

إستخدام التفكير المتكامل في تصميم نموذج لقياس القيمة المفصح عنها في التقرير المتكامل

(دراسة حالة لتوضيح كيفية إستخدام التفكير المتكامل في قياس القيمة في
تقارير الأعمال المتكاملة)

أ. د مروة حسن حسان
أستاذ المحاسبة المالية
كلية التجارة – جامعة المنصورة

أ. د عصام عبد المنعم إسماعيل
أستاذ المحاسبة المالية
كلية التجارة – جامعة المنصورة

أ/ هاله محمد عبد الفتاح
باحثة دكتوراه
كلية التجارة – جامعة المنصورة

المستخلص:

استهدف البحث تصميم نموذج لقياس القيمة المفصح عنها في التقارير المتكاملة باستخدام مبادئ التفكير المتكامل، بهدف جعل جانبي القياس والإفصاح عن الأداء يعتمدان على نفس الممارسة وهي التفكير المتكامل. من خلال التطبيق على ثلاث بنوك الأول من هولندا والآخران من جنوب إفريقيا.

وتتمثل مشكلة البحث في حتمية التحديد الواضح لمتغيرات الأداء التي تؤثر على القيمة، وتدعوا ركائز الإفصاح المتكامل إلى تدعيم ذلك من خلال تبني كل من مبادئ التفكير المتكامل والتقارير المتكاملة لتحقيق قيمة أكثر استدامة من منظور متكامل للأداء. وهذا يتطلب طرح التساؤل التالي: هل يمكن استخدام التفكير المتكامل في تصميم نموذج لقياس القيمة المضافة المفصح عنها في تقارير الأعمال المتكاملة، وذلك بالتطبيق على ثلاث بنوك الأول من هولندا وبطبيق التفكير المتكامل والآخران من جنوب إفريقيا أحدهما لا يطبق التفكير المتكامل؟

وأظهرت النتائج أن تبني مبادئ التفكير المتكامل توفر صورة أكثر شمولاً عن الأداء، تعتمد على رؤوس أموال متعددة من أجل تحقيق قيمة مستدامة تفي بحاجة كافة مستخدمي التقارير المتكاملة. ويوصى البحث بضرورة الاهتمام بتبني مبادئ التفكير المتكامل كممارسة أساسية لتبني تقارير الأعمال المتكاملة.

الكلمات المفتاحية: القيمة المضافة - التفكير المتكامل - تقارير الأعمال المتكاملة.

Abstract:

The research aimed to design a model to measure the value disclosed in integrated reports using the principles of integrated thinking. The goal is to make both performance measurement and disclosure based on the same practice, namely integrated thinking. The research was applied in three banks: one from the Netherlands and the other two from South Africa.

The research problem is represented in the imperative of clearly identifying the performance variables that affect value. The pillars of integrated disclosure call for supporting this by adopting both the principles of integrated thinking and integrated reporting to achieve sustainable value from an integrated performance perspective. This requires posing the following question: Can integrated

thinking be used to design a model to measure the added value disclosed in integrated business reports? This is applied in three banks: one from the Netherlands that applies integrated thinking, and the other two from South Africa, one of which does not apply it?

The results showed that adopting integrated thinking principles provides a more comprehensive picture of performance, leveraging multiple capitals to achieve sustainable value that meets the needs of all users of integrated reports. The study recommends emphasizing the adoption of integrated thinking principles as a core practice for adopting integrated business reports.

Keywords: added value - integrated thinking - integrated business reports.

١. الإطار العام للبحث

١.١. مقدمة:

تفرض التطورات المتلاحقة والمتزايدة في المشهد الاقتصادي، وأنظمة كلٍ من الإنتاج والمحاسبة، واللوائح الدولية الخاصة بمتطلبات إعداد التقارير المالية والإفصاح عن المعلومات، ضرورة السعي المستمر لتحسين الأداء وأيضًا تطوير مقاييسه وأساليبه تقيمه والإفصاح عن نتائجه، بما يوائم الفلسفات الجديدة للإنتاج والمحاسبة التي تهدف إلى مساعدة الشركات على تعزيز قدراتها التنافسية، والاستغلال الأمثل لمواردها بهدف تحقيق قيمة مستدامة لها، ولمختلف أصحاب المصلحة.

وبالرغم من وجود ذلك الزخم المتزايد من محاولات تطوير أساليب تقييم الأداء والإفصاح عنه، فإنه على الجانب الآخر لايزال هناك العديد من الشركات التي تكافح من أجل المفاضلة بين تلك الأساليب وتحقيق التطبيق المستنير لها، وفي هذا المضمار برزت تقارير الأعمال المتكاملة كأحد المنهجيات القوية للإفصاح عن الأداء، من خلال منهجيتها التي تركز على الإفصاح عن الأداء من منظور متكامل، يحقق الوفاء باحتياجات كافة الأطراف ذوي المصلحة من المعلومات والقيمة.

الأمر الذي دفع أعدادًا متزايدة من إدارات الشركات اليوم لتبنى مبادئ الإفصاح المتكامل، والتي تتلائم مع عدد من الاقتصاديات الحديثة ذات الطابع التنافسي والمنفتح عالميًا، والمدفوعة بقوة احتياجات السوق المتنوعة والمتقلبة، وهذا يتطلب أيضًا اختيار أساليب التقييم الدقيقة لقيمة الشركة، ويعزز في الوقت ذاته من خطر التقييم الخاطئ وسوء التفسير لذلك الأداء، ويدعم ذلك دراسة (V.R.F,2022)

التي أوضحت أن هذا التنبئ يعمل على تطوير وإدارة وتوصيل الاستراتيجية والحوكمة والأداء والتوقعات وخلق قيمة طويلة المدى وتحفيز الأداء المحسن.

