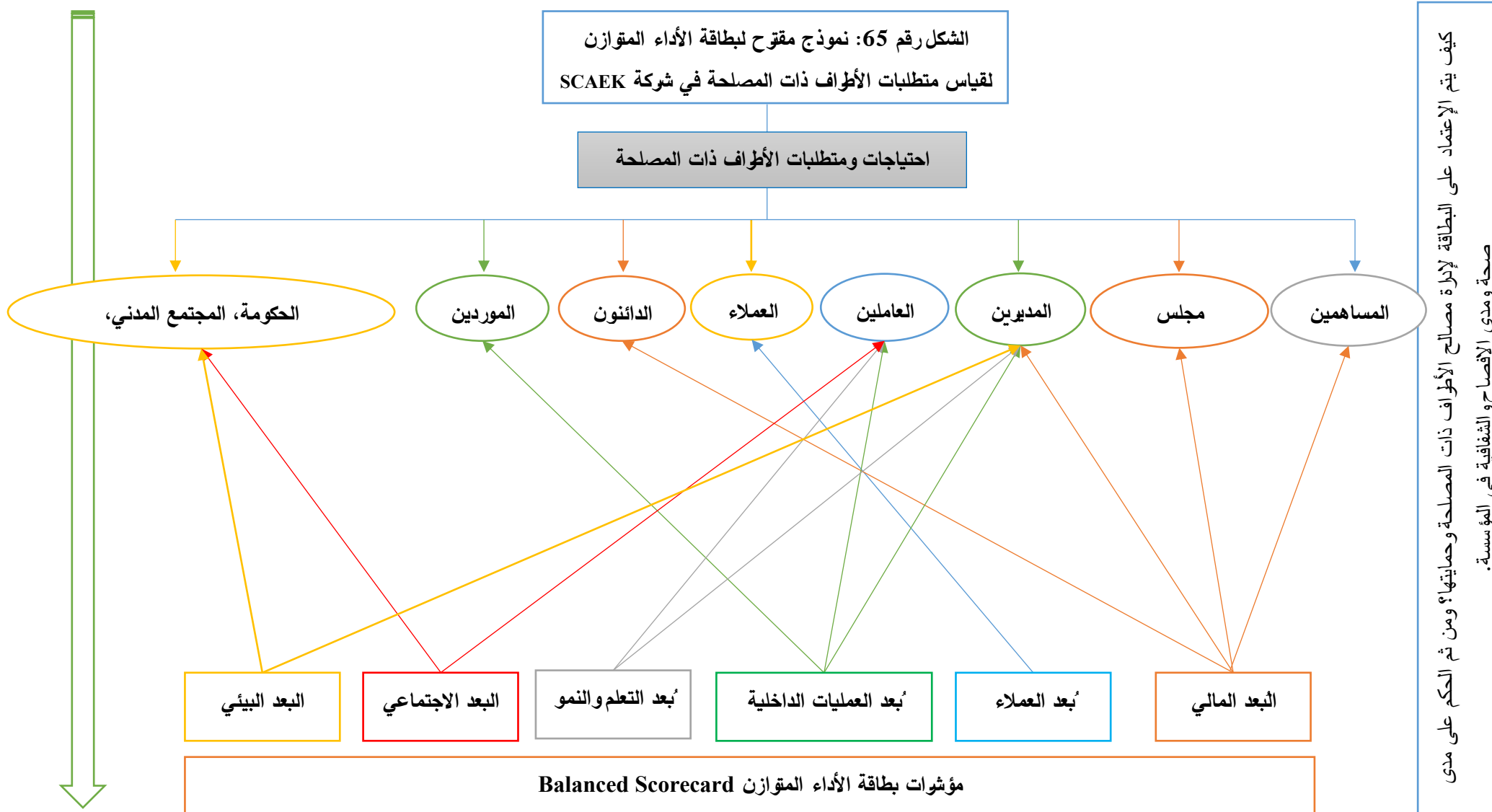
انبعاثات الغبار والنفايات التي تحتاج إلى جهود أكبر لتحسين الأداء البيئي، وعلى مستوى رأس المال البشري، استثمار الشركة في التدريب يبرز أهمية التطوير المهني، إلا أن ارتفاع معدل الدوران الوظيفي يشير إلى تحديات في الاحتفاظ بالموظفين، وبشكل عام، تسعى SCAEK إلى تفعيل المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجياتها، لكن هناك حاجة لمزيد من التطوير المتسق لضمان تأثير أكبر على المجتمع والبيئة وتحقيق أهداف حوكمة مستدامة.

إنّما تُعد بطاقة الأداء المتوازن أداة رئيسية لمجلس إدارة SCAEK لمراقبة أداء المسؤولية الاجتماعية بما يتماشى مع حوكمة الشركات، حيث تُظهر النتائج المتقلبة عبر المؤشرات البيئية والاجتماعية والمتعلقة بالموظفين أن الشركة بذلت جهودًا كبيرة، لكن لا يزال هناك مجال لتحسين توافق الأهداف الاجتماعية مع الأهداف الاستراتيجية للشركة، وبالتالي تعزيز دورها في المسؤولية الاجتماعية للشركات، وضمان استدامة طويلة الأجل ومساءلة أكبر.

5. بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة متطلبات الأطراف ذات المصلحة

تواجه الشركات اليوم تحديات متعددة في إدارة متطلبات الأطراف ذات المصلحة، سواء كانوا مستثمرين أو موظفين أو عملاء أو جهات تنظيمية، لذلك استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية حيوية تساعد شركة SCAEK في تحقيق هذا الهدف بشكل فعال، ولتقييم مدى تحقيق الأطراف ذات المصلحة لأهدافهم من خلال تطور المؤشرات، سنقوم بربط متطلبات الأطراف ذات المصلحة التي أخذت بعين الاعتبار في الخطوات الأولى من خطوات بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن المجتمعية (تحديد الرؤية والرسالة، تحديد الاستراتيجية، تحديد الأهداف الاستراتيجية) بالمؤشرات المناسبة من بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية، وهذا يمكننا من فهم كيف ساهمت هذه المؤشرات في تحقيق أهداف كل طرف، حيث تشارك شركة SCAEK الأطراف ذات المصلحة في فهم متطلباتها واحتياجاتها لكل مجموعة على حدى، على سبيل المثال، يتوقع المستثمرون عوائد مالية مستقرة، بينما يتطلع العملاء إلى جودة المنتجات والخدمات، من خلال بطاقة الأداء المتوازن، يمكن للشركة قياس مدى تلبيتها لهذه المتطلبات من خلال مؤشرات الأداء المحددة، علاوة على ذلك، تسهم بطاقة الأداء المتوازن في تحديد أولويات الشركة، مما يساعدها على تلبية احتياجات جميع الأطراف ذات المصلحة بطريقة متوازنة، فعلى سبيل المثال، يمكن أن تشير نتائج بطاقة الأداء إلى الحاجة لتعزيز التفاعل مع العملاء، أو تحسين ظروف العمل للموظفين، أو تقليل الأثر البيئي للعمليات الإنتاجية.

ولتقييم مدى تحقيق الأطراف ذات المصلحة لأهدافهم باستخدام المؤشرات التي تم تحليلها في بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بشركة الإسمنت عين الكبيرة (SCAEK) للفترة 2020-2023، يمكن ربط كل طرف من الأطراف ذات المصلحة بالمؤشرات ذات الصلة التي تعكس أولوياته وأهدافه، ولذلك سيتم تحديد الأطراف ذات المصلحة وربطها مع المؤشرات المناسبة بناءً على الأبعاد الخمسة الرئيسية للبطاقة (المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والبعد الاجتماعي والبيئي) كما هو موضح في الشكل الموالي:



المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من الشكل أن علاقة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالأطراف ذات المصلحة تركز على تحسين الأداء الشامل للمؤسسة، من خلال مراعاة متطلبات وتوقعات مختلف الأطراف ذات المصلحة (Stakeholders) بشكل متكامل، وبطاقة الأداء المتوازن تربط بين هذه الأبعاد بطريقة تفسر العلاقات السببية بين الأداء المالي وغير المالي، مع وجود تشابك قوي بين الأبعاد الأربعة الرئيسية (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو)، وكذلك بين الأطراف ذات المصلحة، فعلى سبيل المثال: نجد أن العملاء يهتمهم جودة المنتجات، وتحقيق قيمة مقابل المال الذي يدفعونه، وهنا تأتي العلاقة السببية من العمليات الداخلية، أي تحسين العمليات الداخلية يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات وتقليل المنتجات المعيبة، مما يعزز رضا العملاء، وبالتالي؛ فإن يؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي؛ وزيادة الرضا تؤدي إلى زيادة الولاء وبالتالي زيادة المبيعات، وهو ما ينعكس على الإيرادات والأرباح، وبالتالي تحقيق أداء مالي جيد يتيح تخصيص مزيد من الموارد لـ التعلم والنمو (التدريب والتطوير المهني)، مما يحسن من أداء الموظفين في العمليات الداخلية، وبهذه الطريقة، يُظهر التشابك كيف أن تحسين أي بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين أداء الأبعاد الأخرى، مما يجعل الأداء الكلي للمؤسسة أكثر فعالية وتماسكاً مع متطلبات الأطراف ذات المصلحة المختلفة.

لذلك وبُغية ترجمة ربط أبعاد البطاقة المتوازنة بالأطراف ذات المصلحة، سيتم التركيز على الأهداف الرئيسية لكل طرف وكيف تنعكس في أبعاد البطاقة، فالأطراف المختلفة لها أولويات محددة، ويتم تتبعها من خلال مؤشرات الأداء المناسبة. وسيتم توضيح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم 50: علاقة البطاقة بمتطلبات الأطراف ذات المصلحة في شركة SCAEK

المؤشرات	البعد في البطاقة المتوازنة	الأهداف	الأطراف ذات المصلحة
تطور سعر التكلفة	البعد المالي	تعظيم العائد على الاستثمار، واستدامة النمو المالي	المساهمون (الدولة)
القيمة الاقتصادية المضافة			
المردودية المالية %			
مؤشر Scoring			
مؤشر DuPont			
الحصة السوقية %	بعد العملاء	رضا العملاء، جودة المنتج، والاحتفاظ بالعملاء	العملاء
تطور عدد العملاء			
معدل رضا العملاء %			
معدل المنتجات المعيبة %			
تكاليف التكوين	بعد التعلم والنمو، والبعد الاجتماعي	تحسين بيئة العمل، التطوير المهني، والاستقرار الوظيفي	الموظفون
معدل التأطير %			
معدل التغيب %			
معدل دوران العمال %			
معدل تكرار الاصابة			
معدل شدة الاصابة			
الميزانية الاجتماعية	بعد المسؤولية الاجتماعية والبعد البيئي	الالتزام بالقوانين، تحقيق الشفافية، والمساهمة في التنمية المستدامة	الحكومة والجهات الرقابية
معدل تكرار الاصابة			
معدل شدة الاصابة			
معدل استهلاك الكهرباء kwh			
معدل استهلاك الغاز NM ³			
تطور معدل طرح النفايات %	المسؤولية الاجتماعية، خلق فرص عمل، وتحسين البيئة	المجتمع المحلي	
معدل انبعاث الغبار mg/Nm ³			
معدل استهلاك الكهرباء kwh			
معدل استهلاك الغاز NM ³			
تطور معدل طرح النفايات %	البعد البيئي	تقليل التأثيرات البيئية، تحسين الممارسات البيئية	الجمعيات البيئية
معدل انبعاث الغبار mg/Nm ³			
تحقيق الربحية المستدامة			
رضا العملاء			
تحسين الكفاءة التشغيلية	كل الأبعاد	تحقيق الأهداف الاستراتيجية، التوازن بين مصالح الأطراف، الرقابة على الأداء	مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية
الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية			
النسبة الاجمالية للأداء الشامل			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

وبذلك يمكن استخدام مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية لتقييم مدى تحقيق كل طرف من الأطراف ذات المصلحة لأهدافه على مدى الفترة الزمنية 2020-2023، حيث يؤدي التحسن أو التدهور في أي من هذه المؤشرات إلى تأثير مباشر على مدى رضا الأطراف ذات المصلحة عن أداء الشركة، وبالرجوع إلى بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية لشركة SCAEK يمكن التحليل والتعليق كما يلي:

- المساهمون (الملاك)

بالنسبة للمساهمين، تم تحقيق بعض التحسينات المالية، مثل ارتفاع المردودية المالية في 2023 وتحسن العائد على الاستثمار (طريقة DuPont)، مما يعكس نجاح الشركة في تحقيق الأرباح. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات تتعلق بزيادة التكاليف وتقلب القيمة الاقتصادية المضافة، مما يشير إلى ضرورة تحسين الكفاءة واستراتيجيات النمو، وعلى الرغم من تحقيق بعض الأهداف، هناك حاجة إلى مزيد من التحسينات لضمان استدامة الأداء المالي على المدى الطويل.

- العملاء

تحققت بعض الأهداف المتعلقة بتحسين رضا العملاء، مما يشير إلى نجاح في هذا الجانب. ومع ذلك، الانخفاض المستمر في الحصة السوقية وزيادة معدل المنتجات المعيبة يشير إلى تحديات في التنافسية والجودة، ولتلبية تطلعات العملاء بشكل كامل، تحتاج الشركة إلى تحسين استراتيجياتها التسويقية ومعالجة مشكلات الجودة لضمان مكانة أقوى في السوق.

- الموظفون

تم تحقيق الأهداف المتعلقة بتطوير المهارات من خلال زيادة تكاليف التدريب، ومع ذلك، تظل هناك تحديات في إدارة معدل التغيب ودوران العمال، ومعدلات الإصابات مما يشير إلى الحاجة لتحسين إدارة الموارد البشرية. بوجه عام، التقييم إيجابي فيما يخص التطوير المهني، لكن الشركة بحاجة إلى تحسين استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين، والسلامة المهنية.

- المجتمع المحلي

بالنسبة للمجتمع المحلي، تم تحقيق تقدم في تقليل انبعاث الغبار وتحسين الكفاءة في استهلاك الطاقة، مما يعكس التزام الشركة بتحسين الأداء البيئي. ومع ذلك، انخفاض الميزانية الاجتماعية يشير إلى تراجع في الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، بصفة عامة، الأهداف البيئية قد تحققت، لكن المساهمة المجتمعية بحاجة إلى مزيد من الاهتمام.

- الجهات الحكومية والرقابية

بالنسبة للجهات الحكومية، يظهر التزام الشركة بالمعايير البيئية من خلال انخفاض انبعاثات الغبار وتحسين كفاءة استهلاك الطاقة والغاز، مما يعكس التزامها بالامتثال للتشريعات البيئية. ومع ذلك، توجد تحديات تتعلق بزيادة معدلات طرح النفايات وبعض التذبذب في معدلات شدة الإصابات، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز الإجراءات الوقائية والسلامة. بوجه عام، الشركة حققت تقدماً في الأهداف المتعلقة بالاستدامة البيئية وكفاءة الموارد، لكن ما زالت هناك حاجة لتحسينات في السلامة والصحة المهنية لضمان تلبية جميع المتطلبات الحكومية بشكل متكامل.

- الجمعيات البيئية

بالنسبة للجمعيات البيئية، حققت الشركة تقدماً ملحوظاً في الأهداف البيئية، خاصة فيما يتعلق بخفض انبعاثات الغبار وتحسين الأداء البيئي بشكل عام، مما يعكس التزامها بالحد من التأثيرات السلبية على البيئة، كما أن كفاءة استهلاك الطاقة والغاز تعتبر مؤشراً إيجابياً على إدارة فعالة للموارد الطبيعية. ومع ذلك، فإن زيادة معدل طرح النفايات يشير إلى تحديات بيئية لا تزال تواجهها الشركة، مما يتطلب جهوداً أكبر في مجال إعادة التدوير وتقليل النفايات. بوجه عام، يُظهر أداء الشركة تحسناً في الجوانب البيئية، لكن هناك مجال لتعزيز استراتيجيات الاستدامة بشكل أكبر لتلبية تطلعات الجمعيات البيئية بشكل كامل.

- الإدارة العليا

كانت هناك تحسينات ملموسة في إنتاجية العامل والمردودية الإنتاجية، مما يعكس نجاح الشركة في تعزيز كفاءة عملياتها. لكن زيادة تكاليف الصيانة تمثل تحدياً يجب معالجته لتحقيق أهداف التكلفة. بوجه عام، يمكن القول إن الأهداف المتعلقة بالإنتاجية قد تحققت، ولكن هناك حاجة إلى تحسينات في إدارة تكاليف الصيانة لتحقيق استدامة الأداء.

- الدائنون

بالنسبة للدائنين فإن شرح مؤشر SCORING يمكننا من معرفة مدى تلبية أهدافهم وهي المحافظة على أموالهم من خلال الوضعية المالية للشركة؛ فبالنسبة إلى:

R1. (EBE/إجمالي الدين) كلما كانت هذه النسبة مرتفعة، كان ذلك إشارة على قدرة الشركة العالية على

سداد ديونها من الأرباح التشغيلية.

R2. (الأموال الدائمة/إجمالي الأصول): تدل على مدى تمويل الشركة لأصولها من خلال رأس المال الدائم

(حقوق الملكية والديون طويلة الأجل).

R4. (المصاريف المالية/الإيرادات): يقيس تأثير المصاريف المالية على إيرادات الشركة، وكلما كانت هذه النسبة منخفضة، كان الوضع المالي أفضل بالنسبة للدائنين.

وباستخدام أهمية مؤشر SCORING الذي يتيح للدائنين تحليل صحة الشركة المالية من خلال نسب متعددة تعطي صورة شاملة عن قدرة الشركة على إدارة ديونها، وتقليل المخاطر المالية، هذا التكامل لمؤشر SCORING يساعد الدائنين في اتخاذ قراراتهم المالية والتأكد من استقرار الشركة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها، ومن خلال حساب المؤشر لفترة الدراسة يعكس الصحة المالية العامة للشركة. إلى أن الشركة في صحة مالية جيدة وبعيدة كل البعد عن العسر المالي. بوجه عام، يُظهر مؤشر SCORING تلبية أهداف ومتطلبات الدائنين. مما سبق، تعكس النتائج النهائية للأداء في السنوات 2020-2023 مدى قدرة شركة SCAEK على تلبية احتياجات وتوقعات الأطراف ذات المصلحة؛ حيث حقق المساهمون أهدافهم من حيث الربحية، بينما تعززت علاقات الشركة مع العملاء من خلال تحسين جودة المنتجات، وساهمت استثمارات الشركة في تدريب الموظفين وتحفيزهم في تحسين بيئة العمل، مما أدى إلى شعور الموظفين بتحقيق أهدافهم، كما أن التزام الشركة بالمعايير البيئية والاجتماعية يعكس استجابة للحكومة والجهات الرقابية، مما يعزز من صورة الشركة ويزيد من الثقة العامة. أما المجتمع المحلي، فقد استفاد من الأنشطة الاجتماعية والبيئية، مما يعكس دور الشركة في التنمية المحلية. أخيراً، تحسن الوضع المالي للشركة قد طمأن الدائنين، حيث أنه ومن خلال النسبة الاجمالية لأداء البعد المالي؛ يظهر استقرار الوضع المالي للشركة.

إذاً من خلال ربط كل طرف ذو مصلحة بمؤشرات البعد المناسبة، يمكننا أن نرى بوضوح كيف ساهمت التطورات في المؤشرات في تحقيق الأهداف المرسومة، ويعكس هذا النهج الفعالية العالية لاستراتيجية بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية في توجيه أداء الشركة نحو النجاح وتحقيق الأهداف المتنوعة للأطراف ذات المصلحة، من خلال الإدارة الفعالة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، كما يمكن لشركة SCAEK تعزيز علاقتها مع جميع الأطراف المعنية، مما يساهم في تحسين سمعتها وزيادة استدامتها، هذه الديناميكية تعزز من قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات في بيئة الأعمال وتحقق توازناً بين الأهداف المالية وغير المالية.

أخيراً وتأسيساً على ما سبق؛ نلاحظ أن شركة SCAEK تُواجه العديد من التحديات، ولذلك تم اقتراح بعض التوصيات لتحسين الأداء الشامل وتحقيق التوازن في إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة؛ كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 51: التحديات والتوصيات لشركة SCAEK

التوصيات	التحديات
تحسين الكفاءة التشغيلية لتقليل التكاليف.	زيادة تكلفة الإنتاج تؤثر على الربحية؛
زيادة استراتيجيات رفع القيمة الاقتصادية.	تقلبات في القيمة الاقتصادية المضافة؛
تحسين استراتيجيات التسويق للحفاظ على العملاء.	انخفاض الحصة السوقية يعكس تحديات التنافسية؛
تعزيز الجودة للحد من المنتجات المعيبة.	زيادة معدل المنتجات المعيبة في 2023 تؤثر على السمعة والجودة؛
تحسين خطط الصيانة لتقليل التكاليف، مع الانتقال الكلي للخط رقم 2 في الإنتاج	زيادة التكاليف في الصيانة خلال 2023 تشير إلى ضرورة تحسينها؛
تطوير برامج تحفيزية لتحسين الاحتفاظ بالموظفين.	زيادة معدل التغيب والانتقال للعمال؛
تعزيز استراتيجيات تحسين الحضور وتقليل التغيب.	ارتفاع معدل التغيب في 2023؛
تطوير برامج الاحتفاظ بالموظفين والحد من انتقالهم.	تذبذب في معدل دوران العمال مما يؤثر على استقرار العمل؛
تعزيز البرامج الاجتماعية وزيادة المساهمة المجتمعية.	انخفاض الميزانية الاجتماعية يشير إلى تقليل الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية؛
التركيز على تحسين معايير السلامة بشكل مستمر.	زيادة معدل الحوادث في 2023؛
تعزيز استراتيجيات إعادة التدوير.	زيادة معدل طرح النفايات، مما يشير إلى تحديات في إدارة النفايات وإعادة التدوير.
العمل على تقليل النفايات.	
مواصلة جهود تحسين الأداء البيئي والاستدامة.	

المصدر: من إعداد الباحث

خلاصة الفصل

يخلص الفصل التطبيقي إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة استراتيجية فعالة في تفعيل حوكمة شركة الإسمنت عين الكبيرة SCAEK، حيث أثبتت الدراسة أن البطاقة تمكن مجلس الإدارة من متابعة الأداء بكفاءة، مما يتيح اتخاذ قرارات دقيقة على مستوى الإدارة العليا، ويعزز من توجيه الشركة نحو تحقيق أهدافها. من جهة أخرى، تساهم بطاقة الأداء المتوازن بشكل ملحوظ في تحسين المسؤولية الاجتماعية للشركة من خلال توفير مؤشرات لقياس الأثر الاجتماعي لأنشطتها، مما يعزز التزامها نحو المجتمع المحلي. إضافة إلى ذلك، تعمل البطاقة كأداة لتعزيز الإفصاح والشفافية، حيث تقدم تقارير مفصلة وموثوقة تساهم في بناء ثقة الأطراف ذات المصلحة بالشركة، بما في ذلك المستثمرين والعملاء.

كما تُمكن البطاقة من إدارة متطلبات الأطراف ذات المصلحة بفعالية، من خلال التوفيق بين الأهداف المالية وغير المالية، مما يعزز من استدامة الشركة على المدى الطويل. بناءً على ذلك، تم التأكيد على أن بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد أداة لتقييم الأداء الشامل، بل تعتبر إطاراً شاملاً يساهم في تحسين الحوكمة، وتعزيز الشفافية، وتلبية توقعات الأطراف المعنية، مما يدفع الشركة نحو تحقيق التوازن بين الأداء المالي والمسؤوليات الاجتماعية والبيئية.

خاتمة عامة

يتمحور موضوع هذه الدراسة حول دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل حوكمة المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى بناء نموذج مقترح للبطاقة في المؤسسة محل الدراسة، من خلال المؤشرات المالية، وغير المالية المستخدمة في الشركة لتقييم الأداء الشامل.

فالاختلاف الجوهرى الذي تتميز به دراستنا عن الدراسات السابقة، في أن هذه الأخيرة اعتمدت بشكل رئيسي على منهجية الاستبيان لجمع البيانات، بينما ركزت دراستنا على دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مما يعني أنها اعتمدت على دراسة ميدانية مكثفة وواقعية، هذا الاختلاف في المنهجية يمنح دراستنا عمقاً أكبر في تحليل أداء المؤسسة الاقتصادية؛ ويعزز من واقعية النتائج المستخلصة، كما أن بعض الدراسات السابقة ركزت على دور البطاقة في متابعة وتقييم الأداء الشامل، في حين أن دراستنا، ركزت على دور البطاقة في المتابعة والرقابة على الأداء باستخدامها كأداة فعالة من طرف مجلس الإدارة، بالإضافة إلى أنها تعطي صورة شاملة وواضحة عن المؤسسة؛ بهدف الحد من مشكل عدم تماثل المعلومات بين مختلف الأطراف ذات المصلحة، وبالتالي تعزيز مبدأ الإفصاح والشفافية، هذا إلى جانب أن بطاقة الأداء المتوازن، من خلال مؤشراتها المالية، وغير المالية، تهدف إلى تحقيق أبعاد حوكمة المؤسسات (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية)، وبالتالي إدارة متطلبات كافة الأطراف ذات المصلحة، وتحقيق التوازن بينها، كل هذا في إطار ما يُسمى بالحوكمة.

وللإحاطة الجيدة بكل جوانب الموضوع، تم في البداية تقديم متغيري الدراسة من خلال المقدمة، التي تم من خلالها تحديد الإشكالية والفرضيات، الأهمية والأهداف، بالإضافة إلى المنهج المستخدم في الدراسة، ثم عرض بعض الدراسات في الموضوع.

ثم تطرقنا إلى الجانب النظري للتعريف بمتغيرات الدراسة، حيث قُسم إلى فصلين؛ حُصص الفصل الأول لحوكمة المؤسسات، وتم التطرق فيه إلى كل الأبعاد النظرية له (النظريات المُفسرة، الماهية، المبادئ، الآليات...)، وحُصص الفصل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن من خلال ماهيتها، أبعادها، وكيفية دمج البعد البيئي والاجتماعي، وأخيراً تخصيص جزء للعلاقة بين المتغيرين.

وبالرجوع إلى الأسئلة التي طُرحت في المقدمة، تبين لنا أن الإجابة عليها، رغم أنها تتضمن إطاراً نظرياً، لا تكتمل إلا من خلال دراسة تطبيقية. هذه الدراسة تسعى إلى نقل المفاهيم النظرية إلى واقع المؤسسة محل الدراسة، بحيث تم اختيار شركة الاسمنت عين الكبيرة SCAEK في سطيف كنموذج تطبيقي.

وبعد الانتهاء من الدراسة بجزئها النظري والتطبيقي، توصلنا إلى استنتاج رئيسي مفاده أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية، التي تدمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية ضمن مؤشراتها، تُوفر رؤية أكثر شمولية ووضوح عن الأداء الشامل، بما في ذلك البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم

والنمو إلى جانب البُعد الاجتماعي والبيئي. وذلك بالمقارنة مع الأنظمة التقليدية التي كانت تُركز بشكل أساسي على البعد المالي فقط، وهو ما يُعطي صورة شاملة وواضحة لمجلس الإدارة، وكافة الأطراف ذات المصلحة، وبالتالي تعزيز مبدأ الإفصاح والشفافية، إلى جانب استخدامها كأداة لتحقيق وإدارة التوازن بين متطلبات كل الأطراف المعنية.

وعلى هذا الأساس يُمكن مناقشة فرضيات الدراسة كما يلي:

❖ من خلال بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن المُجمّعة لشركة الاسمنت عين الكبيرة SCAEK تبين لنا مدى شموليتها من حيث المؤشرات المالية وغير المالية المستخدمة في متابعة وتقييم الأداء الشامل؛ وهو ما يُؤكد صحة الفرضية الأولى.

❖ من خلال تقديم مجموعة من المؤشرات التي تعكس الأداء في مختلف الأبعاد، تُعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية تُساعد مجلس الإدارة في متابعة الأداء المؤسسي، وتُمكنه من تقييم الأداء بشكل دوري واتخاذ قرارات مبنية على بيانات شاملة، وقد أظهرت الدراسة أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يعزز من قدرة المجلس على تنفيذ رقابة فعالة وتحسين استراتيجيات الإدارة؛ وهو ما يُؤكد صحة الفرضية الثانية.

❖ من خلال دمج الأبعاد المالية وغير المالية، والعلاقة السببية بينها، فإن بطاقة الأداء المتوازن تقدم رؤية متكاملة للأداء المؤسسي هذه الرؤية الشاملة تُساعد في تحقيق التوازن بين متطلبات أصحاب المصالح المتنوعة، بما في ذلك المساهمين، الموظفين، العملاء، والمجتمع، فمن خلال تضمين الأبعاد الاجتماعية والبيئية، تُتيح بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات تحقيق أهداف متعددة تلبيةً لاحتياجات جميع الأطراف المعنية، مما يُعزز من تحقيق الاستدامة والتوازن في الأداء؛ وهو ما يُؤكد صحة الفرضية الثالثة.

❖ من خلال تقديم تقارير مفصلة وشاملة عن الأداء المالي وغير المالي للشركة محل الدراسة، ومن خلال تقديمها بيانات دقيقة وشاملة، ونشر معلومات واضحة عن الإنجازات والتحديات، تُسهم بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الإفصاح الشفافية، كما تُساعد في تقوية العلاقات مع الأطراف المعنية من خلال تلبية متطلباتهم وتوقعاتهم؛ وهو ما يُؤكد صحة الفرضية الرابعة.

❖ من خلال نتائج الدراسة التطبيقية، والنموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن تبين أن شركة SCAEK، تُحقق أداءً مقبولاً، لكنه غير متوازن، وبالتالي عدم تحقيق التوازن بين الأطراف ذات المصلحة؛ وهو ما ينفي صحة الفرضية الخامسة.

أولاً: النتائج النظرية

توصل الجانب النظري إلى ما يلي:

- ✓ حوكمة المؤسسات تعتبر نظامًا شاملاً يهدف إلى توجيه وإدارة المؤسسات الاقتصادية بشكل يحقق التوازن بين مصلحة الشركة وأصحاب المصالح، كما أنها تساعد في تحقيق الشفافية والمساءلة، وتحسين الأداء المؤسسي، حيث تؤدي إلى بناء الثقة بين الشركة وأطرافها المعنية، بما في ذلك المساهمين، الموظفين، والعملاء، ومن ثم ضمان استدامة المؤسسة على المدى الطويل؛
- ✓ أبرز آليات الحوكمة تتضمن دور مجلس الإدارة، اللجان الفرعية (مثل لجان التدقيق والمكافآت)، الرقابة الداخلية، والتقارير المالية المستقلة. هذه الآليات تعمل معًا لضمان تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال؛
- ✓ بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة استراتيجية شاملة لتقييم الأداء المؤسسي، فهي تجمع بين الأبعاد المالية وغير المالية، مما يجعلها أداة مناسبة لتحقيق التوازن بين الأطراف ذات المصلحة، كما تسمح بإعطاء رؤية متكاملة حول أداء المؤسسة في مختلف جوانبها؛
- ✓ بطاقة الأداء المتوازن تُسهم بشكل كبير في تعزيز الشفافية والثقة، من خلال تقديم تقارير دقيقة وشاملة حول أداء المؤسسة، هذه الشفافية تُسهم في زيادة مستوى المساءلة داخل المؤسسة، سواء على مستوى الإدارة أو الموظفين.

ثانياً: النتائج التطبيقية

توصل الجانب التطبيقي إلى ما يلي:

- ✓ على الرغم من أن شركة الاسمنت SCAEK، لا تُطبق بطاقة الأداء المتوازن بشكل مباشر في إدارتها الاستراتيجية، إلا أنها تستخدمها بشكل ضمني، حيث تأخذ بعين الاعتبار عملية تقييم الأداء في هذه المؤسسة؛ مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تتماشى مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. كما يتم تقييم أداء الأعمال مقارنةً بالخطط الاستراتيجية المحددة، مما يعني أن الشركة تعتمد على مؤشرات الأداء الرئيسية كأدوات لرصد تقدمها، وهو جوهر قيادة الأداء وفقاً لنهج بطاقة الأداء المتوازن؛
- ✓ عدم وضوح الاستراتيجية الفعلية للشركة، كون عملية اتخاذ القرار تتميز بالمركزية، والتي مصدرها الرئيسي هو السياسة العامة لمجمع GICA؛
- ✓ لقد كشفت بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية أن الأداء الشامل لشركة الاسمنت عين الكبيرة يُعاني من العديد من الاختلالات أهمها: عدم تمكنها من كسب ولاء العملاء وعملاء جدد؛ عدم قدرتها على زيادة حصتها السوقية؛ عدم قدرتها على المنافسة في ظل نقص الطلب السوقي الوطني؛ عدم تحكمها في

النفائيات؛ بالإضافة إلى ارتفاع سعر التكلفة نتيجة عدم تحكم المؤسسة في إدارة وتعزيز الكفاءة التشغيلية؛

- ✓ إن تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن يُوفر لشركة الاسمنت عين الكبيرة ما يلي: تحسين الأداء المالي لشركة SCAEK من خلال مراقبة أداء المؤشرات المالية مثل العائد على الاستثمار والربحية؛ تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال المعلومات الدقيقة التي تُوفرها بطاقة الأداء المتوازن حول الأداء المالي والعمليات التشغيلية؛ تحسين استخدام الموارد المالية والبشرية والمادية في الشركة، وذلك من خلال تحديد أهداف واضحة لكل قسم ومراقبة التقدم نحو تحقيقها؛ تحسين أداء الشركة في مجال الاستدامة البيئية من خلال مراقبة مؤشرات الانبعاثات البيئية ومعالجة النفائيات. وقد ساهم هذا في تقليل التأثير السلبي على البيئة وتحسين سمعة الشركة؛ تحسين الرقابة الداخلية من خلال مراقبة أداء كل وحدة إدارية أو إنتاجية بشكل دوري، مما يضمن الالتزام بمعايير الأداء المطلوبة ويقلل من فرص حدوث تجاوزات إدارية؛ تحسين التواصل مع الأطراف ذات العلاقة (مثل المساهمين، العملاء، الموظفين) من خلال وضع أهداف واستراتيجيات واضحة تتماشى مع توقعاتهم واحتياجاتهم؛
- ✓ من خلال هذه النتائج، يتضح أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن يكون له تأثير إيجابي ملموس على تفعيل حوكمة الشركات وتحسين أدائها في مختلف المجالات، مما يجعلها أداة فعالة لتحقيق النجاح المستدام.

ويُمكن القول أخيراً أن الدراسة قد أجاب على التساؤلات التي تم طرحها وتأكيد أو نفي الفرضيات التي تم وضعها، كما تطابقت نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات واختلفت مع بعضها الآخر، وبالنظر إلى قلة الدراسات في هذا الموضوع، برزت أهمية هذه الدراسة، وللتأكيد على إعادة النظر في أنظمة التقييم المعتمدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عامة، وشركة الاسمنت SCAEK باعتماد النموذج المقترح، كما أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يُواجه بعض التحديات، مثل الحاجة إلى تحديد مؤشرات أداء دقيقة وملائمة، وضرورة إشراك جميع مستويات الإدارة والموظفين في عملية التقييم، كما تتطلب البطاقة التزاماً قوياً من قبل الإدارة التنفيذية لتطبيقها بفعالية وتحقيق الاستفادة المرجوة.