وأوضحت دراسة (Herath et al., 2021) أن مجرد امتلاك الموارد الاستراتيجية قد لا يضمن خلق القيمة، وبدلاً من ذلك يجب التركيز على ما "تفعله" الشركة بمواردها و "كيف" سيؤدي ذلك إلى عملية خلق القيمة، ويتضمن التفكير المتكامل، كممارسة أساسية لإعداد تقارير الأعمال المتكاملة، رؤية لكيفية التكامل بين رؤوس الأموال التي تستخدمها أو تؤثر عليها أو تتأثر بها الشركة، وكيفية ارتباطها بالوظائف والإدارات والعمليات المختلفة للشركة، بما يجعل الشركة ككل تعمل معاً لتحقيق خلق القيمة.

ويستخلص البحث مما سبق أن تبني التفكير المتكامل كفلسفة إدارية شاملة، وترسيخ مبادئه الستة المترابطة التي توفر أساساً لإنشاء تقرير سنوي متكامل عن كافة أجزاء التنظيم، يساعد على إطلاق القيمة الجوهرية الكاملة للشركة، وهذا بدوره يؤدي إلى تقييمات أفضل من قبل مختلف أصحاب المصلحة لكيفية إنشاء الشركة للقيمة أو الحفاظ عليها أو تأكلها بمرور الوقت. وعليه فإنه من الممكن أن يتم تناول هذا البحث من خلال النقاط الآتية:

٢/١. مشكلة البحث:

نتج عن الاتجاه المعاصر للتحوّل نحو الاقتصاديات الرقمية، ظهور الحاجة الى تبني منظوراً جديداً لفهم وشرح كيفية إنشاء القيمة وكيف يمكن الحفاظ على النجاح على المدى الطويل. فقد أدت الممارسات المحاسبية التقليدية الى حدوث فهم غير صحيح لجوهر وطبيعة بيئة التنظيم الحديثة كمنظومة متكاملة يقودها الهدف المتمثل في التعاون والتكامل والعقلية المتعددة رأس المال لتحقيق قيمة مستدامة لكافة أصحاب المصلحة.

وذكر الاطار المفاهيمي للمجلس الدولي لتقارير الأعمال المتكاملة (IIRC,2013) أن قدرة الشركة على خلق قيمة لنفسها ترتبط بالقيمة التي تخلقها للآخرين، ويحدث هذا من خلال مجموعة واسعة من الأنشطة والتفاعلات والعلاقات، وبالتالي فإن القيمة التي يتم الإفصاح عنها في تقارير الأعمال المتكاملة خلال فترات زمنية مختلفة ولأصحاب المصلحة المختلفين ومن خلال رؤوس أموال مختلفة ، من غير المرجح أن يتم زيادتها من خلال تعظيم رأس مال واحد مع تجاهل الآخرين. على سبيل المثال ، من غير

المرجح أن يؤدي تعظيم رأس المال المالي (مثلاً ، الربح) على حساب رأس المال البشري (مثلاً ، من خلال سياسات وممارسات الموارد البشرية غير الملائمة) إلى تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل. ووفقاً لدراسة (IIRC,2020) بدأت بعض الشركات في إنشاء قيمة متعددة رأس المال، بناءً على فهم أوسع للموارد التي تستخدمها وتديرها. ويُعرف هذا النهج لإدارة رأس المال المتعدد بالتفكير المتكامل. وترى دراسة (IMA,2016) أن رؤوس الأموال التي ذكرها الإطار المفاهيمي لتقارير الأعمال المتكاملة هي عبارة عن مخزون للقيمة تتم زيادتها أو تخفيضها أو تحويلها من خلال أنشطة الشركة ونواتجها، لذلك فإن المعلومات الكمية والنوعية عن الأداء ضرورية لرصد العلاقات بين الأداء المالي والأنواع المختلفة لرأس المال.

ويتوافق مع ذلك ما تراه دراسة (Arvidsson,2019) وهو أن التفكير المتكامل يتطلب فهماً شاملاً لنموذج عمل الشركة (أي العملية التي يتم من خلالها إنشاء القيمة)، فالافتراض الكامن وراء نهج تعدد رأس المال المعتمد من قبل تقارير الأعمال المتكاملة <IR> هو أن القيمة المالية ، على الرغم من كونها مؤشر ملائم على الأرباح ، لكنها ليست كافية لتقييم خلق القيمة المستدامة نظرًا لأن نجاح العديد من الشركات اليوم يعتمد على رؤوس أموال متعددة.

ويخلص البحث مما سبق الى أنه ينبغي التركيز من منظور متكامل على محركات خلق القيمة التي تؤثر على العلاقة بين مختلف أنشطة الشركة، ورؤوس الأموال التي تستخدمها أو تؤثر عليها أو تتأثر بها الشركة؛ ومن ثم على الأداء ومقدار القيمة المحققة خلال الفترة والمفصح عنها من خلال تقارير الأعمال المتكاملة. كما يتطلب في الوقت ذاته نظرة شمولية موسعة لتقييم الأداء، وتحديد الفرص والمخاطر المتوقع تحققها للشركة من خلال مجموعة واسعة من الأنشطة والتفاعلات والعلاقات كونها أحد أعضاء النظام المتكامل لبناء القيمة أو سلسلة خلق القيمة.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل البحثي التالي:

هل يمكن استخدام مبادئ التفكير المتكامل في تصميم نموذج لقياس القيمة المفصح عنها من خلال تقارير الأعمال المتكاملة يشمل محركات القيمة الداخلية والخارجية التي تؤثر على فعاليتها أدائها ؟

٣/١. أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي:

تطوير نموذج قياس أكثر شمولاً وتكاملاً للقيمة المفصح عنها في تقارير الأعمال المتكاملة للشركة ينطوي على محركات القيمة الخاصة بالمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على ذلك الأداء، بالاعتماد على مبادئ التفكير المتكامل لتحقيق الكفاءة في قياس أداء الشركة والفعالية في الإفصاح عنه. ويتفرع عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

١- تحديد محركات القيمة المستخرجة من تقارير الأعمال المتكاملة والخاصة بالمتغيرات الداخلية والخارجية لأداء الشركة نتيجة تفاعلها مع سلسلة القيمة الخاصة بها وعلاقتها بمختلف أصحاب المصلحة.

٢- تطبيق التفكير المتكامل كأحد ممارسات تقارير الأعمال المتكاملة لتصميم نموذج يدمج المتغيرات الداخلية والخارجية لقياس القيمة المفصح عنها في التقرير المتكامل بهدف تحقيق الفعالية في قياس أداء الشركة من منظور متكامل.

٤/١. أهمية البحث:

تتمثل الأهمية العلمية لهذا البحث، في كونه يتناول أحد الأساليب الحديثة في مجال الإفصاح عن أداء الشركات في بيئة الأعمال للاقتصاديات المعاصرة، لما له من دور في إرشاد الإدارة إلى الفرص والمخاطر، وجوانب الحوكمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية لرؤوس الأموال المتعددة المعتمدة من قبل تقارير الأعمال المتكاملة <IR>، بالارتكاز على استخدام التفكير المتكامل للتوصل لمنظور استراتيجي شامل ومتكامل، لتحديد محركات القيمة الخاصة بالمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء الشركة. بما يمكن الإدارة في نهاية المطاف من أن تكون قادرة على اتخاذ القرارات بشكل استراتيجي يتفق وأهدافها، ومن ثم الاستمرار في تحقيق قيمة مستدامة، وتعزيز قدرتها على المنافسة.

٥/١. فروض البحث:

تتمثل فروض البحث في ضوء المشكلة البحثية وأهداف البحث في الفروض التالية:

- الفرض الأول:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل القيمة المضافة المستخرجة من تقارير الأعمال المتكاملة والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء الشركة".

- الفرض الثاني:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التفكير المتكامل كأحد ممارسات تقارير الأعمال المتكاملة عند تحليل القيمة والتحسين في قياس القيمة المضافة لنتائج أداء الشركة".

٦/١. منهجية البحث:

يستلزم الوصول لهدف البحث اعتماد الباحثة على استخدام كل من المنهج الوصفي التحليلي من أجل مناقشة المحاور الرئيسية للبحث بشكل تفصيلي والمنهج الاستنباطي، الذي يهتم بدراسة وتحليل المقدمات والبديهيات والحقائق، عند تحليل الدراسات السابقة الخاصة بموضوع البحث، وكذلك لاشتقاق فروض البحث، والمنهج الاستقرائي عند إجراء دراسة الحالة، بهدف الوصول إلى استخراج النتائج والتوصل للنموذج المقترح، بما يمكن في النهاية من دمج كلٍ من الجانب النظري بالواقع التطبيقي، ومن ثم القدرة على تعميم ما تم استنتاجه واستقراؤه من نتائج.

٧/١. حدود البحث:

تقتصر حدود هذه الدراسة على قطاع الخدمات المالية ببورصة كلٍ من امستردام بهولندا وجوهانسبيرج بجنوب إفريقيا، وتحليل متغيرات الأداء الداخلية الواردة في تقارير الأعمال المتكاملة للبنوك محل دراسة الحالة، والربط بينها وبين المتغيرات الخارجية الواردة أيضاً في التقارير، وتحري تأثير تبني مبادئ التفكير المتكامل في محاولة لتصميم نموذج قياس أكثر شمولاً وتكاملاً للقيمة المفصح عنها في تقارير الأعمال المتكاملة. وذلك مع مراعاة رؤوس الأموال الستة طبقاً لتصنيف الإطار المفاهيمي لتقارير الأعمال المتكاملة للمجلس الدولي لتقارير الأعمال المتكاملة (IIRC).

٨/١. الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث:

يستلزم الوقوف على طبيعة المشكلة وتحديد متغيرات الدراسة، عرض وتحليل للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة بالبحث والتحليل، وبالرغم من أن هذه الدراسات تناولت متغيرات الدراسة بشكل منفصل، أو من جوانب أخرى، إلا أن استعراض هذه الدراسات يساهم في فهم متغيرات الدراسة، ووضع تصور مبدئي لطبيعة مشكلة الدراسة والتي تستلزم مزيد من البحث والتحليل، وماهية العلاقة التي قد تربط بين متغيراتها، وسيتم عرض هذه الدراسات في ثلاث مجموعات على النحو التالي :

المجموعة الأولى: الدراسات التي تناولت تأثير مقاييس القيمة المضافة على نتائج أداء الشركة.

١- دراسة (Dennis, 2013)

Value Drivers within SMEs: Growth and Value Creation within the Context of the Economic Value Added Framework

هدفت الدراسة إلى البحث في النمو وخلق القيمة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في سياق إطار عمل EVA. وتحديد محركات القيمة المستخدمة في مقياس أداء EVA، وتم اختيار عينات من مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة ؛ وإجراء مقابلات مع الإدارة العليا وتم جمع التقارير المالية لمدة ٥ سنوات كما تم تضمين آراء الخبراء الممارسين، لتوجيه المديرين إلى كيفية استخدام هذه المقاييس وأين يمكن أن تحدث الاختلافات عند إدارة وإنشاء القيمة للمساهمين. وخلصت الدراسة إلى أنه قد يكون من العملي تطبيق EVA في الشركات الصغيرة والمتوسطة حيث يمكن أن يوفر معلومات عن التقدم وخلق القيمة. إلا أنها تفتقر إلى المعلومات الحيوية حول القيمة والعناصر التي تخلق القيمة داخل أعمالها من أجل التطبيق الناجح لـ EVA.