ثالثاً: التوصيات

انطلاقاً من نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية أمكننا اقتراح ما يلي:

✓ أظهر تكامل المؤشرات والعلاقات السببية بين أبعاد بطاقة الأداء أن المؤسسة يمكنها تحسين أدائها من خلال إجراء دراسة تفصيلية لكافة التكاليف المتعلقة بخطي الإنتاج (1 و 2) بشكل منفصل، وتجدر الإشارة إلى أن الباحث لم يتمكن من الحصول على معلومات كافية لدراسة هذه التكاليف، وإذا تبين أن الخط الأول لا يغطي كافة التكاليف، خاصة الثابتة منها، نقترح على الشركة إيقاف تشغيله والاكتفاء بالخط الثاني، لأن استمرار الوضع الحالي، مع الانخفاض المستمر في الطلب والقدرة الإنتاجية العالية للشركة (المقدرة بـ 3 ملايين طن)، سيؤدي إلى تحملها تكاليف إضافية، وبالتالي عدم قدرتها على المنافسة؛

✓ استخدام الشركة لبطاقة الأداء المتوازن بنطاق واسع، لتشمل جميع أقسام ووحدات العمل لتحقيق تحسينات متكاملة وشاملة في الأداء، مع تطوير مستمر للمعايير والمؤشرات لضمان توافيقها مع الأهداف الاستراتيجية والتغيرات في بيئة الأعمال؛

✓ تعزيز مشاركة الموظفين في عملية قياس ومتابعة الأداء والتغذية الراجعة، لضمان تفاعلهم الإيجابي وتحفيزهم، كما يجب تعزيز الربط بين ممارسات الحوكمة وبطاقة الأداء المتوازن لضمان تفعيل مبدأ المحاسبة والشفافية والمساءلة؛

✓ يُنصح بزيادة الاستثمار في مؤشرات الابتكار والاستدامة البيئية والاجتماعية، بما يساهم في تحسين الأداء الشامل للشركة وتعزيز سمعتها؛

✓ يُعد إنشاء نظام معلومات شامل في شركة الاسمنت أمراً ضرورياً، خاصة في ظل البيئة الديناميكية، والتطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات، حيث يُسهم هذا النظام في تعزيز مبدأ الإفصاح والشفافية، ومن ثم تعزيز العلاقات مع الأطراف المعنية، لاستدامة المؤسسة.

رابعاً: آفاق الدراسة

من خلال الدراسة، يُمكن اقتراح المواضيع التالية التي من شأنها أن تُشكل امتداداً وتكملة لهذا الموضوع:

- أثر التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ومبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الشامل في المؤسسة؛
- تحليل دور التحليل المالي التنبئي في دعم قرارات الحوكمة من خلال بطاقة الأداء المتوازن؛
- تطبيق أداة بطاقة الأداء المتوازن لقياس جودة حوكمة الشركات.

قائمة المراجع

1. الكتب

1. أثمار عبد الرزاق محمد. (2015). استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرهما على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (الإصدار 1). عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
2. أحمد العبيدي. (2021). إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية. بغداد، العراق: دار الجيل الجديد.
3. إيمان شيحان المشهداني، وعلاء فرحان طالب. (2011). الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
4. حاكم محسن الربيعي، وحمد عبد الحسين راضي. (2011). حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار اليازوري.
5. حماد طارق عبد العال. (2005). حوكمة الشركات: (المفاهيم، المبادئ، التجارب) - تطبيقات الحوكمة في المصارف-. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
6. حماد طارق عبد العال. (2008). حوكمة الشركات. القاهرة: الدار الجامعية.
7. خالد راغب الخطيب. (2010). مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص. مصر: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
8. خالد محمد بن حمدين، ووائل محمد صبحي إدريس. (2007). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر. عمان، الأردن: دار اليازوري.
9. سامي عبد الرحمن. (2018). دور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز العلاقة مع المجتمع. بيروت، لبنان: دار المعرفة.
10. سليمان محمد مصطفى. (2006). حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري-دراسة تطبيقية-. مصر: الدار الجامعية.
11. شحاته السيد شحاته، وعلي عبد الوهاب نصر. (2007). مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
12. طارق عبد العال حماد. (2009). حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية. مصر: الدار الجامعية.
13. ظاهر محسن منصور الغالبي، ووائل محمد صبحي إدريس. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
14. عبد الله الجابري. (2021). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين الأداء المؤسسي. عمان، الأردن: دار الفكر.
15. عبد الوهاب نصر علي، وشحاته السيد شحاته. (2007). مراجعي الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة (الإصدار 1). مصر: الدار الجامعية.
16. عدنان بن حيدر بن درويش. (2007). حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة. اتحاد المصارف العربية.
17. علي السلمي. (2002). إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-. القاهرة: دار غريب للطباعة

قائمة المراجع

والنشر.

18. محاد عريوة، وطلال زغبة. (2020). بطاقة الأداء المتوازن المستدام. الجزائر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية-.
19. محسن أحمد الخضيرى. (2005). حوكمة الشركات (الإصدار1). القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية.
20. محمد حسن. (2020). إدارة المسؤولية الاجتماعية للشركات في المؤسسات الاقتصادية. القاهرة، مصر: دار النهضة.
21. محمد حلمي الجيلاني. (2015). الحوكمة في الشركات. عمان، الأردن: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.
22. محمد سيد احمد عبد المتعال، وإسماعيل علي بسيوني. (2008). الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل). الرياض: دار المريخ للنشر.
23. محمد عبد الفتاح العشماوي، وخليل عطا الله وارد. (2008). الحوكمة المؤسسية. مصر: مكتبة الحرية.
24. محمد عيد بلبع. (2016). حوكمة الشركات ودورها في مواجهة الاختلالات الادارية والمالية. مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
25. محمد محمود يوسف. (2005). البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
26. محمد مصطفى سليمان. (2008). حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين. الإسكندرية: الدار الجامعية.
27. محمد مصطفى سليمان. (2009). دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالية الإداري (الإصدار2). مصر: الدار الجامعية.
28. مدحت محمد أبو النصر. (2015). الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة (الإصدار1). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
29. مركز أبو ظبي للحوكمة. (2015). أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم. أبو ظبي: غرفة أبو ظبي.
30. مسلم السعد، ومحمد منهل. (2012). بطاقة العلامات المتوازنة -مدخل للإدارة المستدامة-. بيروت، لبنان: دار الكتب العلمية.
31. مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، وهاشم فوزي العبادي. (2012). بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة (الإصدار1). بيروت، لبنان: دار الكتب العلمية.
32. ناصر عبد الحميد علي. (2014). حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة (الإصدار1). القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
33. وائل محمد صبحي إدريس، وظاهر محسن منصور الغالبي. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
34. يوسف أمير فرج. (2011). الحوكمة ومكافحة الفساد الإداري والوظيفي وعلاقته بالجريمة (الإصدار1). الاسكندرية، مصر: مكتبة الوفاء القانونية.
35. يوسف محمد حسن. (2007). محددات الحوكمة ومعاييرها -مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر-. مصر:

2. المقالات والملتقيات العلمية

1. أمينة عثمانى، وعائشة سمسومة. (2009). قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. تأليف مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر (المحرر)، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة (صفحة 269). المسيلة: جامعة المسيلة.
2. أنوار عباس هادي الهنداوي، وحيدر صادق رحمن الصالحي. (2019). آليات حوكمة الشركات ودورها في تعزيز واقع الإبلاغ عن التنمية المستدامة في العراق. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 24، المجلد 13.
3. باسل نصار، وراما نعيسة. (6، 12، 2020). أثر هيكل الملكية في ممارسة إدارة الأرباح: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. مجلة جامعي تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 42، العدد 6.
4. بتول محمد نوري، وعلي خلف سلمان. (2010). حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة. الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. العراق: الجامعة المستنصرية.
5. بثينة عبد الله عبد الغني. (2022). ركائز حوكمة الوقف وأثرها على جودة الاستثمارات الوقفية. المجلة العربية للإدارة، 3، 25-58.
6. بدرية بوشمبة. (2018). دور التدقيق الداخلي في تحقيق التطبيق الفعلي لحوكمة الشركات داخل المؤسسات. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (05)، العدد (01).
7. بشرى عبد الوهاب محمد حسن، وحسين جليل محسن. (2016). تأثير آليات حوكمة الشركات في ممارسات التحفظ المحاسبي: بحث تطبيقي في عينة من المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 93.
8. تبارك اياد جاسم، ومحمد عبد الله إبراهيم. (2023). قياس تأثير الحوكمة الداخلية في جودة التقارير المالية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (18)، العدد (65).
9. تيجاني بالريقي. (2013). أثر مبادئ الحوكمة على ربحية المصارف الإسلامية. ليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
10. حسام الدين غضبان. (2013). مساهمة ركائز حوكمة الشركات في خلق القيمة للمؤسسات الاقتصادية. مجلة دراسة حالة المؤسسة العمومية لأشغال الطباعة.
11. خلف الله بن يوسف، وكمال زيتوني. (2019). دور آليات حوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المالية في المؤسسة الاقتصادية. مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 14، العدد 1.
12. زهرة عباس، ونجوى بن عويده. (2022). التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات الداخلية لتجسيد مبادئ حوكمة الشركات. مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الأعمال، المجلد 03، العدد 01.
13. زوليخة سامية كرزابي، ودنيا كرزابي. (أوت، 2022). أثر تطبيق الحوكمة في تحسين أداء الشركات المدرجة في

قائمة المراجع

- بورصة الجزائر، المجلد الثامن/ العدد. مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثامن، العدد 02.
14. سعد العنزي. (2007). محاولة جادة لتأطير نظرية اصحاب المصالح في دراسات إدارة الاعمال. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 13(48).
15. شذى أكرم أحمد، ومحمد عبد الله إبراهيم. (2020). شذى أكرم أحمد، محمد عبد الله إبراهيم، قياس تأثير آليات حوكمة الشركات على تقارير المسؤولية الاجتماعية لعينة من الشركات العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية ص 448. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 26، العدد 121.
16. عبد الرحمان العايب. (2016). دور التدقيق الداخلي في الممارسة السليمة لحوكمة الشركات على ضوء المعايير الدولية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 16، الصفحات 16-46.
17. عبد اللطيف شليل، ونسيمة غلاي. (01 10, 2011). فعالية حوكمة الشركات. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 1(1)، الصفحات 286-302.
18. عبد الملك أحمد رجب. (2006). مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية (2).
19. عمار عصام السامرائي. (2013). أهمية حوكمة المؤسسات ودورها في تعزيز فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي. تأليف كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (المحرر)، حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة (الصفحات 275-300). الأردن: جامعة اليرموك.
20. فداء عدنان عبيد، وعباس اسعيد عليوي. (2021). دور بعض آليات الحوكمة في القياس والإفصاح عن رأس المال الفكري في المنشآت الحكومية الهادفة للربح. مجلة الدنانير، المجلد 1، العدد 23.
21. فيروز مدفوني، ومراد كواشي. (جوان, 2023). دور هيكل الملكية كأحد آليات حوكمة الشركات في ترشيد قرار الاستثمار. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 10، العدد 01.
22. محفوظ أحمد جودة. (2008). تطبيق نظام الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 11(26).
23. محمد الحسن. (2020). الابتكار والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، المجلة الدولية. المجلة الدولية للتنمية المستدامة، 3، 40-55.
24. محمد نور الدين بن قراش، وصحراوي بن شيحة. (2018). مجلس الإدارة وإسهاماته لحوكمة فعالة للشركات. مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 5، العدد 1.
25. نادية راضي عبد الحليم. (12, 2005). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(2)، الصفحات 23-25.
26. نادية راضي عبد الحليم. (ديسمبر, 2005). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(2).
27. نعيمة بن فيالة، وشرحبييل عجراد. (2024). أثر تطبيق آليات الحوكمة على أداء الشركات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية في مؤسسة بي أم أس الكترك. مجلة المؤسسة، المجلد 13، العدد 01.

قائمة المراجع

28. نعيمة عبيدي. (2014). أثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات-دراسة نقدية تحليلية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2.
29. نعيمة يحيوي. (06, 2008). بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، 18.
30. وجدان فالح حسن، وجنان مهدي. (2022). دور آليات الحوكمة في المصارف لتعزيز الإفصاح المعلوماتي: بحث استطلاعي في عينة من المصارف العراقية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 18، العدد 73.
31. وئام ملاح. (2019). دور آليات الحوكمة الداخلية في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01.

3. الأطروحات

1. أسماء كربوعة. (2020/2021). التوجه الجديد نحو معايير التدقيق الداخلي الدولية وأثره على حوكمة الشركات: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.
2. بغداد أحمد. (2021/2022). دور آليات الحوكمة في تأطير المحاسبة الإبداعية وأثرها على جودة المعلومات المحاسبية في مؤسسات التأمين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيسمسيلت، 2022/2021.
3. حمزة بن خليفة. (2018). دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الاقتصادية. أطروحة دكتوراه علوم. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
4. سامي عمري. (2021). دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة- أطروحة دكتوراه طور ثالث. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة سطيف 1.
5. شرشافة، ا. (2017/2018). أثر ممارسة الحوكمة على الإفصاح المحاسبي البيئي للشركات: دراسة مجموعة من المؤسسات الفرنسية والجزائرية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1.
6. عائشة طاسين. (2017/2018). دور الحوكمة المؤسسية في خلق القيمة في المؤسسة-دراسة عينة من المؤسسات. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1.
7. عثمان بودحوش. (2017). قياس أثر تكاليف تحقيق متطلبات التنمية المستدامة على الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصناعية -دراسة حالة شركة الاسمنت عين الكبيرة. أطروحة دكتوراه علوم. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر: جامعة سطيف 1.
8. كريم خلف الله. (2012). دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات تبسة. مذكرة ماجستير إدارة الأعمال الاستراتيجية

قائمة المراجع

للتنمية المستدامة. تبسة، الجزائر.

9. محاد عريوة. (27 06, 2011). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف. مذكرة ماجستير. سطيف، كلية العلوم الاقتصادية جامعة سطيف 1، الجزائر: مدرسة الدكتوراه إدارة الأعمال والتنمية المستدامة.
10. محلب، فايزة. (2016). دور الأطراف ذات المصلحة في صياغة استراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات الفندقية المصنفة بولاية الجزائر-. أطروحة دكتوراه. سطيف، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف1.
11. نبيلة شطارة. (2022/2023). دور حكومة الشركات في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لدخول سوق الأوراق المالية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
12. وسيلة سعود. (2016). حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
13. وليد لطرش. (2018). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي -دراسة حالة قطاع الهاتف النقال فب الجزائر-. أطروحة دكتوراه علوم. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة المسيلة.

4. المواقع الالكترونية

1. OECD. (2017). G20/OECD Principles of Corporate Governance (Arabic Version). Paris: OECD Publishing. Doi: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264265545-ar>.

ثانيا: باللغة الأجنبية

1. الكتب

1. A jounot. (2010). 100 questions pour comprendre et agir RSE et développement durable. Paris: Afnor.
2. Brigham, E., Ehrhardt, M., Gessaroli, J., & Nason, R. (2017). Financial Management Theory and Practice. Canada: NELSON.
3. Cabane, P. (2018). Manuel de Gouvernance D'entreprise Les meilleures pratiques pour créer de la valeur (éd. 2). Paris, France : Eyrolles.
4. Caby, J., & Hirigoyen, G. (2001). La Création de Valeur de l'Entreprise (éd. 2). Paris, France : Economica.
5. Christine, M. (2013). Corporate Governance (éd. 4). United Kingdom: OUP Oxford.
6. Denglos, G. (2010). Création de valeur, risque de marché et gouvernance des entreprises. Paris: Economica.

قائمة المراجع

7. Dessler, G. (2020). **Human Resource Management. Florida: Pearson.**
8. Freeman, R., Jeffrey.S, H., & C.Wicks, A. (2007). **Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success. London, États-Unis: Yale University Press.**
9. Hannabarger, C., Buchman, R., & Peter, E. (2007). **Balanced Scorecard Strategy for Dummies. Canada: WILEY PUBLISHING, INC.**
10. Hermanson, D., & Rittenberg, L. (2003). **Internal Audit and Organizational Governance. Florida, United States of America: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.**
11. Jacques du plessis, J., Hargovan, A., & Bagaric, M. (2011). **Principles of Contemporary Corporate Governance (2 ed.). New York, United States of America: Cambridge University Press.**
12. Kenneth, A., John, R., & Derek, J. (2010). **Corporate Governance: Monitoring and Participating Parties. Boston: Prentice Hall.**
13. Loning, H. (2003). **Le contrôle de gestion, organisation et mise en ouvre (éd. 2). Paris: DUNOD.**
14. Magdi, R., & Nadereh, C. (2000). **Corporate Governance: A Framework for Implementation. Manufactured in the United States of America: The International Bank for Reconstruction and Development/THE WORLD BANK.**
15. Mehrez, H. (2017). **Les organisations internationales et la bonne gouvernance (éd. 1). Tunis, Tunisie: Instance Nationale de Lutte Contre la Corruption.**
16. Mohlo, J., & Mathe, J. (2000). **L'essentiel du contrôle de gestion (éd. 2). Paris: EDITION D'ORGANISATION.**
17. Nair, M. (2004). **Essentials of Balanced Scorecard. Canada: John Wiley & Sons, Inc.**
18. Paul R, N. (2003). **Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies. New Jersey: John Wiley & Sens.**
19. Pigé, B. (2008). **Gouvernance, contrôle et audit des organisations. Paris: Economica.**
20. R. Niven, P. (2002). **Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results. New York: John Wiley & Sons, Inc.**
21. R.Niven, P. (2014). **Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution. New Jersey: John Wiley.**
22. Renard, J. (2007). **Théories et Pratiques de l'Audit Interne (éd. 6). Paris: édition d'organisation.**
23. Ruth V, A. (2004, 1). **Corporate Governance. International Encyclopedia of Economic Sociology.**
24. S.Kaplan, R., & P.Norton, D. (1996). **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. United States of American: HBS.**
25. Solomon, J., & Solomon, A. (2004). **Corporate Governance and Accountability. Chichester, England: John Wiley & Sons, Ltd.**

قائمة المراجع

26. Tricker, B. (2012). *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices* (2 ed.). England: Oxford University Press.
27. Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
28. Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
29. Yvon, P. (2007). *Gouvernance et privatisation* (éd. 1). Paris, France : Presses Universitaires de France.

2. المقالات والملتقيات العلمية

1. Acquier, A. (2010). *La théorie des parties prenantes et le renouvellement de la théorie de la firme : une synthèse critique. La propriété de l'entreprise*. Paris : département de l'économie, homme et société, collège des Bernardins.
2. Alabi, M. (2018). *The Role of Balanced Scorecard in Enhancing Corporate Governance and Transparency in Palestinian Banks: A Regulatory Perspective*. *Journal of Corporate Governance*, 3(13).
3. Angèle, Renaud., & Berland, Nicolas. (2010, Décembre). *MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES. COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT*.
4. Bansal, P., & Roth, K. (2000). *Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness*. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736.
5. Elshafei, H., & Abdel Fattah, N. (2018, 12). *Governance Determinants and Relationship with Competitive Advantage in Sports Organization*. *Journal of Applied Sports Science*, 8(1), pp. 69-75.
6. Jay, D., & Connell, J. (2002, 2). *The cadbury committee, corporate performance and top management turnover*. *the journal of finance*, 57(1).
7. Kahan, B. (2008, 03). *Excerpts from Review of Evaluation Frameworks*. (t. S. Education, Ed.) *Review of Evaluation Frameworks*, pp. 1-67.
8. Kaplan, R., & Norton, D. (1992, January – February). *the Balanced Scorecard –Measures That Drive Performance*. *Harvard Business Review*.
9. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. United State of American: Harvard Business Review Press.
10. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. United States of America: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.
11. Kerridge, C., & Smith, A. (2018). *Using action research to develop a balanced scorecard to aid corporate*. *Journal of Corporate Governance*., 3(13), 57-73.
12. KHENNICHE, Y., & SADAOU, F. (2017, 4 15). *L'Approche Coasienne en matière de coûts de transaction*. *Journal d'administration des affaires et d'études économiques*, 3(1), pp. 286-

قائمة المراجع

307.

13. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. (1996). California Management Review, 1(39).
14. Mikula, B., Vadjova, I., Koscak, P., & Jencova, E. (2020, 02). Learning and Growth Perspective in Balanced Scorecard. New Trends in Aviation Development (NTAD) , pp. 174-178.
15. Narayanamma, P., & Lalitha, K. (2016, 09 02). Balanced Scorecard: The Learning and Growth Perspective. Pear Reviewed Research Journal, pp. 59-66.
16. Norton, D., & Kaplan, R. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. United State of American: Harvard Business Review Press.
17. Pesqueux, Y. (2005). Stakeholders in perspective. Corporate Governance the International Journal of Business in Society, 5(2).
18. Shafique, R. (2011, January). Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility. World Review of Business Research, pp. 166-176.

3. الأطروحات

1. Dardour, A. (2009, Mai). L'influence de la gouvernance et de la performance sur la rémunération des dirigeants. toulouse: université de toulouse.
2. Louizi, A. (2011, 4). Les déterminants d'une bonne gouvernance et la performance des entreprises Françaises : études empiriques. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Lyon, école doctorale : sciences économiques et de gestion, France : université Jean Moulin Lyon 3.

4. المواقع الالكترونية

1. Balanced Scorecard Institute. (2022). How to Create a Balanced Scorecard: Nine Steps to Success. Retrieved 07 20, 2022, from balancedscorecard.org:
<https://balancedscorecard.org/about/nine-steps/>
2. Gond, J.-P., & Mercier, S. (2003). Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature. Récupéré sur <https://www.researchgate.net/publication/228772810>
3. Groupe GICA. (2023). gica.dz. Récupéré sur gica.dz: https://www.gica.dz/presentation-of-the-gica-group/#pll_switcher
4. Ministère de l'industrie. (2023). industrie.gov.dz. Récupéré sur <https://www.industrie.gov.dz/guide-ent-indust-res>
5. News Stéphane. (N-F). LES TABLEAUX DE BORD. DES OUTILS POUR DECLINER LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE. (suite 2). Consulté le 07 19, 2022, sur ACADEMIA: <https://www.academia.edu/2127488>

فہرست اجراء اول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
23	تطور مفهوم حوكمة المؤسسات حسب عدد من الباحثين	01
82	بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن	02
88	مؤشرات البعد الاجتماعي والبيئي	03
91	رؤية بعض المؤسسات الاقتصادية	04
104	عناصر المسؤولية الاجتماعية	05
107	المؤشرات الخاصة بالأداء الاجتماعي	06
108	المؤشرات الخاصة بالأداء البيئي	07
110	مساهمة البطاقة في تعزيز مبادئ حوكمة المؤسسات	08
115	الأطراف ذات المصلحة وتأثيرهم على أداء المؤسسة	09
125	منتجات الاسمنت في مجمع GICA	10
128	بطاقة فنية لشركة الاسمنت SCAEK	11
131	منتجات شركة الاسمنت SCAEK	12
133	مراحل إنتاج الاسمنت في شركة SCAEK	13
140	الأهداف الاستراتيجية لشركة SCAEK	14
141	المبادرات الاستراتيجية لشركة SCAEK	15
143	سعر التكلفة لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023	16
145	القيمة الاقتصادية المضافة لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023	17
147	رقم الأعمال لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023	18
148	المردودية المالية لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023	19
149	المردودية الاقتصادية لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023	20
151	مؤشرات التوازن المالي لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023	21
153	بعض النسب المالية الأخرى لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023	22
155	معدل دوران الأصول لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023	23
156	معطيات لحساب مؤشر Scoring لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023	24
156	مؤشر Scoring لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023	25
158	نسبة الربح الصافي لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023	26
159	مضاعف حقوق الملكية لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023	27
160	العائد على حقوق الملكية ROE لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023	28
162	الحصة السوقية لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023	29

فهرس الجداول

163	عدد العملاء في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023	30
164	معدل رضا العملاء في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023	31
165	معدل المنتجات المعيبة في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023	32
166	معدل إنتاجية العامل في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023	33
167	المردودية الإنتاجية في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023	34
169	نصيب الطن من تكاليف الصيانة في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023	35
170	ميزانية التكوين في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023	36
171	معدل التغيب في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023	37
172	معدل دوران العمل في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023	38
173	حصة الفرد من الأرباح والمكافآت في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023	39
175	نسبة التأطير في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023	40
176	ميزانية النشاطات الاجتماعية في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023	41
177	معدل تكرار حوادث العمل في شركة SCAEK للسنوات	42
179	النفائات في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023	43
181	انبعاثات الغبار في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023	44
183	معدل استهلاك الكهرباء في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023	45
185	معدل استهلاك الغاز في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023	46
190	بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية لشركة SCAEK	47
198	تصنيف الأطراف ذات المصلحة في شركة SCAEK	48
199	احتياجات ومتطلبات الأطراف ذات المصلحة في شركة SCAEK	49
213	علاقة البطاقة بمتطلبات الأطراف ذات المصلحة في شركة SCAEK	50
217	التحديات والتوصيات لشركة SCAEK	51

فہرست اللہ شکر

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ر	هيكل الدراسة	01
25	خصائص حوكمة المؤسسات	02
29	الأطراف الرئيسية في الحوكمة	03
31	الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة (نموذج إداري هرمي)	04
32	الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	05
34	المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات	06
36	ركائز حوكمة المؤسسات	07
38	المبدأ الأول من مبادئ الحوكمة	08
41	المبدأ الثاني من مبادئ الحوكمة	09
43	المبدأ الثالث من مبادئ الحوكمة	10
44	المبدأ الرابع من مبادئ الحوكمة	11
46	المبدأ الخامس من مبادئ الحوكمة	12
48	المبدأ السادس من مبادئ الحوكمة	13
70	تطور بطاقة الأداء المتوازن	14
71	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	15
73	الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	16
75	نموذج الخريطة الاستراتيجية	17
79	بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن	18
80	مكونات بُعد العملاء	19
81	سلسلة القيمة الخاصة ببعده العمليات الداخلية	20
83	أهم مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن	21
86	البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي في بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية	22
87	بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية	23
89	خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن	24
92	التوجهات الاستراتيجية في أبعاد البطاقة	25
97	نموذج لبطاقة الأداء المتوازن المجتمعية	26
100	مكونات الأداء الشامل	27
102	مؤشرات تقييم الأداء المالي	28
105	أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	29
106	هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية	30
121	نموذج لمساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل حوكمة شركة SCAEK	31
123	الطاقة الإنتاجية حسب الشركات الناشطة في قطاع الاسمنت	32
124	المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA	33
129	الهيكل التنظيمي لشركة SCAEK	34

فهرس الأشكال

138	الخريطة الاستراتيجية لشركة SCAEK	35
144	تطور بعض المؤشرات في شركة SCAEK للفترة 2020-2023	36
146	تطور القيمة الاقتصادية المضافة في شركة SCAEK للفترة 2020-2023	37
147	تطور رقم الأعمال في شركة SCAEK للفترة 2020-2023	38
148	المردودية المالية في شركة SCAEK للفترة 2020-2023	39
149	تطور المردودية الاقتصادية في شركة SCAEK للفترة 2020-2023	40
152	مؤشرات التوازن المالي في شركة SCAEK للفترة 2020-2023	41
154	نسب أخرى لشركة SCAEK للفترة 2020-2023	42
155	معدل دوران الأصول في شركة SCAEK للفترة 2020-2023	43
157	مؤشر Scoring لشركة SCAEK للسنوات 2020-2023	44
158	نسبة الربح الصافي في شركة SCAEK للفترة 2020-2023	45
159	مضاعف حقوق الملكية في شركة SCAEK للفترة 2020-2023	46
161	العائد على حقوق الملكية في شركة SCAEK للفترة 2020-2023	47
162	الحصة السوقية لشركة SCAEK للفترة 2020-2023	48
165	معدل المنتجات المعيبة لشركة SCAEK للفترة 2020-2023	49
167	معدل إنتاجية العامل في شركة SCAEK للفترة 2020-2023	50
168	المردودية الانتاجية في شركة SCAEK للفترة 2020-2023	51
169	تطور نصيب الطن من الصيانة في شركة SCAEK للفترة 2020-2023	52
170	ميزانية التكوين في شركة SCAEK للفترة 2020-2023	53
172	معدل التغيب في شركة SCAEK للفترة 2020-2023	54
173	معدل دوران العمل في شركة SCAEK للفترة 2020-2023	55
174	حصة الفرد من الأرباح في شركة SCAEK للفترة 2020-2023	56
176	تطور ميزانية النشاطات الاجتماعية في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023	57
177	معدل تكرار وشدة الإصابة في شركة SCAEK للفترة 2020-2023	58
180	تطور معدل طرح النفايات في شركة SCAEK للفترة 2020-2023	59
182	متوسط ومعدل انبعاثات الغبار في شركة SCAEK للفترة 2020-2023	60
184	تطور استهلاك الكهرباء في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023	61
186	تطور استهلاك الغاز في شركة SCAEK للسنوات 2020-2023	62
202	مصفوفة الاهتمام - السلطة	63
203	مرحلة المتابعة والتقييم لبطاقة الأداء المتوازن المجتمعية	64
211	نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لقياس متطلبات الأطراف ذات المصلحة في شركة SCAEK	65

ففرس املاو حق

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
250	الميزانية (جانبا الأصول) للسنتين 2021-2020	01
251	الميزانية (جانبا الأصول) للسنتين 2023-2022	02
252	الميزانية (جانبا الخصوم) للسنتين 2021-2020	03
253	الميزانية (جانبا الخصوم) للسنتين 2023-2022	04
254	جدول حسابات النتائج للسنتين 2021-2020	05
255	جدول حسابات النتائج للسنتين 2023-2022	06
256	انبعاث الغبار للسنتين 2021-2020	07
257	انبعاث الغبار للسنتين 2023-2022	08
258	نموذج تقييم رضا العملاء	09
261	نفايات الشركة للسنتين 2021-2020	10
262	نفايات الشركة لسنة 2022	11
263	نفايات الشركة لسنة 2023	12
264	الميزانية العامة لسنة 2020	13
267	الميزانية العامة لسنة 2021	14
270	الميزانية العامة لسنة 2022	15
273	الميزانية العامة لسنة 2023	16
276	الأطراف ذات المصلحة وتوقعاتهم لشركة SCAEK	17

فہرست
مختصر

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
أ	مقدمة
ت	1. إشكالية الدراسة.....
ت	2. فرضيات الدراسة.....
ث	3. أهداف الدراسة.....
ث	4. أهمية الدراسة.....
ث	5. المنهج المستخدم في الدراسة
ج	6. حدود الدراسة.....
ج	7. الدراسات السابقة.....
د	8. معوقات الدراسة.....
د	9. خطة الدراسة.....
الفصل الأول: حوكمة المؤسسات	
02	تمهيد.....
03	I. مدخل لحوكمة المؤسسات.....
03	1. النظريات المفسرة لحوكمة المؤسسات.....
03	1.1. نظرية الوكالة.....
06	2.1. نظرية تكاليف الصفقة.....
10	3.1. نظرية أصحاب المصالح.....
13	2. ماهية حوكمة المؤسسات.....
13	1.2. نشأة حوكمة المؤسسات.....
19	2.2. مفهوم حوكمة المؤسسات.....
26	3.2. أهمية حوكمة المؤسسات.....
28	3. الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات.....
28	1.3. الأطراف الرئيسية في الحوكمة.....
30	2.3. الأطراف الثانوية في الحوكمة.....
33	II. ضوابط حوكمة المؤسسات.....

فهرس المحتويات

33	1. محددات حوكمة المؤسسات.....
33	1.1. المحددات الخارجية.....
34	2.1. المحددات الداخلية.....
35	2. ركائز حوكمة المؤسسات.....
35	1.2. السلوك الأخلاقي.....
36	2.2. الرقابة والمساءلة.....
36	3.2. إدارة المخاطر.....
37	3. مبادئ حوكمة المؤسسات.....
37	1.3. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات.....
39	2.3. الحقوق والمعاملة العادلة للمساهمين.....
42	3.3. المستثمرون من المؤسسات والوسطاء في أسواق الأسهم.....
43	4.3. دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات.....
44	5.3. الإفصاح والشفافية.....
46	6.3. مسؤوليات مجلس الإدارة.....
49	III. آليات حوكمة المؤسسات.....
49	1. آليات الحوكمة الداخلية.....
49	1.1. مجلس الإدارة ولجانه.....
53	2.1. هيكل الملكية.....
55	3.1. التدقيق الداخلي.....
56	2. آليات الحوكمة الخارجية.....
56	1.2. السوق.....
57	2.2. التدقيق الخارجي.....
58	3.2. التشريعات والقوانين.....
59	3. الأبعاد التنظيمية لحوكمة المؤسسات.....
59	1.3. البعد الإشرافي والرقابي.....
59	2.3. البعد الأخلاقي.....

فهرس المحتويات

60 3.3. البُعد الاجتماعي
60 4.3. البُعد الاقتصادي
60 5.3. البُعد القانوني
60 6.3. البُعد الاستراتيجي
61 7.3. البُعد البيئي
62 خلاصة الفصل
الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن	
64 تمهيد
65 I. مدخل لبطاقة الأداء المتوازن
65 1. ماهية بطاقة الأداء المتوازن
65 1.1. نشأة بطاقة الأداء المتوازن
66 2.1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
69 3.1. أهمية بطاقة الأداء المتوازن
70 2. تطور بطاقة الأداء المتوازن
71 1.2. الجيل الأول 1992-1996 -بطاقة الأداء المتوازن كنظام لتقييم ومراقبة الأداء -
72 2.2. الجيل الثاني 1997-2000 -بطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري-
74 3.2. الجيل الثالث 2001-2006 -بطاقة الأداء المتوازن كنظام إستراتيجي (الخرائط الاستراتيجية) -
76 4.2. الجيل الرابع ابتداءً من 2010 -بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية-
77 3. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
77 1.3. البُعد المالي
78 2.3. بُعد العملاء
81 3.3. بُعد العمليات الداخلية
82 4.3. بُعد التعلم والنمو
84 II. بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية
84 1. دمج البُعد الاجتماعي والبيئي في بطاقة الأداء المتوازن
88 2. مؤشرات البُعد الاجتماعي والبيئي لبطاقة الأداء المتوازن

فهرس المحتويات

89	3. إعداد بطاقة الأداء المتوازن
89	1.3. الخطوات المنهجية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن
94	2.3. مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
95	3.3. معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
98	III. مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل حوكمة المؤسسات
98	1. الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية
98	1.1. مفهوم الأداء الشامل
100	2.1. مكونات الأداء الشامل
109	2. بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتفعيل حوكمة المؤسسات
110	1.2. بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمتابعة الأداء من طرف مجلس الإدارة
111	2.2. بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
113	3.2. بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإفصاح والشفافية
114	4.2. بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة متطلبات الأطراف ذات المصلحة
117	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل حوكمة شركة الاسمنت عين الكبيرة	
119	تمهيد
120	I. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
120	1. أهداف الدراسة الميدانية
120	2. المنهج المتبع في الدراسة الميدانية
120	3. هيكل الدراسة الميدانية
122	4. أدوات جمع البيانات
122	5. التعريف بقطاع شركة الاسمنت SCAEK.....
127	6. التعريف بشركة الاسمنت SCAEK.....
135	II. نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن في شركة الاسمنت SCAEK.....
135	1. خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية لشركة SCAEK
187	2. تصميم بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية لشركة SCAEK.....

فهرس المحتويات

193 III. مساهمة بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية في تفعيل حوكمة شركة الاسمنت SCAEK
193 1. الحوكمة والأطراف ذات المصلحة في شركة الاسمنت SCAEK
203 2. بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمتابعة وتقييم الأداء
206 3. بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإفصاح والشفافية
207 4. بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين المسؤولية الاجتماعية
210 5. بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة متطلبات الأطراف ذات المصلحة
218 خلاصة الفصل
219	الخاتمة العامة
225	قائمة المراجع
235	فهرس الجداول
238	فهرس الأشكال
241	فهرس الملاحق
243	فهرس المحتويات
249	الملاحق
المُلخص	

الملاحق

المُلحق رقم 01: الميزانية (جانب الأصول) للسنتين 2020-2021



SCAEK

SCAEK

Unité: BP01, Ouled Aduane Ain elkebira 19400

Matricule Fiscal : 0 9 9 8 1 9 0 0 8 2 3 6 3 1 9
Article 1 9 2 4 2 0 1 0 0 1 1

Exercice allant 01/01/2021 au 31/12/2021

04/04/22 09:34

Bilan Actif
Exercice clos le 31/12/2021

Unité: null

ACTIF	Note	2021 Brut	2021 Amort-Prov.	2021 Net	2020 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles		26 042 388,60	24 869 393,60	1 172 995,00	2 126 655,00
Immobilisations corporelles		58 077 147 615,25	26 917 172 021,01	31 159 975 594,24	33 545 814 422,00
Terrains		559 449 733,38	0,00	559 449 733,38	559 449 733,38
Bâtiments		16 273 835 458,48	6 257 886 159,06	10 015 949 299,42	10 615 885 892,53
Autres immobilisations corporelles		41 243 862 423,39	20 659 285 861,95	20 584 576 561,44	22 370 478 796,09
Immobilisations en concession		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations encours		265 823 318,79	0,00	265 823 318,79	273 299 149,27
Immobilisations financières		17 420 688 360,85	0,00	17 420 688 360,85	15 302 906 301,94
Titres mis en équivalence – entreprises associées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres titres immobilisés		13 490 000 000,00		13 490 000 000,00	11 390 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		3 930 688 360,85	0,00	3 930 688 360,85	3 912 906 301,94
Impôts différés actif		146 949 852,35	0,00	146 949 852,35	151 414 328,40
TOTAL ACTIF NON COURANT		75 936 651 535,84	26 942 041 414,61	48 994 610 121,23	49 275 560 856,61
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		7 400 872 795,47	(133 260 813,49)	7 267 611 981,98	5 890 488 501,07
Créances et emplois assimilés		1 702 170 791,53	(23 202 821,40)	1 678 967 970,13	1 765 511 336,22
Clients		553 403 245,69	23 202 821,40	530 200 424,29	606 852 432,72
Autres débiteurs		719 860 211,42	0,00	719 860 211,42	670 470 259,27
Impôts et assimilés		428 907 334,42	(0,00)	428 907 334,42	488 188 644,23
Autres actifs courants		0,00		0,00	(0,00)
Disponibilités et assimilés		2 980 949 787,29	(5 553 543,58)	2 975 396 243,71	3 010 563 430,97
Placements et autres actifs financiers courants		555 320 400,00	0,00	555 320 400,00	396 373 200,00
Trésorerie		2 425 629 387,29	5 553 543,58	2 420 075 843,71	2 614 190 230,97
TOTAL ACTIF COURANT		12 083 993 374,29	(162 017 178,47)	11 921 976 195,82	10 666 563 268,26
TOTAL GENERAL ACTIF		88 020 644 910,13	(27 104 058 593,08)	60 916 586 317,05	59 942 124 124,87

المُلحق رقم 02: الميزانية (جانب الأصول) للسنتين 2022-2023



SCAEK
SCAEK

Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

Matricule Fiscal : 0 9 9 8 1 9 0 0 8 2 3 6 3 1 9
Article : 1 9 2 4 2 0 1 0 0 1 1

Exercice allant 01/01/2023 au 31/12/2023

15/08/24 12:17

Bilan Actif
Exercice clos le 31/12/2023

Unité: null

ACTIF	Note	2023 Brut	2023 Amort-Prov.	2023 Net	2022 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles	5	64 122 105,01	34 666 167,70	29 455 937,31	19 658 240,59
Immobilisations corporelles	5	59 229 580 983,66	32 925 808 360,76	26 303 772 622,90	28 848 084 304,36
Terrains	5	559 449 733,38	0,00	559 449 733,38	559 449 733,38
Bâtiments		16 371 432 819,53	7 505 601 569,78	8 865 831 249,75	9 497 293 657,82
Autres immobilisations corporelles		42 298 698 430,75	25 420 206 790,98	16 878 491 639,77	18 791 340 913,16
Immobilisations en concession		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations encours	5 1 3	565 649 865,63	0,00	565 649 865,63	530 923 520,85
Immobilisations financières	6	24 645 437 759,64	0,00	24 645 437 759,64	18 578 358 033,11
Titres mis en équivalence – entreprises associées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres titres immobilisés	6	20 522 000 000,00		20 522 000 000,00	13 490 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		4 123 437 759,64	0,00	4 123 437 759,64	5 088 358 033,11
Impôts différés actif	11	295 627 980,78	0,00	295 627 980,78	273 140 765,01
TOTAL ACTIF NON COURANT		84 800 418 694,72	32 960 474 528,46	51 839 944 166,26	48 250 164 863,92
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	7	8 496 263 639,81	(132 740 697,27)	8 363 522 942,54	7 055 681 320,62
Créances et emplois assimilés	14	1 461 220 094,11	(15 410 221,40)	1 445 809 872,71	2 173 919 596,48
Clients	8	271 381 799,51	15 410 221,40	255 971 578,11	1 360 471 873,92
Autres débiteurs	9	974 525 687,73	0,00	974 525 687,73	721 694 805,90
Impôts et assimilés	21	215 312 606,87	(0,00)	215 312 606,87	91 752 916,66
Autres actifs courants	9	0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés	10	4 519 340 653,24	0,00	4 519 340 653,24	5 869 318 424,03
Placements et autres actifs financiers courants	6	2 365 000 000,00	0,00	2 365 000 000,00	3 800 000 000,00
Trésorerie	10	2 154 340 653,24	0,00	2 154 340 653,24	2 069 318 424,03
TOTAL ACTIF COURANT		14 476 824 387,16	(148 150 918,67)	14 328 673 468,49	15 098 919 341,13
TOTAL GENERAL ACTIF		99 277 243 081,88	(33 108 625 447,13)	66 168 617 634,75	63 349 084 205,05

المُلحق رقم 03: الميزانية (جانب الخصوم) للسنتين 2020-2021



SCAEK
SCAEK

Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

Matricule Fiscal : 0 9 9 8 1 9 0 0 8 2 3 6 3 1 9
Article 1 9 2 4 2 0 1 0 0 1 1

Exercice allant 01/01/2021 au 31/12/2021

04/04/22 09:34

BILAN PASSIF

Exercice clos le **31/12/2021**

Unité: null

Passif	Note	2021	2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		2 200 000 000,00	2 200 000 000,00
Capital non appelé		0,00	0,00
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))		36 467 538 212,81	34 179 689 065,12
Ecart de réévaluation		0,00	0,00
Ecart d'équivalence (1)		0,00	0,00
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		3 317 180 725,30	3 749 424 147,69
Autres capitaux propres – Report à nouveau		75 000 000,00	40 000 000,00
Liason inter unite		0,00	0,00
Part de la société consolidante) (1)		42 059 718 938,11	40 169 113 212,81
Part des minoritaires (1)		0,00	0,00
TOTAL I		42 059 718 938,11	40 169 113 212,81
PASSIFS NON COURANTS		0,00	0,00
Emprunts et dettes financières		13 550 928 582,79	13 550 928 582,79
Impôts (différés et provisionnés)		52 428 924,61	46 104 239,72
Autres dettes non courantes		0,00	0,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance		893 294 236,48	925 618 785,78
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		14 496 651 743,88	14 522 651 608,29
PASSIFS COURANTS		0,00	0,00
Fournisseurs et comptes rattachés		2 479 831 771,22	2 628 515 300,53
Impôts		337 026 608,00	407 677 365,00
Autres dettes		1 253 294 162,19	1 783 473 162,37
Trésorerie Passif		290 063 093,65	430 693 475,87
TOTAL PASSIFS COURANTS III		4 360 215 635,06	5 250 359 303,77
TOTAL GENERAL PASSIF		60 916 586 317,05	59 942 124 124,87

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

المُلحق رقم 04: الميزانية (جانب الخصوم) للسنتين 2022-2023



SCAEK
SCAEK

Unité: BP01, Ouled Aduane Ain elkebira 19400

Matricule Fiscal : 0 9 9 8 1 9 0 0 8 2 3 6 3 1 9
Article 1 9 2 4 2 0 1 0 0 1 1

Exercice allant 01/01/2023 au 31/12/2023

15/08/24 12:18

BILAN PASSIF

Exercice clos le **31/12/2023**

Unité: null

Passif	Note	2023	2022
CAPITAUX PROPRES	3		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)	3.1	2 200 000 000,00	2 200 000 000,00
Capital non appelé		0,00	0,00
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))	3.2	42 356 013 890,17	38 758 143 938,11
Ecart de réévaluation		0,00	0,00
Ecart d'équivalence (1)		0,00	0,00
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)	24	3 640 030 605,36	2 273 405 473,17
Autres capitaux propres – Report à nouveau		37 500 000,00	2 826 564 478,89
Liason inter unite	26	0,00	0,00
Part de la société consolidante) (1)		48 233 544 495,53	46 058 113 890,17
Part des minoritaires (1)		0,00	0,00
TOTAL I		48 233 544 495,53	46 058 113 890,17
PASSIFS NON COURANTS		0,00	0,00
Emprunts et dettes financières	13	11 468 170 339,27	11 466 170 339,27
Impôts (différés et provisionnés)	11	16 846 255,02	17 439 552,66
Autres dettes non courantes		0,00	0,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance	12	1 152 387 583,24	973 820 405,29
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		12 637 404 177,53	12 457 430 297,22
PASSIFS COURANTS		0,00	0,00
Fournisseurs et comptes rattachés	14	2 844 163 123,13	1 746 795 945,95
Impôts	21	142 652 638,00	147 869 767,69
Autres dettes		1 841 947 437,14	1 776 100 393,70
Trésorerie Passif	10	468 905 763,42	1 162 773 910,32
TOTAL PASSIFS COURANTS III		5 297 668 961,69	4 833 540 017,66
TOTAL GENERAL PASSIF		66 168 617 634,75	63 349 084 205,05

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

المُلحق رقم 05: جدول حسابات النتائج للسنتين 2020-2021



SCAEK

SCAEK

Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

Matricule Fiscal : 0 9 9 8 1 9 0 0 8 2 3 6 3 1 9
Article 1 9 2 4 2 0 1 0 0 1 1

Exercice allant 01/01/2021 au 31/12/2021

04/04/22 09:34

Compte de resultats
(Par nature)

Unité:

	Note	2021	2020	%
Ventes et produits annexes		12 240 807 462,75	15 565 442 886,02	-21,36
Variation stocks produits finis et en-cours		232 995 783,01	(999 189 975,95)	123,3
Production immobilisée		0,00	0,00	0,00%
Subventions d'exploitation		541 740,37	322 487 077,71	-99,83
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		12 474 344 986,13	14 888 739 987,78	-16,22
Achats consommés		(4 004 266 310,02)	(4 163 244 182,96)	-3,82
Services extérieurs et autres consommations		(1 191 630 253,28)	(2 010 569 919,50)	-40,73
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(5 195 896 563,30)	(6 173 814 102,46)	-15,84
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		7 278 448 422,83	8 714 925 885,32	-16,48
Charges de personnel		(1 195 377 659,39)	(1 401 832 495,48)	-14,73
Impôts, taxes et versements assimilés		(149 185 841,96)	(198 573 257,51)	-24,87
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		5 933 884 921,48	7 114 520 132,33	-16,59
Autres produits opérationnels		261 640 666,41	204 009 620,15	28,25
Autres charges opérationnelles		(77 866 905,66)	(77 638 030,88)	0,29%
Dotations aux amortissements		(3 079 982 265,07)	(3 306 619 943,54)	-6,85
Dotations aux provisions		(40 962 494,50)	(138 284 341,08)	-70,38
Reprise sur pertes de valeur et provisions		104 426 515,17	1 374 704,77	7 496,
V- RESULTAT OPERATIONNEL		3 101 140 437,83	3 797 362 141,75	-18,33
Produits financiers		1 120 790 191,90	1 091 906 771,35	2,65%
Charges financières		(482 270 854,49)	(568 716 848,79)	-15,20
VI- RESULTAT FINANCIER		638 519 337,41	523 189 922,56	22,04
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		3 739 659 775,24	4 320 552 064,31	-13,44
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		(211 689 889,00)	(242 202 302,00)	-12,60
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		(10 789 160,94)	(68 925 614,62)	-84,35
Participation des travailleurs aux bénéfices		(200 000 000,00)	(260 000 000,00)	-23,08
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		13 961 202 359,61	16 186 031 084,05	-13,75
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		(10 644 021 634,31)	(12 436 606 936,36)	-14,41
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 317 180 725,30	3 749 424 147,69	-11,53
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00	0,00%
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	0,00	0,00%
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00	0,00%
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		3 317 180 725,30	3 749 424 147,69	-11,53
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence		0,00	0,00	0,00
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00	0,00
Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00	0,00
Part du groupe (1)		0,00	0,00	0,00

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

المُلاحق رقم 06: جدول حسابات النتائج للسنتين 2022-2023



SCAEK
SCAEK

Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

Matricule Fiscal : 0 9 9 8 1 9 0 0 8 2 3 6 3 1 9
Article 1 9 2 4 2 0 1 0 0 1 1

Exercice allant 01/01/2023 au 31/12/2023

15/08/24 12:20

Compte de resultats
(Par nature)

Unité:

	Note	2023	2022	%
Ventes et produits annexes	15	13 435 336 364,60	13 509 669 520,58	-0,55
Variation stocks produits finis et en-cours	7	146 146 678,71	(663 429 611,47)	122,0
Production immobilisée		0,00	0,00	0,00%
Subventions d'exploitation		543 787,47	181 470,62	199,6
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		13 582 026 830,78	12 846 421 379,73	5,73%
Achats consommés	18	(4 454 231 323,86)	(4 590 128 405,20)	-2,96
Services extérieurs et autres consommations	19	(1 346 495 259,83)	(1 348 955 115,70)	-0,18
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(5 800 726 583,69)	(5 939 083 520,90)	-2,33
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		7 781 300 247,09	6 907 337 858,83	12,65
Charges de personnel	20	(1 497 765 866,02)	(1 381 206 599,52)	8,44%
Impôts, taxes et versements assimilés	21	(127 296 791,22)	(119 286 591,85)	6,72%
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		6 156 237 589,85	5 406 844 667,46	13,86
Autres produits opérationnels	22	90 903 412,63	167 325 702,29	-45,67
Autres charges opérationnelles	22	(35 548 230,78)	(63 306 259,88)	-43,85
Dotations aux amortissements	5	(3 015 875 226,19)	(3 018 730 537,86)	-0,09
Dotations aux provisions	5	(223 375 088,43)	(118 553 758,60)	88,42
Reprise sur pertes de valeur et provisions	12	8 906 739,26	21 894 022,61	-59,32
V- RESULTAT OPERATIONNEL		2 981 249 196,34	2 395 473 836,02	24,45
Produits financiers	23	1 832 098 013,49	1 210 255 930,86	51,38
Charges financières	23	(431 688 812,88)	(494 209 378,32)	-12,65
VI- RESULTAT FINANCIER		1 400 409 200,61	716 046 552,54	95,58
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		4 381 658 396,95	3 111 520 388,56	40,82
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	24	(534 708 305,00)	(799 295 200,00)	-33,10
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	11	23 080 513,41	161 180 284,61	-85,68
Participation des travailleurs aux bénéfices		(230 000 000,00)	(200 000 000,00)	15,00
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		15 513 934 996,16	14 245 897 035,49	8,90%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		(11 873 904 390,80)	(11 972 491 562,32)	-0,82
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	24	3 640 030 605,36	2 273 405 473,17	60,11
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00	0,00%
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	0,00	0,00%
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00	0,00%
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		3 640 030 605,36	2 273 405 473,17	60,11
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence		0,00	0,00	0,00
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00	0,00
Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00	0,00
Part du groupe (1)		0,00	0,00	0,00

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

المُلحق رقم 07: انبعاث الغبار للسنتين 2020-2021

20.3. Rejets atmosphériques

20.3.1. Poussières

Les poussières émises par les cheminées des filtres des différents équipements sont mentionnées dans le tableau ci-dessous :

Installation	1er semestre	2 ème semestre	Moyenne
Filtre AAF	7.21	8.49	7.85
Filtre refroidisseur L 45	6.18	6.39	6.29
Filtre refroidisseur L 46	6.66	6.28	6.47
Filtre zone ciment N 204	7.77	7.08	7.43
Filtre zone ciment N 304	12.21	10.13	11.17
Filtre Four 02 ème ligne	3.76	4.04	3.90
Filtre refroidisseur 02 ème ligne	3.56	2.30	2.93
Filtre zone ciment BK1 02 ème ligne	0.77	2.94	1.85
Filtre zone ciment BK2 02 ème ligne	6.63	2.10	4.37
Filtre zone ciment BK 3 02 ème ligne	2.29	1.09	1.69

20.3.1. Poussières

Les poussières émises par les cheminées des filtres des différents équipements sont mentionnées dans le tableau ci-dessous :

Installation	1er semestre	2 ème semestre	Moyenne
Filtre AAF	6.89	8.59	7.74
Filtre refroidisseur L 45	6.98	6.64	6.81
Filtre refroidisseur L 46	6.57	5.52	6.05
Filtre zone ciment N 204	8.40	4.72	6.56
Filtre zone ciment N 304	9.94	5.15	7.55
Filtre Four 02 ème ligne	7.30	5.99	6.64
Filtre refroidisseur 02 ème ligne	4.42	2.20	3.31
Filtre zone ciment BK1 02 ème ligne	1.89	4.69	3.29
Filtre zone ciment BK2 02 ème ligne	6.40	2.75	4.57
Filtre zone ciment BK 3 02 ème ligne	2.47	1.48	1.98

المُلحق رقم 08: انبعاث الغبار للسنتين 2022-2023**Rejets atmosphériques :**

Les poussières émises par les cheminées des filtres des différents équipements sont mentionnées dans le tableau ci-dessous :

Installation	2022	2023	Ecart
Filtre AAF	7,93	45,32	471,49%
Filtre refroidisseur L 45	6,40	6,46	0,96%
Filtre refroidisseur L 46	7,21	7,16	-0,77%
Filtre zone ciment N 204	5,77	5,93	2,85%
Filtre zone ciment N 304	6,41	6,85	6,89%
Filtre Four 02 ème ligne	17,23	20,95	21,59%
Filtre refroidisseur 02 ème ligne	3,27	5,56	69,97%
Filtre zone ciment BK1 02 ème ligne	3,57	4,28	19,77%
Filtre zone ciment BK2 02 ème ligne	6,92	4,21	-39,11%
Filtre zone ciment BK 3 02 ème ligne	3,03	3,61	19,03%

Le taux d'émission de poussière par rapport au seuil légal durant l'exercice 2023 :



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE

SOCIETE DES CIMENTS D'AIN EL KEBIRA

« S.C.A.E.K »

ش.ذ.أ- رأسمالها الاجتماعي: 2 200 000 000,00 DA

N° identification fiscale : 0998 19008236319 / N° Article d'imposition : 1902.20.10.011 / N° Registre de commerce : 98 B 0082363

Formulaire de satisfaction après livraison
 FSL 007-00/300

Information client :

Client:		Date :	
Personne à contacter :			
N°Tél / Fax			
Référence Bon de commande		Quantité:	Tonnes

Cher client;
 Merci de bien vouloir me donner votre avis sur la commande enlevée

Paramètre de satisfaction	Bon /Good	Moyen/Average	Mauvais/ Poor
1. Qualité Produit			
2. Délai de livraison			
3. Prise en charge par le service commercial			

Suggestions et point d'amélioration :

.....