٢- دراسة (حسين، ٢٠٢٠)

تحليل العلاقة بين الإفصاح المحاسبي الإختياري عن المعلومات المستقبلية في التقارير السنوية وقيمة الشركة (دليل تطبيقي في بيئة الأعمال المصرية)

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل العلاقة بين الإفصاح المحاسبي الإختياري عن المعلومات المستقبلية في التقارير السنوية وقيمة الشركة، بالإضافة الى اختبار تأثير آليات الحوكمة داخل الشركة على تلك العلاقة، بالتطبيق على عينة من (١٣ شركة) مسجلة ضمن مؤشر EGX30 خلال الفترة

(٢٠١٧-٢٠١٩)، باستخدام أسلوب تحليل المحتوى لتحديد مستوى الإفصاح عن المعلومات المستقبلية في التقارير السنوية لهذه الشركات والتي شملت ثمانى قطاعات مختلفة. وقد أظهرت النتائج ثبوت صحة الفرض الأساسى للدراسة وهو وجود أثر معنوى ذو دلالة احصائية بين الإفصاح عن المعلومات المستقبلية وقيمة الشركة فى بيئة الأعمال المصرية. وقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في الإفصاح عن المعلومات المستقبلية.

٣- دراسة (Makhija and Trivedi, 2020)

An empirical investigation of the relationship between TSR, value-based and accounting-based performance measures

هدفت الدراسة إلى معرفة محتوى المعلومات لمقاييس الأداء المتعلقة بكلٍ من المقاييس المحاسبية ومقاييس الأداء القائمة على القيمة والتي تشرح بشكل أفضل إجمالي عائد المساهمين. وتم تطبيق تحليل الانحدار على بيانات التقارير المالية الثابتة والمكملة، وذلك على عينة من ٥٦ شركة هندية مأخوذة من مؤشر Nifty Midcap 100 ، في الفترة مابين عامي ٢٠١٢ و ٢٠١٩. وتوصلت الدراسة إلى أن المقاييس المحاسبية لها محتوى معلومات نسبي أكبر في التنبؤ بإجمالي عائد المساهمين مقارنةً بالمقاييس المستندة إلى القيمة. ويظهر تحليل الانحدار أن العائد على الأصول (ROA) والعائد على رأس المال المستخدم (ROCE) والعائد على حقوق الملكية (ROE) و EVA لها تأثير كبير على إجمالي عائد المساهمين.

المجموعة الثانية : دراسات تتناول تأثير الإفصاح المتكامل على نتائج أداء الشركة.

١- دراسة (Cortesi and Vena, 2019)

Disclosure quality under Integrated Reporting: A value relevance approach

هدفت الدراسة الى تحليل آثار التبني الطوعي للتقارير المتكاملة التي تم إقترحها استجابة للاحتياجات المتزايدة من المعلومات لأصحاب المصلحة، وذلك على عينة تمتد إلى ١٥ عامًا، من ٢٠٠٣ إلى ٢٠١٧، وتغطي ٦٣٦ تقرير، لشركات من ٥٧ دولة. وتوصلت الدراسة الى أن التقرير المتكامل (١) يعزز إفصاح الشركات ويقلل من عدم تناسق المعلومات؛ (٢) زيادة جودة أرباح السهم المعلنة؛ (٣) لا يؤثر بشكل إيجابي على أهمية القيمة الدفترية؛ وأخيرًا، لا يبدو أن نتائجنا تتأثر بالمصدر

الجغرافي والهياكل الاقتصادية للبلدان ولا تكشف عن أدلة واضحة على العلاقة بين العوامل التي تؤثر على التبني والفوائد للشركات المتبنية.

٢ - دراسة (Delegkos et al., 2022)

Integrated Reporting and Value Relevance in the Energy Sector: The Case of European Listed Firms

هدفت الدراسة الى تحليل تأثير التقارير المتكاملة على القيمة السوقية لشركات الطاقة الأوروبية. وتم تحليل بيانات اللجنة المتعلقة بـ ٣٨ شركة مدرجة، باستخدام الأساليب الإحصائية والاقتصادية القياسية بما في ذلك OLS و WLS والتأثيرات الثابتة ونماذج التأثيرات العشوائية. وتوصلت الدراسة الى أن التقارير المتكاملة والقيمة الدفترية وربحية السهم لها تأثير معنوي إحصائيًا على القيمة السوقية لشركات الطاقة. وتقتصر الدراسة أن تتبنى شركات الطاقة التقرير المتكامل (IR) لأنه يحتوى على الكثير من المعلومات المهمة للشركات، مثل الدخل والتدفقات النقدية والمخاطر والشكوك ورأس المال الفكري والاجتماعي والبيئي. كما وجد أن تبني التقارير المتكاملة يؤثر على قيمة الشركات على المدى القصير والمتوسط والطويل، وفي الوقت نفسه يؤثر على أدائها البيئي والاجتماعي والحوكمة.

٣ - دراسة (Pigatto et al., 2023)

Disclosing value creation in integrated reports according to the six capitals: a holistic approach for a holistic instrument

هدفت الدراسة الى إجراء تحليل يركز على نموذج خلق القيمة وفقًا لإطار التقارير المتكاملة بناءً على ستة عناصر محتوى وثلاثة مبادئ توجيهية. ومن ثم، يجمع التحليل الحالي بين تحليل المحتوى والمقاييس الكمية في شكل مؤشر إفصاح متكامل مخصص. وتتألف العينة الحالية من التقارير المتكاملة/الاستدامة لعام ٢٠١٦ لعدد ١٨٤ شركة مدرجة والتي تم الحصول عليها من قاعدة بيانات أمثلة التقارير المتكاملة. وتوصلت الدراسة الى أنه قد تم الإفصاح عن العناصر الستة بشكل جيد من حيث الشكل ولكن تم الإفصاح عنها جزئيًا فقط من حيث الجوهر. كما أن المستويات العامة للتكامل بين رؤوس الأموال وعناصر المحتوى والمبادئ التوجيهية أعلى من المتوسط. وهناك نقص إلى حد ما في الإفصاحات المتعلقة بالأهمية النسبية ونماذج الأعمال والعلاقات مع أصحاب المصلحة، وكذلك الإفصاحات ذات الصلة بالتوقعات على المدى المتوسط والطويل.