Case rempli par le service commercial SCAEK

Note Max:
 Note attribué:
 % de note:

Action prise (Si % > 60%)

Revu par:



SIEGE SOCIAL : Ouled Adouane BP 01 – Ain El Kebira (W.Sétif) Algérie
 Direction Générale : Tel : (036) 82.83.39 / (036) 82.83.41 – Fax : (036) 82.83.46
 Unité Cimenterie : Tel : (036) 60.80.80 / (036) 60.82.82 / (036) 60.83.83 – Fax : (036) 60.81.81

Site Web : www.scaek.dz



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE
SOCIETE DES CIMENTS D'AIN EL KEBIRA
« S.C.A.E.K »

ش.ذ.أ. - رأس مالها الاجتماعي: 2 200 000 000,00 DA

N° Identification fiscale : 0998 19008236319 / N° Article d'imposition : 1902.20.10.011 / N° Registre de commerce : 98 B 0082363

QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION CLIENTS

QSE 016- 03/700

Année 2024

Cher client,

Afin de pouvoir nous aider à améliorer notre démarche qualité, nous souhaiterions recueillir votre avis quant à la qualité de nos produits et services. Le traitement de vos réponses nous aidera à améliorer nos prestations. Merci de remplir ce formulaire et le faxer à **036 60 81 81** ou envoyer à **Secretariat.com@scaek.dz**.

Votre avis nous permettra de déterminer notre efficacité et d'améliorer notre prestation

Merci de cocher la réponse qui reprend votre niveau de satisfaction pour chacun des critères suivants :

1. Concernant notre accueil	Très Satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Pas du tout satisfait
1. La prise en charge de l'appel téléphonique (temps de déclenchement de téléphone)				
2. Les moyens de communication (Téléphone, Fax SMS et email site Web)				
3. La qualité de la prise en charge de l'agent commercial concernant votre demande				

2. Concernant nos produits	Mauvais	Bien	Très bien	Excellent
1. Qualité de nos produits répondent-ils à vos besoins ?				
2. Ce que les utilisateurs pensent de nos produits ?				
3. Qualité d'emballage de nos produits ?				
4. Comment compareriez-vous nos produits à nos concurrents ?				
5. Quelle est votre opinion sur nos produit Ciments 25KG. ?				
6. Comment évaluez-vous la qualité des produits fardélisés ?				

3. Concernant le service	Très Satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Pas du tout satisfait
1. Temps d'attente pour l'enlèvement de votre commande (programmation)				
2. Orientation et Organisation de la chaine par le service sécurité				
3. Temps d'attente de chargement				



SIEGE SOCIAL : Ouled Adouane BP 01 – Ain El Kebira (W.Sétif) Algérie
 Direction Générale : Tel : (036) 82.83.39 / (036) 82.83.41 – Fax : (036) 82.83.46
 Unité Cimenterie : Tel : (036) 60.80.80 / (036) 60.82.82 / (036) 60.83.83 – Fax : (036) 60.81.81

Site Web : www.scaek.dz



المجمع الصناعي الإسمنتي الجزائري
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE
SOCIETE DES CIMENTS D'AIN EL KEBIRA
« S.C.A.E.K »

ش.ذ.أ- رأس مالها الاجتماعي: 2 200 000 000,00 DA

N° Identification fiscale : 0998 19008236319 / N° Article d'imposition : 1902.20.10.011 / N° Registre de commerce : 98 B 0082363

4. Autres éléments	Très Satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Pas du tout satisfait
1. Votre avis sur notre site Internet				
2. Délais de réponse en cas de réclamation				
3. Respect des règles de sécurité, santé et environnement par la société				

Vos remarques et suggestions :

.....

.....

.....

.....

Raison social :	Nom, Prénom :
Société:	Email:
Date :	N° Téléphone
Adresse:	

Merci d'avoir bien voulu consacrer quelques minutes à ce questionnaire



SIEGE SOCIAL : Ouled Adouane BP 01 – Ain El Kebira (W.Sétif) Algérie
 Direction Générale : Tel : (036) 82.83.39 / (036) 82.83.41 – Fax : (036) 82.83.46
 Unité Cimenterie : Tel : (036) 60.80.80 / (036) 60.82.82 / (036) 60.83.83 – Fax : (036) 60.81.81

Site Web : www.scaek.dz

المُلحق رقم 10: نفايات الشركة للسنتين 2020-2021

20.2.1. Quantité des principaux déchets générés durant l'exercice 2020

Types de déchets	Désignations	UNITE	TOTAL
D.S.D	Déchets de l'activité de soins (objets piquant, coton,...)	KG	0.08
D.S.D	Huile usagée	Litre	60,680.00
D.S.D	Tubes fluorescents	Pièces	1,275.00
D.S.D	Batteries	Pièces	18.00
D.S.D	Filtres	Pièces	524.00
D.S.D	Textile de nettoyage souillé	Tonnes	0.12
D.I	Stériles	Tonnes	33,414.10
D.S	Sac de ciment	Pièces	135,664.00
D.S	Déchets de ciment	Tonnes	5,300.00
D.S	Déchet de farine	Tonnes	26,779.00
D.S	Incuit	Tonnes	14,448.00
D.S	Briques et béton réfractaire	Tonnes	1,039.00
D.M.A	Déchets organique de cuisine	Tonnes	0.84
D.M.A	Boulets de broyage usés	Tonnes	-
D.M.A	Ferraille	Tonnes	247.52
D.M.A	Touret de câble et bois d'emballage	Tonnes	44.66
D.M.A	Pièces moulées usées	Tonnes	192.00
D.M.A	Poche et toile filtrante non polluées	Tonnes	74.00
D.M.A	Câbles électrique (tous métaux)	Tonnes	4.77
D.M.A	Caoutchouc (bandes usagées, bavettes, autres)	Mètre	2,505.00
D.M.A	Lin de verre	Tonnes	/
D.M.A	Équipements et organes électrique endommagé ou cassé	Tonnes	0.38
D.M.A	Papier et carton (emballage et hors emballage)	Tonnes	12.65

D.S.D : déchets spéciaux dangereux / D.S : déchets spéciaux / D.M.A : déchets ménagés assimilés / D.I : Déchets inertes

20.2.1. Quantité des principaux déchets générés durant l'exercice 2021

Types de déchets	Désignations	UNITE	TOTAL
D.S.D	Déchets de l'activité de soins (objets piquant, coton,...)	KG	0.0
D.S.D	Huile usagée	Litre	64,100.0
D.S.D	Graisse usagée	Tonnes	-
D.S.D	Tubes fluorescents	Pièces	2,509.0
D.S.D	Batteries	Pièces	251.0
D.S.D	Filtres	Pièces	537.0
D.S.D	Textile de nettoyage souillé	Tonnes	0.6
D.S.D	Fûts métallique	Pièces	-
D.I	Stériles	Tonnes	35,776.0
D.S	Sac de ciment	Pièces	107,157.0
D.S	Déchets de ciment	Tonnes	9,370.0
D.S	Déchet de farine	Tonnes	22,297.0
D.S	Incuit	Tonnes	7,489.0
D.S	Briques et béton réfractaire	Tonnes	156.0
D.M.A	Déchets organique de cuisine	Tonnes	-
D.M.A	Boulets de broyage usés	Tonnes	53.3
D.M.A	Ferraille	Tonnes	223.7
D.M.A	Touret de câble et bois d'emballage	Tonnes	4.4
D.M.A	Pièces moulées usées	Tonnes	1.0
D.M.A	Poche et toile filtrante non polluées	Tonnes	1,385.0
D.M.A	Câbles électrique (tous métaux)	Tonnes	0.7
D.M.A	Caoutchouc (bandes usagées, bavettes, autres)	Mètre	2,634.0
D.M.A	Lin de verre	Tonnes	-
D.M.A	Équipements et organes électrique endommagé ou cassé	Tonnes	0.6
D.M.A	Papier et carton (emballage et hors emballage)	Tonnes	49.3

D.S.D : déchets spéciaux dangereux / D.S : déchets spéciaux / D.M.A : déchets ménagés assimilés / D.I : Déchets inertes

المُلحق رقم 11: نفايات الشركة لسنة 2022

P	Procédure de gestion des déchets	PQE 0007/100
		Date: 07/010/2015
		Révision N° 03/2015
Structure		USINE

Code des déchets	T	ypes de déchets	Désignations	Unité	T
8.4.99	D.S.D		Déchets de vernis, colle, mastic	Tonnes	0,000
8.1.99	D.S.D		Déchets de peinture	Tonnes	0,000
18.1.8	D.S.D		Médicaments mise au rebus	Tonnes	0,000
18.1.1	D.S.D		Déchets des activité de soins (objets piquant, coton,...)	Tonnes	0,0370
16.6.1	D.S.D		Accumulateurs (batteries)	Pièces	19,000
16.1.4	D.S.D		Filtres (Gaz oil, huile, air souillé)	Pièces	364,000
15.2.1	D.S.D		Textile de nettoyage souillé	Tonnes	0,570
13.2.3	D.S.D		Huile usagée	Litres	58 216,000
13.2.3	D.S.D		Graisse usagée	Tonnes	0,000
20.1.6	D.S.D		Tubes fluorescents	Pièces	661,000
20.1.99	D.S.D		Fûts métallique	Pièces	22,000
17.2.1	D.S.D		Déchets de laboratoire (verreries, bouteilles,,)	Pièces	0,000
20.1.21	D.S.D		Ferraille	Tonnes	187,800
20.1.19	D.S		Cartes et composants électronique	Tonnes	0,000
16.11.5	D.S		Briques et béton réfractaire	Tonnes	1 136,000
10.13.99	D.S		Déchets de ciment	Tonnes	14 358,000
10.13.99	D.S		Sacs déchirés de ciment	Pièces	47 852,000
10.13.8	D.S		Incuit	Tonnes	1 055,000
10.13.1	D.S		Déchet de farine	Tonnes	30 385,000
8.3.8	D.S		Cartouche, ruban d'impression	Pièces	4,000
16.1.1	D.S		Pneus usagés	Pièces	4,000
15.2.99	D.S		Poche et toile filtrante non polluées	Pièces	1 301,000
17.4.7	D.S		Boulets de broyage usés	Tonnes	50,000
20.1.99	D.M.A		Petits métaux (boites de conserves)	Tonnes	0,000
20.1.99	D.M.A		Filtres à air non souillé	Pièces	0,000
20.1.99	D.M.A		Câbles électrique (tous métaux)	Tonnes	0,700
17.4.99	D.M.A		Équipements et organes électrique endommagé ou cassé	Tonnes	0,495
20.1.1	D.M.A		Papier et carton (emballage et hors emballage)	Tonnes	4,076
20.1.7	D.M.A		Emballage plastique non pollué	Tonnes	0,260
20.1.13	D.M.A		Déchets organique de cuisine	Tonnes	3,578
16.1.1	D.M.A		Caoutchouc (bandes usagées, bavettes, autres)	Mètres	2 526,000
20.1.3	D.M.A		Touret de câble et bois d'emballage	Tonnes	0,335
17.4.99	D.M.A		Pièces moulées usées	Tonnes	0,300
1.3.2	D.I		Stérile	Tonnes	10 000,000
17.1.4	D.I		Déchets de construction et démolition (brique, béton, gravats)	Pièces	1 257,000

المُلحق رقم 12: نفايات الشركة لسنة 2023

Procédure de gestion des déchets		PQE 0007/100 Date: 07/010/2015 Révision N° 03/2015		
Code des déchets	Types de déchets	Désignations	Unité	Total
8.4.99	D.S.D	Déchets de vernis,colle,mastique	Tonnes	0,000
8.1.99	D.S.D	Déchets de peinture	Tonnes	0,000
18.1.8	D.S.D	Médicaments mise au rebus	Tonnes	0,000
18.1.1	D.S.D	Déchets des activité de soins (objets piquant,coton,...)	Tonnes	0,0348
16.6.1	D.S.D	Accumulateurs (batteries)	Pièces	40,000
16.1.4	D.S.D	Filtres (Gaz oil, huile, air souillé)	Pièces	313,000
15.2.1	D.S.D	Textile de nettoyage souillé	Tonnes	0,100
13.2.3	D.S.D	Huile usagée	Litres	59 750,0000
13.2.3	D.S.D	Graisse usagée	Tonnes	0,100
20.1.6	D.S.D	Tubes fluorescents	Pièces	470,000
20.1.99	D.S.D	Fûts métallique	Pièces	27,000
17.2.1	D.S.D	Déchets de laboratoire (verreries, bouteilles,,)	Pièces	0,000
20.1.21	D.S	Ferraille	Tonnes	42,300
20.1.19	D,S	Cartes et composants électronique	Tonnes	0,002
16.11.5	D,S,D	Briques et béton réfractaire	Tonnes	1 631,000
10.13.99	D.S	Déchets de ciment	Tonnes	6 359,000
10.13.99	D.S	Sacs déchirés de ciment	Pièces	23 447,000
10.13.99	D.S	Incuit	Tonnes	0,000
10.13.1	D.S	Déchet de farine	Tonnes	24 546,000
8.3.8	D.S,D	Cartouche, ruban d'impression	Pièces	516,000
16.1.1	D.S	Pneus usagés	Pièces	33,000
15.2.99	D.S	Poche et toile filtrante non polluées	Pièces	10 541,000
17.4.7	D.S	Boulets de broyage usés	Tonnes	58,080
20.1.99	D.M.A	Petits métaux (boites de conserves)	Tonnes	0,000
20.1.99	D.M.A	Filtres à air non souillé	Pièces	0,000
20.1.99	D,S	Câbles électrique (tous métaux)	Tonnes	0,600
20,1,19	D,S	Équipements et organes électrique endommagé ou cassé	Tonnes	0,300
20.1.1	D.M.A	Papier et carton (emballage et hors emballage)	Tonnes	9,304
20.1.7	D.M.A	Emballage plastique non pollué	Tonnes	30,000
20.1.3	D.M.A	Déchets organique de cuisine	Tonnes	4,445
16.1.1	D.S	Caoutchouc (bandes usagées, bavettes,autres)	Mètres	1 546,000
15,1,3	D.M.A	Touret de câble et bois d'emballage	Tonnes	490,245
20,1,21	D.S	Pièces moulées usées	Tonnes	0,000
1.3.2	D.I	Stérile	Tonnes	14 000,000
17.1.4	D.I	Déchets de construction et démolition (brique, béton,grav	Tonnes	105,000
D.S.D	DECHET SPECIAUX DANGEREUX			
D.S	DECHETS SPECIAUX			
D.M.A	DECHETS MENAGER ASSIMILE			
D.I	DECHET INERTE			

SCAEK
SCAEK

Unité: BP01, Ouled Aduane Ain elkebira 19400

Balance Générale

du 01/01/2020

Au 31/12/2020

No Compte	Libellé	Ouverture		Mouvement de l'exercice						Solde	
		Débit	Crédit	Antérieur		Période		Cumul Exercice		Débit	Crédit
				Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit		
611100	Gardiennage et sécurité	0,00	0,00	0,00	0,00	137 620 000,00	0,00	137 620 000,00	0,00	137 620 000,00	0,00
611200	Nettoyage et entretien	0,00	0,00	0,00	0,00	165 506 045,45	0,00	165 506 045,45	0,00	165 506 045,45	0,00
611300	Arrimage	0,00	0,00	0,00	0,00	23 905 095,91	0,00	23 905 095,91	0,00	23 905 095,91	0,00
611400	Restauration	0,00	0,00	0,00	0,00	32 903 380,00	0,00	32 903 380,00	0,00	32 903 380,00	0,00
613135	Locations Bâtiments sociaux (logement du personnel)	0,00	0,00	0,00	0,00	300 000,00	0,00	300 000,00	0,00	300 000,00	0,00
613814	Location Matériel et outillage de manutention, de levage et de stock	0,00	0,00	0,00	0,00	350 000,00	0,00	350 000,00	0,00	350 000,00	0,00
613823	Location Camions	0,00	0,00	0,00	0,00	46 676 156,69	878 000,00	46 676 156,69	878 000,00	45 798 156,69	0,00
613829	Location Autres matériel de transport	0,00	0,00	0,00	0,00	120 000,00	0,00	120 000,00	0,00	120 000,00	0,00
615120	Entretien Agencement et aménagements des Terrains	0,00	0,00	0,00	0,00	200 158,00	0,00	200 158,00	0,00	200 158,00	0,00
615131	Entretien Constructions Bâtiments	0,00	0,00	0,00	0,00	7 670 975,00	0,00	7 670 975,00	0,00	7 670 975,00	0,00
615132	Entretien Ouvrages d'infrastructure	0,00	0,00	0,00	0,00	5 933 691,00	0,00	5 933 691,00	0,00	5 933 691,00	0,00
615180	Entretien Agencements et installations	0,00	0,00	0,00	0,00	10 723 347,07	0,00	10 723 347,07	0,00	10 723 347,07	0,00
615211	Entretien Matériel de production	0,00	0,00	0,00	0,00	179 741 357,34	0,00	179 741 357,34	0,00	179 741 357,34	0,00
615213	Entretien Matériels de carrières	0,00	0,00	0,00	0,00	10 174 983,45	0,00	10 174 983,45	0,00	10 174 983,45	0,00
615215	Entretien Matériel de laboratoire	0,00	0,00	0,00	0,00	5 822 567,85	0,00	5 822 567,85	0,00	5 822 567,85	0,00
615216	Entretien Entretien Matériel de sécurité	0,00	0,00	0,00	0,00	515 640,00	0,00	515 640,00	0,00	515 640,00	0,00

SCAEK

SCAEK

Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

Balance Générale

du 01/01/2020

Au 31/12/2020

No Compte	Libellé	Ouverture		Mouvement de l'exercice						Solde	
		Débit	Crédit	Antérieur		Période		Cumul Exercice		Débit	Crédit
				Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit		
		0,00	0,00	0,00	0,00	515 640,00	0,00	515 640,00	0,00	515 640,00	0,00
615217	Entretien Matériel des ateliers	0,00	0,00	0,00	0,00	968 000,00	0,00	968 000,00	0,00	968 000,00	0,00
615222	Entretien Outillages de chantier	0,00	0,00	0,00	0,00	545 100,00	0,00	545 100,00	0,00	545 100,00	0,00
615230	Entretiens et réparations Véhicules de tourisme	0,00	0,00	0,00	0,00	1 903 518,22	0,00	1 903 518,22	0,00	1 903 518,22	0,00
615231	Entretiens et réparations Véhicules utilitaires et camionnettes	0,00	0,00	0,00	0,00	893 786,25	0,00	893 786,25	0,00	893 786,25	0,00
615232	Entretiens et réparations Bus et microbus	0,00	0,00	0,00	0,00	92 387,59	0,00	92 387,59	0,00	92 387,59	0,00
615233	Entretiens et réparations Camions	0,00	0,00	0,00	0,00	435 676,19	0,00	435 676,19	0,00	435 676,19	0,00
615243	Entretien Equipements informatiques	0,00	0,00	0,00	0,00	1 140 125,00	0,00	1 140 125,00	0,00	1 140 125,00	0,00
615245	Entretien Matériel de télécommunication	0,00	0,00	0,00	0,00	160 000,00	0,00	160 000,00	0,00	160 000,00	0,00
615250	Entretien Emballage récupérables	0,00	0,00	0,00	0,00	808 000,00	0,00	808 000,00	0,00	808 000,00	0,00
615500	Entretien Mobiliers de bureau	0,00	0,00	0,00	0,00	53 600,00	0,00	53 600,00	0,00	53 600,00	0,00
615510	Entretien Matériel d'emballage	0,00	0,00	0,00	0,00	657 000,00	0,00	657 000,00	0,00	657 000,00	0,00
616110	Assurance tous risques sauf "Exploitation"	0,00	0,00	0,00	0,00	63 387 689,63	0,00	63 387 689,63	0,00	63 387 689,63	0,00
616210	Assurances de transport terrestre de marchandises	0,00	0,00	0,00	0,00	1 262,50	0,00	1 262,50	0,00	1 262,50	0,00
616220	Assurances de transport maritimes	0,00	0,00	0,00	0,00	1 241 221,11	0,00	1 241 221,11	0,00	1 241 221,11	0,00
616230	Assurances de transport aériens	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00
616310	Assurances de responsabilité civile	0,00	0,00	0,00	0,00	5 700 100,00	0,00	5 700 100,00	0,00	5 700 100,00	0,00

SCAEK
SCAEK

Balance Générale

Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

du 01/01/2020

Au 31/12/2020

No Compte	Libellé	Ouverture		Mouvement de l'exercice						Solde	
				Antérieur		Période		Cumul Exercice			
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
616330	Assurances matériels roulants	0,00	0,00	0,00	0,00	1 701 985,45	0,00	1 701 985,45	0,00	1 701 985,45	0,00
616340	Assurance risques miniers	0,00	0,00	0,00	0,00	4 500 100,00	0,00	4 500 100,00	0,00	4 500 100,00	0,00
616350	Assurance catastrophes naturelles CAT-NAT	0,00	0,00	0,00	0,00	4 374 100,00	0,00	4 374 100,00	0,00	4 374 100,00	0,00
616540	Assurance Engins	0,00	0,00	0,00	0,00	1 999,41	0,00	1 999,41	0,00	1 999,41	0,00
616910	Assurance crédit	0,00	0,00	0,00	0,00	1 485 735,60	0,00	1 485 735,60	0,00	1 485 735,60	0,00
617100	Analyse laboratoires et contrôle production	0,00	0,00	0,00	0,00	22 756 173,20	0,00	22 756 173,20	0,00	22 756 173,20	0,00
617900	Autres études et recherches	0,00	0,00	0,00	0,00	18 430 347,00	0,00	18 430 347,00	0,00	18 430 347,00	0,00
618400	Abonnements - inscriptions	0,00	0,00	0,00	0,00	1 442 900,00	0,00	1 442 900,00	0,00	1 442 900,00	0,00
61	SERVICES EXTERIEURS	0,00	0,00	0,00	0,00	760 844 304,91	878 000,00	760 844 304,91	878 000,00	759 966 304,91	0,00
6	COMPTES DE CHARGES	0,00	0,00	0,00	0,00	760 844 304,91	878 000,00	760 844 304,91	878 000,00	759 966 304,91	0,00
	Total General	0,00	0,00	0,00	0,00	760 844 304,91	878 000,00	760 844 304,91	878 000,00	760 844 304,91	878 000,00

SCAEK

SCAEK

Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

Balance Générale

du 01/01/2021

Au 31/12/2021

No Compte	Libellé	Ouverture		Mouvement de l'exercice						Solde	
		Débit	Crédit	Antérieur		Période		Cumul Exercice		Débit	Crédit
				Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit		
611100	Gardiennage et sécurité	0,00	0,00	0,00	0,00	136 223 500,29	0,00	136 223 500,29	0,00	136 223 500,29	0,00
611200	Nettoyage et entretien	0,00	0,00	0,00	0,00	165 859 348,20	0,00	165 859 348,20	0,00	165 859 348,20	0,00
611300	Arrimage	0,00	0,00	0,00	0,00	23 355 648,92	0,00	23 355 648,92	0,00	23 355 648,92	0,00
611400	Restauration	0,00	0,00	0,00	0,00	33 463 948,00	0,00	33 463 948,00	0,00	33 463 948,00	0,00
613135	Locations Bâtiments sociaux (logement du personnel)	0,00	0,00	0,00	0,00	7 140,50	0,00	7 140,50	0,00	7 140,50	0,00
613814	Location Matériel et outillage de manutention, de levage et de stock	0,00	0,00	0,00	0,00	1 344 000,00	0,00	1 344 000,00	0,00	1 344 000,00	0,00
613823	Location Camions	0,00	0,00	0,00	0,00	60 809 020,20	0,00	60 809 020,20	0,00	60 809 020,20	0,00
615120	Entretien Agencement et aménagements des Terrains	0,00	0,00	0,00	0,00	2 313 950,00	0,00	2 313 950,00	0,00	2 313 950,00	0,00
615131	Entretien Constructions Bâtiments	0,00	0,00	0,00	0,00	4 513 426,00	0,00	4 513 426,00	0,00	4 513 426,00	0,00
615132	Entretien Ouvrages d'infrastructure	0,00	0,00	0,00	0,00	14 288 839,50	0,00	14 288 839,50	0,00	14 288 839,50	0,00
615150	Entretien Installations techniques	0,00	0,00	0,00	0,00	650 288,00	0,00	650 288,00	0,00	650 288,00	0,00
615180	Entretien Agencements et installations	0,00	0,00	0,00	0,00	15 456 696,66	0,00	15 456 696,66	0,00	15 456 696,66	0,00
615211	Entretien Matériel de production	0,00	0,00	0,00	0,00	144 863 575,21	0,00	144 863 575,21	0,00	144 863 575,21	0,00
615213	Entretien Matériels de carrières	0,00	0,00	0,00	0,00	16 919 430,27	0,00	16 919 430,27	0,00	16 919 430,27	0,00
615214	Entretien Matériel de manutention, de levage et de stockage	0,00	0,00	0,00	0,00	176 412,17	0,00	176 412,17	0,00	176 412,17	0,00

SCAEK

SCAEK

Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

Balance Générale

du 01/01/2021

Au 31/12/2021

No Compte	Libellé	Ouverture		Mouvement de l'exercice						Solde	
		Débit	Crédit	Antérieur		Période		Cumul Exercice		Débit	Crédit
				Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit		
615215	Entretien Matériel de laboratoire	0,00	0,00	0,00	0,00	4 497 886,75	0,00	4 497 886,75	0,00	4 497 886,75	0,00
615216	Entretien Entretien Matériel de sécurité	0,00	0,00	0,00	0,00	724 710,00	0,00	724 710,00	0,00	724 710,00	0,00
615217	Entretien Matériel des ateliers	0,00	0,00	0,00	0,00	1 043 700,00	0,00	1 043 700,00	0,00	1 043 700,00	0,00
615219	Entretien Autres matériels	0,00	0,00	0,00	0,00	25 000,00	0,00	25 000,00	0,00	25 000,00	0,00
615226	Entretien Outillages de sécurité	0,00	0,00	0,00	0,00	840 000,00	0,00	840 000,00	0,00	840 000,00	0,00
615230	Entretiens et réparations Véhicules de tourisme	0,00	0,00	0,00	0,00	1 591 573,78	0,00	1 591 573,78	0,00	1 591 573,78	0,00
615231	Entretiens et réparations Véhicules utilitaires et camionnettes	0,00	0,00	0,00	0,00	732 487,83	0,00	732 487,83	0,00	732 487,83	0,00
615232	Entretiens et réparations Bus et microbus	0,00	0,00	0,00	0,00	7 145,00	0,00	7 145,00	0,00	7 145,00	0,00
615233	Entretiens et réparations Camions	0,00	0,00	0,00	0,00	657 055,00	0,00	657 055,00	0,00	657 055,00	0,00
615243	Entretien Equipements informatiques	0,00	0,00	0,00	0,00	3 026 477,97	0,00	3 026 477,97	0,00	3 026 477,97	0,00
615244	Entretien Matériel audio-visuel	0,00	0,00	0,00	0,00	1 525 526,80	0,00	1 525 526,80	0,00	1 525 526,80	0,00
615250	Entretien Emballage récupérables	0,00	0,00	0,00	0,00	899 500,00	0,00	899 500,00	0,00	899 500,00	0,00
616110	Assurance tous risques sauf "Exploitation"	0,00	0,00	0,00	0,00	67 264 915,18	0,00	67 264 915,18	0,00	67 264 915,18	0,00
616210	Assurances de transport terrestre de marchandises	0,00	0,00	0,00	0,00	1 687,50	0,00	1 687,50	0,00	1 687,50	0,00
616220	Assurances de transport maritimes	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00
616230	Assurances de transport aériens	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00

SCAEK

SCAEK

Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

Balance Générale

du 01/01/2021

Au 31/12/2021

No Compte	Libellé	Ouverture		Mouvement de l'exercice						Solde	
				Antérieur		Période		Cumul Exercice			
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
616310	Assurances de responsabilité civile	0,00	0,00	0,00	0,00	5 300 100,00	0,00	5 300 100,00	0,00	5 300 100,00	0,00
616330	Assurances matériels roulants	0,00	0,00	0,00	0,00	1 898 872,21	0,00	1 898 872,21	0,00	1 898 872,21	0,00
616340	Assurance risques miniers	0,00	0,00	0,00	0,00	4 500 100,00	0,00	4 500 100,00	0,00	4 500 100,00	0,00
616350	Assurance catastrophes naturelles CAT-NAT	0,00	0,00	0,00	0,00	4 378 400,00	0,00	4 378 400,00	0,00	4 378 400,00	0,00
616910	Assurance crédit	0,00	0,00	0,00	0,00	4 525 866,80	0,00	4 525 866,80	0,00	4 525 866,80	0,00
617000	Etudes et recherches	0,00	0,00	0,00	0,00	2 294 050,00	0,00	2 294 050,00	0,00	2 294 050,00	0,00
617100	Analyse laboratoires et contrôle production	0,00	0,00	0,00	0,00	39 589 208,00	0,00	39 589 208,00	0,00	39 589 208,00	0,00
617200	Etudes d'architecture et ingénierie conseil	0,00	0,00	0,00	0,00	3 466 000,00	0,00	3 466 000,00	0,00	3 466 000,00	0,00
617900	Autres études et recherches	0,00	0,00	0,00	0,00	5 486 348,00	0,00	5 486 348,00	0,00	5 486 348,00	0,00
618100	Documentation générale	0,00	0,00	0,00	0,00	7 775,71	0,00	7 775,71	0,00	7 775,71	0,00
618400	Abonnements - inscriptions	0,00	0,00	0,00	0,00	2 516 000,00	0,00	2 516 000,00	0,00	2 516 000,00	0,00
61	SERVICES EXTERIEURS	0,00	0,00	0,00	0,00	777 045 810,45	0,00	777 045 810,45	0,00	777 045 810,45	0,00
6	COMPTE DE CHARGES	0,00	0,00	0,00	0,00	777 045 810,45	0,00	777 045 810,45	0,00	777 045 810,45	0,00
	Total General	0,00	0,00	0,00	0,00	777 045 810,45	0,00	777 045 810,45	0,00	777 045 810,45	0,00

SCAEK

SCAEK

Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

Balance Générale

du 01/01/2022

Au 31/12/2022

No Compte	Libellé	Ouverture		Mouvement de l'exercice						Solde	
		Débit	Crédit	Antérieur		Période		Cumul Exercice		Débit	Crédit
				Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit		
611100	Gardiennage et sécurité	0,00	0,00	0,00	0,00	133 922 500,15	0,00	133 922 500,15	0,00	133 922 500,15	0,00
611200	Nettoyage et entretien	0,00	0,00	0,00	0,00	162 797 442,54	0,00	162 797 442,54	0,00	162 797 442,54	0,00
611300	Arrimage	0,00	0,00	0,00	0,00	22 302 964,30	0,00	22 302 964,30	0,00	22 302 964,30	0,00
611400	Restauration	0,00	0,00	0,00	0,00	32 494 352,00	0,00	32 494 352,00	0,00	32 494 352,00	0,00
613193	Diverses locations Immobilières	0,00	0,00	0,00	0,00	95 752,29	0,00	95 752,29	0,00	95 752,29	0,00
613813	Location Matériel et outillage de carrière	0,00	0,00	0,00	0,00	33 572 000,00	0,00	33 572 000,00	0,00	33 572 000,00	0,00
613814	Location Matériel et outillage de manutention, de levage et de stock	0,00	0,00	0,00	0,00	610 400,00	0,00	610 400,00	0,00	610 400,00	0,00
613823	Location Camions	0,00	0,00	0,00	0,00	67 577 160,78	0,00	67 577 160,78	0,00	67 577 160,78	0,00
615120	Entretien Agencement et aménagements des Terrains	0,00	0,00	0,00	0,00	4 290 600,00	0,00	4 290 600,00	0,00	4 290 600,00	0,00
615131	Entretien Constructions Bâtiments	0,00	0,00	0,00	0,00	4 978 889,80	0,00	4 978 889,80	0,00	4 978 889,80	0,00
615132	Entretien Ouvrages d'infrastructure	0,00	0,00	0,00	0,00	29 628 258,44	0,00	29 628 258,44	0,00	29 628 258,44	0,00
615150	Entretien Installations techniques	0,00	0,00	0,00	0,00	2 640 890,00	0,00	2 640 890,00	0,00	2 640 890,00	0,00
615180	Entretien Agencements et installations	0,00	0,00	0,00	0,00	14 743 925,50	0,00	14 743 925,50	0,00	14 743 925,50	0,00
615210	Entretien Bâtiments administratifs & commerciaux	0,00	0,00	0,00	0,00	15 000,00	0,00	15 000,00	0,00	15 000,00	0,00
615211	Entretien Matériel de production	0,00	0,00	0,00	0,00	214 430 354,15	0,00	214 430 354,15	0,00	214 430 354,15	0,00
615213	Entretien Matériels de carrières	0,00	0,00	0,00	0,00	31 662 765,97	0,00	31 662 765,97	0,00	31 662 765,97	0,00

SCAEK

SCAEK

Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

Balance Générale

du 01/01/2022

Au 31/12/2022

No Compte	Libellé	Ouverture		Mouvement de l'exercice						Solde	
		Débit	Crédit	Antérieur		Période		Cumul Exercice		Débit	Crédit
				Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit		
615214	Entretien Matériel de manutention, de levage et de stockage	0,00	0,00	0,00	0,00	2 211 000,00	0,00	2 211 000,00	0,00	2 211 000,00	0,00
615215	Entretien Matériel de laboratoire	0,00	0,00	0,00	0,00	6 738 107,60	0,00	6 738 107,60	0,00	6 738 107,60	0,00
615216	Entretien Entretien Matériel de sécurité	0,00	0,00	0,00	0,00	667 100,00	0,00	667 100,00	0,00	667 100,00	0,00
615227	Entretien Outillages des ateliers	0,00	0,00	0,00	0,00	48 000,00	0,00	48 000,00	0,00	48 000,00	0,00
615230	Entretiens et réparations Véhicules de tourisme	0,00	0,00	0,00	0,00	2 564 465,78	0,00	2 564 465,78	0,00	2 564 465,78	0,00
615231	Entretiens et réparations Véhicules utilitaires et camionnettes	0,00	0,00	0,00	0,00	680 840,14	0,00	680 840,14	0,00	680 840,14	0,00
615232	Entretiens et réparations Bus et microbus	0,00	0,00	0,00	0,00	7 615,38	0,00	7 615,38	0,00	7 615,38	0,00
615233	Entretiens et réparations Camions	0,00	0,00	0,00	0,00	32 147,72	0,00	32 147,72	0,00	32 147,72	0,00
615243	Entretien Equipements informatiques	0,00	0,00	0,00	0,00	2 661 837,07	0,00	2 661 837,07	0,00	2 661 837,07	0,00
615250	Entretien Emballage récupérables	0,00	0,00	0,00	0,00	17 200,00	0,00	17 200,00	0,00	17 200,00	0,00
616110	Assurance tous risques sauf "Exploitation"	0,00	0,00	0,00	0,00	69 047 035,47	0,00	69 047 035,47	0,00	69 047 035,47	0,00
616210	Assurances de transport terrestre de marchandises	0,00	0,00	0,00	0,00	1 300,00	0,00	1 300,00	0,00	1 300,00	0,00
616220	Assurances de transport maritimes	0,00	0,00	0,00	0,00	13 881,59	0,00	13 881,59	0,00	13 881,59	0,00
616230	Assurances de transport aériens	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00
616310	Assurances de responsabilité civile	0,00	0,00	0,00	0,00	4 900 100,00	0,00	4 900 100,00	0,00	4 900 100,00	0,00
616330	Assurances matériels roulants	0,00	0,00	0,00	0,00	1 334 903,89	0,00	1 334 903,89	0,00	1 334 903,89	0,00

SCAEEK

SCAEEK

Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

Balance Générale

du 01/01/2022

Au 31/12/2022

No Compte	Libellé	Ouverture		Mouvement de l'exercice						Solde	
				Antérieur		Période		Cumul Exercice			
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
616340	Assurance risques miniers	0,00	0,00	0,00	0,00	4 500 100,00	0,00	4 500 100,00	0,00	4 500 100,00	0,00
616350	Assurance catastrophes naturelles CAT-NAT	0,00	0,00	0,00	0,00	4 405 262,10	0,00	4 405 262,10	0,00	4 405 262,10	0,00
616510	Assurance Véhicules tourisme	0,00	0,00	0,00	0,00	8 923,82	0,00	8 923,82	0,00	8 923,82	0,00
616910	Assurance crédit	0,00	0,00	0,00	0,00	1 843 179,50	0,00	1 843 179,50	0,00	1 843 179,50	0,00
617100	Analyse laboratoires et contrôle production	0,00	0,00	0,00	0,00	36 935 300,00	0,00	36 935 300,00	0,00	36 935 300,00	0,00
617900	Autres études et recherches	0,00	0,00	0,00	0,00	5 420 000,00	0,00	5 420 000,00	0,00	5 420 000,00	0,00
618100	Documentation générale	0,00	0,00	0,00	0,00	34 248,27	0,00	34 248,27	0,00	34 248,27	0,00
618400	Abonnements - inscriptions	0,00	0,00	0,00	0,00	2 695 959,54	0,00	2 695 959,54	0,00	2 695 959,54	0,00
61	SERVICES EXTERIEURS	0,00	0,00	0,00	0,00	902 531 863,79	0,00	902 531 863,79	0,00	902 531 863,79	0,00
6	COMPTES DE CHARGES	0,00	0,00	0,00	0,00	902 531 863,79	0,00	902 531 863,79	0,00	902 531 863,79	0,00
	Total General	0,00	0,00	0,00	0,00	902 531 863,79	0,00	902 531 863,79	0,00	902 531 863,79	0,00