المجموعة الثالثة: دراسات تتناول تأثير التفكير المتكامل كأحد ممارسات تقارير الأعمال المتكاملة على أداء الشركة ومقدار القيمة المضافة.

١ - دراسة (IMA, 2016)

Integrated Reporting

هدفت الدراسة إلى عرض مقدمة تناولت توضيح لمبررات عدم كفاية الإفصاح الحالي للشركات، ثم عرضت تحليل مقارن لمزايا وتكاليف الإفصاح المتكامل، تلتها عرض لكيفية تبني وتطبيق وبناء الالتزام بإعداد تقارير الأعمال المتكاملة، وعرض لعناصر المحتوى، وعرض أمثلة للمساعدة في تطوير مقاييس لرؤوس الأموال الواردة في الإطار المفاهيمي الدولي للتقارير المتكاملة. وخلصت الدراسة إلى عرض تصور لمستقبل تقارير الأعمال المتكاملة موضحة أنها فرصة جذابة للمنظمات للتكيف مع نماذج واستراتيجيات الأعمال الأكثر استدامة وفرصة لخلق القيمة على المدى الطويل. وعلى الرغم من حقيقة أن هذا النوع من التقارير يواجه حاليًا العديد من المشكلات، إلا أنه لديه القدرة على جلب الابتكار من خلال "التفكير المتكامل" وخلق القيمة ، مما سيعزز بالتأكيد الإنتاجية والربحية والاستدامة.

٢ - دراسة (Mohammed et al., 2021)

Integrated thinking, earnings manipulation and value creation: Malaysian empirical evidence

هدفت الدراسة إلى تقديم دليل تجريبي على العلاقة بين التفكير المتكامل والتلاعب بالأرباح وخلق القيمة. وتتألف عينة البيانات من ٤٩٧ ملاحظة من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٨ لأكثر من ١٠٠ شركة ماليزية مدرجة في بورصة ماليزيا. واستخدمت الدراسة درجة مؤشر البورصة لمتغير التفكير المتكامل (IT) ودرجة Beneish's M كبديل لاكتشاف التلاعب بالأرباح وتم تصنيف الشركات إلى شركات غير متلاعبة ومتلاعبة. وتتكون مقاييس خلق القيمة من أربعة متغيرات في إطار خلق القيمة للمساهمين. وتعتمد الدراسة أيضًا على نظرية مثلث الاحتمال التي تنبأ بأن التلاعب بالأرباح قد يؤثر أيضًا على خلق القيمة. وتُظهر النتائج أن التفكير المتكامل مرتبط بشكل كبير بخلق القيمة ، في حين أن التلاعب بالأرباح الذي يقيسه Beneish-M، ليس مؤشرًا على ما إذا كانت الشركات تخلق قيمة أفضل أو أقل عند التلاعب بالأرباح.

Integrated thinking, orchestration of the six capitals and value creation

هدفت الدراسة الى استكشاف كيفية تأثير التفكير المتكامل للرئيس التنفيذي (CEO) على إدارة وتخصيص رؤوس الأموال الستة لخلق قيمة في المؤسسة. واتباع نهج دراسة الحالة ، حيث تم جمع البيانات حول منطمتين تجاريتين في سريلانكا. وتم استخدام التحليلات الموضوعية والشاملة في تحليل البيانات بناءً على إطار عمل تحليلي تم تطويره باستخدام نظرية تخصيص الموارد ونظرية النظم. وأظهرت النتائج أن المنظور الأوسع للتفكير المتكامل للمدير التنفيذي يؤدي إلى خلق قيمة مستدامة لجميع أصحاب المصلحة والتركيز على مسؤولية الشركة من منظور متكامل. وعلى العكس، فقد أدى المنظور المقيد للرئيس التنفيذي للتفكير المتكامل إلى خلق قيمة فقط للمساهمين. والتركيز فقط على مجالات تحسين الكفاءة التشغيلية، وهكذا تؤدي وجهات النظر المختلفة للمدير التنفيذي إلى اختلافات في خلق القيمة في المؤسسات بمرور الوقت.

ومما سبق يتضح إن معظم الدراسات تناولت تأثير تحليل محركات القيمة في الشركات الصغيرة والمتوسطة على نتائج أدائها، وتحليل مقاييس القيمة لتحديد المقياس الأكثر ملاءمة لقياس الأداء من منظور المساهمين، وبالنسبة لنوع الصناعة، وأثر الإفصاح عن المعلومات المستقبلية على زيادة الثقة في قدرة الشركات على الاستمرار وقيمتها السوقية، وأن المقاييس القائمة على القيمة تضيف الى المحتوى المعلوماتي للمقاييس المحاسبية بما يدعمها في عرض شرح أفضل لإجمالي عائد المساهمين.

كما تناولت الدراسات السابقة إمكانية الاعتماد على التفكير المتكامل كمحرك يقود عملية إعداد التقرير المتكامل، تحليل آثار التبنّي التطوعي على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة المتعلقة بالشفافية وتحسين القدرة على تحقيق الأرباح، وتحليل تأثير التقرير المتكامل على القيمة السوقية والدفترية للشركات وربحية السهم، وعلى نموذج خلق القيمة وفقاً لإطار تقارير الأعمال المتكاملة لعناصر المحتوى والمبادئ التوجيهية. وأن المنظور المتكامل يحقق قيمة مستدامة في الاجل الطويل، بعكس المنظور المقيد لرأس المال المالي الذي يدفع الى تحسين الكفاءة التشغيلية ويركز على القيمة في الأجل القصير.