SCAEEK
SCAEEK

Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

Balance Générale

du 01/01/2023

Au 31/12/2023

No Compte	Libellé	Ouverture		Mouvement de l'exercice						Solde	
		Débit	Crédit	Antérieur		Période		Cumul Exercice		Débit	Crédit
				Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit		
611100	Gardiennage et sécurité	0,00	0,00	0,00	0,00	134 137 833,43	0,00	134 137 833,43	0,00	134 137 833,43	0,00
611200	Nettoyage et entretien	0,00	0,00	0,00	0,00	185 513 994,16	0,00	185 513 994,16	0,00	185 513 994,16	0,00
611300	Arrimage	0,00	0,00	0,00	0,00	26 790 276,56	0,00	26 790 276,56	0,00	26 790 276,56	0,00
611400	Restauration	0,00	0,00	0,00	0,00	55 362 699,00	0,00	55 362 699,00	0,00	55 362 699,00	0,00
613193	Diverses locations Immobilières	0,00	0,00	0,00	0,00	35 779,82	0,00	35 779,82	0,00	35 779,82	0,00
613822	Location Bus et microbus	0,00	0,00	0,00	0,00	52 000,00	0,00	52 000,00	0,00	52 000,00	0,00
613823	Location Camions	0,00	0,00	0,00	0,00	68 694 201,80	0,00	68 694 201,80	0,00	68 694 201,80	0,00
615131	Entretien Constructions Bâtiments	0,00	0,00	0,00	0,00	7 732 000,00	0,00	7 732 000,00	0,00	7 732 000,00	0,00
615132	Entretien Ouvrages d'infrastructure	0,00	0,00	0,00	0,00	15 453 073,00	0,00	15 453 073,00	0,00	15 453 073,00	0,00
615150	Entretien Installations techniques	0,00	0,00	0,00	0,00	666 070,00	0,00	666 070,00	0,00	666 070,00	0,00
615180	Entretien Agencements et installations	0,00	0,00	0,00	0,00	13 097 843,91	0,00	13 097 843,91	0,00	13 097 843,91	0,00
615211	Entretien Matériel de production	0,00	0,00	0,00	0,00	194 689 086,52	0,00	194 689 086,52	0,00	194 689 086,52	0,00
615213	Entretien Matériels de carrières	0,00	0,00	0,00	0,00	27 470 498,81	0,00	27 470 498,81	0,00	27 470 498,81	0,00
615214	Entretien Matériel de manutention, de levage et de stockage	0,00	0,00	0,00	0,00	925 250,00	0,00	925 250,00	0,00	925 250,00	0,00
615215	Entretien Matériel de laboratoire	0,00	0,00	0,00	0,00	1 836 703,84	0,00	1 836 703,84	0,00	1 836 703,84	0,00
615216	Entretien Entretien Matériel de sécurité	0,00	0,00	0,00	0,00	905 400,00	0,00	905 400,00	0,00	905 400,00	0,00
615217	Entretien Matériel des ateliers	0,00	0,00	0,00	0,00	298 824,00	0,00	298 824,00	0,00	298 824,00	0,00

SCAÈK

ŠCAEK

Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

Balance Générale

du 01/01/2023

Au 31/12/2023

No Compte	Libellé	Ouverture		Mouvement de l'exercice						Solde	
				Antérieur		Période		Cumul Exercice			
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
		0,00	0,00	0,00	0,00	298 824,00	0,00	298 824,00	0,00	298 824,00	0,00
615227	Entretien Outillages des ateliers	0,00	0,00	0,00	0,00	43 200,00	0,00	43 200,00	0,00	43 200,00	0,00
615230	Entretiens et réparations Véhicules de tourisme	0,00	0,00	0,00	0,00	1 639 579,78	0,00	1 639 579,78	0,00	1 639 579,78	0,00
615231	Entretiens et réparations Véhicules utilitaires et camionnettes	0,00	0,00	0,00	0,00	453 213,83	0,00	453 213,83	0,00	453 213,83	0,00
615233	Entretiens et réparations Camions	0,00	0,00	0,00	0,00	996 230,08	0,00	996 230,08	0,00	996 230,08	0,00
615243	Entretien Equipements informatiques	0,00	0,00	0,00	0,00	5 043 556,16	0,00	5 043 556,16	0,00	5 043 556,16	0,00
615250	Entretien Emballage récupérables	0,00	0,00	0,00	0,00	17 640,00	0,00	17 640,00	0,00	17 640,00	0,00
616110	Assurance tous risques sauf "Exploitation"	0,00	0,00	0,00	0,00	113 426 864,17	0,00	113 426 864,17	0,00	113 426 864,17	0,00
616210	Assurances de transport terrestre de marchandises	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00	0,00	500,00	0,00	500,00	0,00
616220	Assurances de transport maritimes	0,00	0,00	0,00	0,00	55 363,45	0,00	55 363,45	0,00	55 363,45	0,00
616230	Assurances de transport aériens	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00	0,00	500,00	0,00	500,00	0,00
616310	Assurances de responsabilité civile	0,00	0,00	0,00	0,00	5 253 300,91	0,00	5 253 300,91	0,00	5 253 300,91	0,00
616330	Assurances matériels roulants	0,00	0,00	0,00	0,00	2 075 817,04	0,00	2 075 817,04	0,00	2 075 817,04	0,00
616340	Assurance risques miniers	0,00	0,00	0,00	0,00	4 500 400,00	0,00	4 500 400,00	0,00	4 500 400,00	0,00
616350	Assurance catastrophes naturelles CAT-NAT	0,00	0,00	0,00	0,00	4 397 330,00	0,00	4 397 330,00	0,00	4 397 330,00	0,00
616920	Assurance voyage	0,00	0,00	0,00	0,00	3 464,00	0,00	3 464,00	0,00	3 464,00	0,00
617100	Analyse laboratoires et contrôle production	0,00	0,00	0,00	0,00	50 776 200,00	0,00	50 776 200,00	0,00	50 776 200,00	0,00
618100	Documentation générale	0,00	0,00	0,00	0,00	138 512,00	0,00	138 512,00	0,00	138 512,00	0,00

SCAEK
SCAEK

Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

Balance Générale

du 01/01/2023

Au 31/12/2023

No Compte	Libellé	Ouverture		Mouvement de l'exercice						Solde	
		Débit	Crédit	Antérieur		Période		Cumul Exercice		Débit	Crédit
				Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit		
618400	Abonnements - inscriptions	0,00	0,00	0,00	0,00	2 709 111,68	0,00	2 709 111,68	0,00	2 709 111,68	0,00
618900	Divers	0,00	0,00	0,00	0,00	43 766,00	0,00	43 766,00	0,00	43 766,00	0,00
61	SERVICES EXTERIEURS	0,00	0,00	0,00	0,00	925 236 083,95	0,00	925 236 083,95	0,00	925 236 083,95	0,00
6	COMPTES DE CHARGES	0,00	0,00	0,00	0,00	925 236 083,95	0,00	925 236 083,95	0,00	925 236 083,95	0,00
	Total General	0,00	0,00	0,00	0,00	925 236 083,95	0,00	925 236 083,95	0,00	925 236 083,95	0,00

شركة الإسمنت لعين الكبيرة
SOCIETE DES CIMENTS DE AIN EL KEBIRA

FICHE BESOINS ET ATTENTES DES PARTIES INTERESSEES PERTINENTES

Partie intéressées	Type	Attentes et besoins	Processus concerné	Obligation de conformité	Pertinence (P X I)	Pouvoir	Intérêt	Action	Dispositions de maîtrise	Instance de Suivi
									Canal de communication et moyen de maîtrise	
Conseil d'administration	I	Réalisation des objectifs budgétisés Rapports d'activités périodiques Rapport de gestion	PCS 100 Management	Lois et textes réglementaires	36	6	6	Manager	PV de réunion	Suivi des Parties Intéressées Pertinentes (SPP 018-1/700)
Etat-actionnaire via la société mère (Groupe GICA)	E	Performance de la société Image de marque Application de la stratégie Assurer la rentabilité à long terme et maintenir une réputation solide. attendent des retours financiers compétitifs et une gestion transparente des risques.	PCS 100 Management PCS 800 Finances PCS 300 Commercial PCS 400 Appros	Lois et textes réglementaires notamment, le code de commerce	36	6	6	Manager	Conseil d'administration -Assemblée Générale Ordinaire -Assemblée	Suivi des Parties Intéressées Pertinentes (SPP 018-01/700)

<p>La Direction générale</p>	<p>I</p>	<p>Atteinte des objectifs Respect des exigences légales et réglementaires Respect des directives stratégiques par les directions opérationnelles Optimisation et pilotage Efficient dans l'allocation des ressources Maitrises des couts maintien et développement de l'image de marque Gestion des risques Des rapports réguliers sur les initiatives d'amélioration continue, avec des recommandations pour optimiser les processus. Garantir la conformité aux lois, réglementations et normes applicables</p>	<p>tous les processus</p>	<p>36</p>	<p>6</p>	<p>6</p>	<p>Manager</p>	<p>Affichage Intranet Réunions</p>	<p>Plan stratégique Politique</p>	
<p>Partenaire social</p>	<p>I</p>	<p>Climat social sain Consultation dans la prise des décisions, Consultation et participation dans le domaine SST Bonnes conditions de travail Motivation du personnel</p>	<p>PCS 100 Management PCS 600 RH PCS 1020 SSE</p>	<p>La loi 90-11 modifiée et complétée du (janvier 2018 relations de travail) Convention collective Textes législatifs relatifs au droit syndical (loi 90-14)</p>	<p>24</p>	<p>4</p>	<p>6</p>	<p>Manager</p>	<p>Affichage Intranet Réunions périodiques avec les représentants des travailleurs</p>	<p>Suivi des Parties Interessées Pertinentes (SPP 018-01/700)</p>

الملاحق

				Règlement intérieur						
Employés - travailleurs-	I	Prestations sociales Stabilité Délégation Système de motivation favorable Mise à disposition des moyens de travail Mise à disposition des Equipements de protection individuels (EPI) Reconnaissance Salaire Formation Promotions Conditions en matière d'hygiène et sécurité de travail favorable, préserver la santé et assurer la sécurité des salariés et intervenants extérieurs Environnement sain et propre Bon environnement de travail La sécurité d'emploi	PCS 100 Management PCS 600 RH PCS 1020 SSE	La loi 90-11 amendée et complétée La loi 88-07 La loi 83-11 du 02/07/1983 relative au assurance sociaux modifiée et complété Convention collective Règlement intérieur	30	5	6	Manager	Affichage Intranet Réunions périodiques avec les représentants des travailleurs	Suivi des Parties Interessées Pertinentes (SPP 018-01/700)
Comité de participation	I	Consultation dans la prise des décisions Bonne conditions de travail Motivation du personnel	PCS 100 Management PCS 600 RH	La loi 90-11 modifiée et complétée Convention collective	18	3	6	Informé	Affichage Intranet Réunions périodiques avec les représentants des travailleurs	Suivi des Parties Interessées Pertinentes (SPP 018-0/700)

الملاحق

CPHS	I	<p>Respect de la réglementation relative à l'hygiène et sécurité en vigueur</p> <p>Environnement sain de toutes nuisances</p> <p>Bonnes conditions de travail</p> <p>Assurer la sécurité industrielle, préserver la santé</p> <p>Application des plans d'action mise en œuvre</p>	tous les processus	<p>Décret exécutif n° 05-09 du 08 01/ 2005</p> <p>Décret exécutif n° 05-11 du 08 /01/2005</p> <p>Décret exécutif n° 91-05 du 19 /01/ 1991</p> <p>Decret excutif n° 93-120 du 15/05/1993</p> <p>Décret exécutif n° 96-209 du 5/06/1996</p>	12	4	3	Satisfaire	<p>Affichage Intranet</p> <p>Réunions périodiques avec les représentants des travailleurs</p>	<p>Suivi des Parties Interessées Pertinentes (SPP 018-01/700)</p> <p>Revue de direction</p>
					0					
Fournisseurs (Fournisseurs en monopole.....)/ prestataires externes	E	<p>Offrir de l'activité Paiement dans les délais et respect des dispositions contractuelles (une communication claire, à des paiements en temps opportun,)</p> <p>Transparence de la procédure d'achat</p> <p>Transparence de la procédure d'achat</p> <p>communication des spécifications d'achats</p> <p>bonne condition de travail en martière de santé sécurité en environnement , Des relations solidess et conformes aux normes de qualité.</p> <p>livraison ponctuelle des fournitures</p>	<p>PCS-S 400</p> <p>Appros</p> <p>PCS 220</p> <p>Fabrication</p> <p>PCS 210 MP</p> <p>PCS 700</p> <p>Analyse et Amé</p>	<p>Manuel de passation des marchés du groupe GICA</p> <p>Procédure d'achat</p> <p>Contrats et commandes</p>	24	6	4	Manager	<p>Directe (Réunion , présentation produits)</p> <p>Fax, téléphone, Contrat</p> <p>Bon de commande</p>	<p>Suivi des Parties Interessées Pertinentes (SPP 018-01/700)</p> <p>Revue des processus</p> <p>revue de direction</p> <p>contrat</p> <p>Bon de commande (definir les informations pour controler l'achat)</p>

الملاحق

<p>Clients</p>	<p>E</p>	<p>satisfaction de leurs exigences : sur le plan quantitatif et qualitatif réduction des temps d'attente bon accueil diversification du conditionnement (big-bag, palettisations) assouplissement de la procédure commerciale-prix abordable et négociable fourniture des services annexes (transport) visiter les chantiers du client diversification des produits (ciment pétrolier, ciment 42,5R, 52,5.....)exigent des produits et services de haute qualité conformes à leurs spécifications et attentes une communication transparente, des réponses rapides à leurs préoccupations, et des solutions efficaces en cas de problèmes.</p>	<p>PCS 100 Management PCS 300 Commercial PCS 800 Finances PCS 700 Analy et Amé</p>	<p>exigences légales et réglementaires Normes en vigueur</p>	<p>24</p>	<p>6</p>	<p>4</p>	<p>Manager</p>	<p>Site internet -Fax, téléphone, SMS, (call center) -Les médias -Portes ouvertes -Panneaux publicitaire -Sponsoring - Réseaux sociaux</p>	<p>Suivi des Parties Interessées Pertinentes (SPP 018-01/700) Contrat Call center</p>
<p>Direction de l'environnement</p>	<p>E</p>	<p>Collaboration dans l'application de la politique environnementale Communication des informations environnementales Respect de la</p>	<p>PCS 100 Management PCS 700 Analy et Amé PCS 1020</p>	<p>Lois et textes Législatifs</p>	<p>16</p>	<p>4</p>	<p>4</p>	<p>Manager</p>	<p>Direct -Correspondances</p>	<p>Suivi des Parties Interessées Pertinentes (SPP 018-01/700)</p>

الملاحق

		réglementation environnementale								
Sous-traitants	E	Offrir de l'activité Paiement dans les délais et respect des dispositions contractuelles Bonnes conditions de travail	PCS 210 Matière premières PCS 220 Production PCS 600 RH PCS 400 Appros PCS 500Maintenance PCS-S 1020 SSE	Contrats et conventions	15	3	5	Informers	Correspondances -Téléphone - Fax -Internet	Suivi des Parties Interessées Pertinentes (SPP 018- 01/700)

المُلخَص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل حوكمة المؤسسات من خلال دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين الكبيرة (SCAEK) للفترة الممتدة من 2020 إلى 2023. حيث ركزت الدراسة على توضيح كيفية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز مبادئ الحوكمة من خلال متابعة الأداء، تحسين المسؤولية الاجتماعية، تعزيز الإفصاح والشفافية، وإدارة متطلبات الأطراف ذات المصلحة.

وقد تناولت الدراسة مفاهيم الحوكمة وأهمية تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية لضمان الشفافية، العدالة، والمساءلة، كما تم التطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن، التي تُعد أداة حديثة تشمل مؤشرات مالية وغير مالية تساعد المؤسسات على تقييم أدائها بطريقة شاملة، ما يسمح باتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات دقيقة وموثوقة.

كما أكدت الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية بدمجها للمؤشرات الاجتماعية والبيئية، تُسهم بشكل فعال في تعزيز الحوكمة في شركة SCAEK، حيث تساعد في متابعة الأداء بصفة دورية ودقيقة، مما يمكن مجلس الإدارة من اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على معلومات شاملة عن جميع أبعاد الأداء.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن؛ الأطراف ذات المصلحة؛ حوكمة المؤسسات.

Abstract

This study aimed to highlight the role of the Balanced Scorecard in enhancing corporate governance through a case study of the Ain El Kebira Cement Company (SCAEK) during the period from 2020 to 2023. The research focused on demonstrating how the Balanced Scorecard contributes as a strategic tool to improving institutional performance and reinforcing governance principles by tracking performance, improving social responsibility, promoting transparency and disclosure, and managing stakeholder requirements.

The study addressed the concepts of governance and the importance of its implementation in economic institutions to ensure transparency, fairness, and accountability. It also explored the Balanced Scorecard, a modern tool that encompasses both financial and non-financial indicators, helping organizations assess their performance comprehensively and enabling them to make strategic decisions based on accurate and reliable information.

Moreover, the study confirmed that by integrating social and environmental indicators, the Balanced Scorecard effectively strengthens governance at SCAEK. It allows for continuous and precise performance monitoring, enabling the board of directors to make well-informed decisions based on comprehensive insights into all performance dimensions.

Keywords: Balanced Scorecard; Stakeholders; Corporate Governance.