ويتضح للباحثة مما سبق أن الدراسات السابقة قد اتبعت مدخلاً جزئياً يركز على دراسة أثر استخدام المقاييس القائمة على القيمة على المتغيرات الداخلية التي تؤثر في أداء الشركة. وكذلك دراسة

أثر استخدام تلك المقاييس على المتغيرات الخارجية التي تؤثر في أداء الشركة. ولكنها لم تتناول - في ضوء علم الباحثة - دراسة إمكانية استخلاص نموذج لقياس القيمة المفصح عنها في التقرير المتكامل، يقوم على مبادئ التفكير المتكامل ويأخذ في اعتباره الدمج بين كل من المتغيرات الداخلية والخارجية، ورؤوس الأموال المتعددة التي تؤثر على أداء الشركة تجاه مختلف أصحاب المصلحة.

وباستخدام هذا النموذج يصبح جانباً قياس الأداء والإفصاح عنه يدوران حول نفس الهدف وهو التواصل حول خلق القيمة ويتبعان نفس النهج وهو استخدام التفكير المتكامل، لقياس القيمة المحققة خلال الفترة من رؤوس أموال متعددة والإفصاح عنها لمختلف أصحاب المصلحة.

٩. الإطار النظري للبحث وصياغة فروضه:

١/٩. تقارير الأعمال المتكاملة كمنهج للإفصاح عن الأداء:

١/١/٩. دوافع تبني تقارير الأعمال المتكاملة (الطبيعة والمفاهيم، والأهداف):

قد مرت تقارير الشركات بتحولات مختلفة للتكيف مع المشهد المتغير للمحركات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية والاحتياجات المختلفة من المعلومات لأصحاب المصلحة. وترى دراسة (IMA, 2016) أنه مع مرور الوقت، أدت التغييرات الجذرية في بيئة أعمال الشركات إلى الحاجة إلى معلومات إضافية تتجاوز البيانات المالية الأساسية، مثل تفسيرات الإدارة، وإفصاحات الحوكمة، والهوامش في التقرير المالي، حتى يتمكن أصحاب المصلحة من الحصول على فهم أفضل لأداء الشركة. وعلى الرغم من أن التقارير المالية أصبحت مصحوبة بهذه الأنواع الأخرى من المعلومات، إلا أنه لا يزال مستخدمو التقارير يجدون أن المعلومات غير مكتملة وغير كافية في شرح الأداء والمخاطر المادية غير المالية.

وكان عادة ما يتم إصدار التقارير غير المالية والتقارير المالية السنوية بشكل منفصل لأن الشركات لم تدمج بعد معاً مفاهيم الأداء غير المالي والمالي. وترى دراسة (Mohammed et al., 2021) أن تقارير الأعمال المتكاملة كممارسة شهدت نشأتها في عام ٢٠٠٢ عندما نشرت شركة دنماركية Novozymes تقريرها المتكامل المعلن ذاتياً. وفي عام ٢٠٠٣، اتبعتها شركة Natura (شركة برازيلية) وفي عام ٢٠٠٤ تبنت شركة Novo Nordisk (شركة دنماركية أخرى) أيضاً مفهوم تقارير الأعمال المتكاملة IR. وفي عام ٢٠١٠، قامت بورصة جوهانسبرج (JSE) بالالتزام بإعداد تقارير الأعمال

المتكاملة على أساس "التطبيق أو الشرح". ثم في عام ٢٠١٣ ، ظهر الإطار الدولي المتكامل لإعداد تقارير الأعمال المتكاملة <IR>، وعندئذ وافقت العديد من الشركات حول العالم طواعيةً على هذا النموذج الجديد في تقارير الشركات.

وعرفت دراسة (IMA,2016,p4) التقرير المتكامل بأنه وسيلة المنظمة لإيصال رسالتها ورؤيتها ، كما يوفر سياقًا حول ثقافة المنظمة وأخلاقياتها وقيمتها وملكيته وهيكلها التشغيلي والأنشطة الرئيسية والأسواق والمشهد التنافسي ووضع السوق والمعلومات الأخرى ذات الصلة. كما يحدد البيئة الخارجية ، بما في ذلك الظروف الاقتصادية والتنظيمية، والتغيرات التكنولوجية، والقضايا المجتمعية والتحديات البيئية، ويمثل ماسبق السياق الذي تعمل فيه المنظمة. وكل هذه العوامل يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على قدرة المنظمة على خلق القيمة. في حين أن دراسة (IIRC,2013,p7) ترى أن التقرير المتكامل عبارة عن "وسيلة نقل معلومات موجزة حول كيف تؤدي استراتيجية المنظمة وحوكمتها وأدائها وتوقعاتها ، في سياق بيئتها الخارجية ، إلى خلق القيمة على المدى القصير والمتوسط والطويل".

وأوضحت نفس الدراسة أيضًا أن الإفصاح المتكامل هو عملية تأسست على التفكير المتكامل ينتج عنها تقرير دوري متكامل من قبل المنظمة حول خلق القيمة خلال الفترة ووسائل نقل معلومات ملائمة فيما يتعلق بجوانب خلق القيمة.

وتخلص الباحثة مما سبق الى أنه يمكن تعريف تقارير الأعمال المتكاملة على أنها مجموعة من التقارير المترابطة والمتكاملة تعتمد على التفكير المتكامل في مدخلات الشركة ونموذج أعمالها ومخرجاتها وأيضًا نتائج هذه المخرجات على كلٍ من بيئة الشركة الداخلية والخارجية بهدف عرض القصة الشاملة عن رحلة الشركة لتحقيق القيمة خلال الفترة لمختلف أصحاب المصلحة.

وذكرت دراسة (Deloitte,2015) أنه ليس للشركات نفس التاريخ مع الأهداف غير المالية كما هو الحال مع الأهداف المالية. ونظرًا لعدم وجود هذا التاريخ، لا توجد أيضًا فكرة عما يجب أن يكون هدف فيما يتعلق رؤوس الأموال غير المالية. كما أنه لدى المدراء الماليين بالفعل العديد من القواعد واللوائح الإلزامية. لذلك ليس من السهل دائمًا دمج إطار شامل مثل إطار تقارير الأعمال المتكاملة IIRC خلال أجزاء التنظيم.

ووفقاً لدراسة (VRF,2021) أنه تم تصنيف الأهداف التي تعمل كمحفز الشركات للانتقال إلى إعداد التقارير المتكاملة إلى خمس أهداف وبغض النظر عن الهدف المختار ، فإنه لكل منها نتيجة تمثل السبب المقنع والمنطقي لإقدام تلك الشركات على تبني التقارير المتكاملة وتوضح الجداول (١،٢) هذه الأهداف وكيفية تحقيقها والنتائج المحققة من الالتزام بها كما يلي:

إدارة المنظمة		
الهدف: تحسين تصميم الاستراتيجية وتنفيذها	الهدف: تحقيق التواصل بين الوحدات الوظيفية	الهدف: تكوين رؤية أوسع للقيمة
وضع قائمة بالأهداف الاستراتيجية والأنشطة الأساسية بناءً على مدخلات مجلس الإدارة والتنفيذيين	ضمان الالتزام على أعلى مستوى لتحسين التعاون والمواءمة	تحديد مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين بناءً على الغرض التنظيمي والقيمة المنشودة
تسليط الضوء على النجاحات والثغرات في كيفية ترجمة الاستراتيجيات إلى أفعال	تحديد وظيفي يؤدي لاكتشاف الفجوات التشغيلية والازدواجية و الاعتماد على الغير	القيام بعمل قائمة بقنوات المشاركة الحالية والبحث عن طرق للتواصل مع أصحاب المصلحة غير الممثلين
تحديد مؤشرات للأداء والأهداف لتعزيز التنفيذ الاستراتيجي	ربط الوحدات الوظيفية برؤوس الأموال المستخدمة أو المتأثرة	ضمان عمليات قوية لجمع وتفسير مصالح أصحاب المصلحة
وضع خطط لتعزيز أو تبسيط أو استبعاد الأنشطة بناءً على مساهمتها الاستراتيجية	تحديد أهدافاً مشتركة لتحسين المساهمات الفردية والمشاركة	تقييم كيف يؤثر على الآخرين آثار نجاح المنظمة على المدى الطويل
النتيجة: مواءمة أكبر بين الاستراتيجية والعمليات اليومية	النتيجة: فرق متصلة وفعالة وتسعى لتحقيق هدف مشترك	النتيجة: روابط أوضح بين القيمة للمؤسسة والقيمة للآخرين
الهدف: تعزيز الإفصاح عن قضايا الاستدامة	الهدف: تحسين التواصل مع العملاء المحتملين	الهدف: تحسين التواصل مع العملاء المحتملين
تحديد الارتباطات والتأثيرات الهامة على رأس المال البشري والاجتماعي والعلاقات ورأس المال الطبيعي	تحديد الأمور التي تؤثر على قدرة المنظمة على خلق قيمة لنفسها وللآخرين	تحديد الأمور التي تؤثر على قدرة المنظمة على خلق قيمة لنفسها وللآخرين
اختيار مقاييس بديلة لتتبع الحجم والأسباب الجذرية لنتائج نموذج الأعمال	تحديد كيف ترتبط هذه الأمور بالاستراتيجية ونموذج الأعمال وملف المخاطر	تحديد كيف ترتبط هذه الأمور بالاستراتيجية ونموذج الأعمال وملف المخاطر
إنشاء مصادر بيانات قوية ومنهجيات وعمليات لجمع معلومات موثوقة	ضمان رؤية مشتركة للأمور ذات الأهمية النسبية بين مجلس الإدارة والفريق التنفيذي	ضمان رؤية مشتركة للأمور ذات الأهمية النسبية بين مجلس الإدارة والفريق التنفيذي

عرض الأمور ذات الأهمية النسبية بشكل متماسك من خلال ربطها بقدرة المنظمة على خلق القيمة	ربط الارتباطات والنتائج الإيجابية والسلبية بقدرة المنظمة على خلق القيمة
النتيجة: صورة واضحة للمرونة تستند إلى مراجعة غير متحيزة للمخاطر والفرص	النتيجة: نهج يحركه البيانات لنقل صورة ارتباط المنظمة بالاستدامة

وترى دراسة (CIPD,2018) أنه تعد التقارير المتكاملة إحدى المبادرات الأكثر تقدماً لتوسيع نطاق الممارسات المحاسبية المعاصرة، وهي ليست مجرد "مفاهيمية" لأنها تستخدم عملياً في جنوب إفريقيا. ومع ذلك، فإن التقرير المتكامل يمكن أن يكون بمثابة أداة للعلاقات العامة، بالإضافة إلى كونه وثيقة قانونية ومالية. نظراً لأن التقارير المتكاملة توفر نطاقاً واسعاً من المعلومات لمجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، فإن مثل هذا التقرير سيصل إلى عدد كبير من الأشخاص ويؤثر عليهم. ومن الناحية العملية، قد تهتم مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة بالعديد من أنواع المعلومات المختلفة، وبالتالي يمكن أن يكون إعداد التقارير المتكاملة أداة مفيدة في الاحتفاظ بالمساهمين وجذب مستثمرين محتملين جدد. كما أنها البديل الأكثر توثيقاً لفهم خلق القيمة.

٢/١/٩. الأبعاد الاستراتيجية لتبني تقارير الأعمال المتكاملة <IR>:

وأشارت دراسة (Arvidsson,2019) الى أنه على الرغم من أن العديد من الشركات تطلق على تقاريرها اسم "متكامل" ، إلا أن الغالبية منها لا تتبع الإطار الدولي لتقارير الأعمال المتكاملة <IRF> ، وبالتالي فإن التقارير "تفتقر إلى كل من الشكل والمضمون".

وقد إستجابت مؤسسة الإفصاح عن القيمة (VRF) في دراسة (VRF,2021) لرغبات الشركات المتعلقة بمعرفة الخطوات التي يمكنها إتباعها حتي تحقق التبني السليم لتقارير الأعمال المتكاملة وأصدرت دليلاً مفصلاً حيال ذلك تحت عنوان " الانتقال الى اعداد التقارير المتكاملة : دليل للبدأ" واستفاضة في شرح مراحل نموذج لخارطة الطريق نحو تبني تقارير الأعمال المتكاملة والتي فصلتها في ستة مراحل كل مرحلة منها تتكون من ثلاث خطوات وبإتباع كل مرحلة يسهل الإنتقال الى تاليتها.

وفيما يلي شرح مختصر لهذه المراحل وفقاً لما ورد في دراسة (VRF,2021,P12):

• المرحلة الأولى - التنظيم

تعمل هذه المرحلة الأولية على تعميق فهم المنظمة لكيفية نشأة الالتزام بالتقارير المتكاملة في الممارسة العملية. كما أنها تشكل الأساس للمراحل اللاحقة. وتتطوي على الخطوات الثلاث التالية:

١,١ تحديد المسؤولية عن التقارير المتكاملة

غالبًا ما تكون نقطة البداية للانتقال الرسمي إلى إعداد التقارير المتكاملة هي الموافقة من قبل هيئة موثوقة ، (الفريق التنفيذي أو الهيئة الإدارية). والأهم من ذلك أن المنظمة ستحتاج إلى تحديد المسؤولية عن مسائل التنفيذ العملي ، بما في ذلك إعداد المحتوى وفحص الجودة والتحسين المستمر وتحديثات التقدم. وهذا يضمن أن يكون لدى الجميع مجال رؤية واضح لهيكل المشروع والرقابة عليه.

٢,١ تشكيل فريق الإفصاح المتكامل

تعتمد التقارير المتكاملة على وظائف متعددة في جميع أنحاء المنظمة وليست بالضرورة مخصصة لإعداد التقارير ، ولكن بدونها لا يمكن أن يكون العمل موجودًا. فمع التقارير المتكاملة تأتي فرق متكاملة. وتتكيف فرق إعداد التقارير التقليدية أو تتوسع لتصبح متعددة التخصصات بطبيعتها، ولضمان التغطية الوظيفية ، يجب أن يضم الفريق ممثلين من مختلف وحدات الأعمال أو الأقسام المهمة في المنظمة.

٣,١ تطوير مستودع للموارد الرئيسية

يمكن أن يساعد جرد المعلومات الملائمة في التعجيل بأساسيات إعداد التقارير المتكاملة. وكحد أدنى ، يجب أن يشتمل المستودع على الانتقال الى إعداد التقارير المتكاملة دليل للبدأ ، وإطار عمل التقارير المتكاملة <IR> وروابط عن الأسئلة المتداولة حول مؤسسة الإفصاح عن القيمة وأمثلة عن التقارير المتكاملة <IR> في قواعد البيانات. كما يجب أن يتوسع المستودع بمرور الوقت ليشمل مواد خاصة بالمؤسسة.

• المرحلة الثانية - وضع خطة

الهدف من هذه المرحلة هو تطوير خطة انتقالية تتضمن الأنشطة والمسؤوليات والجداول الزمنية والنتائج الملائمة، ويؤدي إنشاء نموذج أولي بسيط أو تقرير هيكلية ، إلى بدء جهود التخطيط عن طريق حث الفريق على النظر في ما يلي: ما هي التغييرات التي قد يتم إدخالها على التقارير الحالية؟

كيف يمكن تقليل الإنعزالية الوظيفية الحالية؟ ومن قد يستفيد من التدريب على الإفصاح المتكامل؟

١,٢ تطبيق منظور "المفاهيم الأساسية"

في هذه الخطوة يتم عرض القرارات من خلال منظور المفاهيم الأساسية الثلاثة لإطار <IR> (المخاطر والفرص والنتائج): ويجب مراجعة هذه المفاهيم في ضوء التفكير في الطرق التي ترتبط بها القيمة بالنسبة

للمؤسسة والقيمة بالنسبة للآخرين. ورؤوس الأموال التي تعتمد عليها المنظمة أو التي تؤثر عليها على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل، والمكونات التي يتم من خلالها إنشاء القيمة أو الحفاظ عليها أو تأكلها.

٢,٢ تحديد حدود الإفصاح

حيث أن التقارير المتكاملة تنظر إلى ما وراء حدود التقارير المالية لتحديد النطاق الكامل للمخاطر والفرص والنتائج التي تؤثر على قدرة المنظمة على خلق القيمة. وقد تكون هذه المخاطر والفرص والنتائج مرتبطة بنطاق الإفصاح المالي. ومع ذلك ، فقد تنشأ أيضاً عن طريق جوانب أو أصحاب مصلحة آخرين. في مثل هذه الحالات ، قد يتم تضمين هذه الجوانب أو أصحاب المصلحة في حدود الإفصاح بسبب طبيعتها.

٣,٢ فحص التقارير الحالية بحثاً عن الفجوات

في هذه المرحلة تقارن المؤسسات تقاريرها الحالية بتوقعات المحتوى الخاصة بإطار عمل <IR> ، ويستلزم ذلك مراجعة عناصر المحتوى الثمانية من إطار <IR> ، والكثير من هذه المعلومات يمكن العثور عليها من مستودع معلومات المنظمة والتقارير الأخرى ومحتوى موقع الويب. كما يجب تقييم المعلومات الموجودة للتأكد من موثوقيتها واكتمالها. وإذا تم رصد فجوات أو إختلافات ، فيجب على الفريق تحديد الأسباب الجذرية.

• المرحلة الثالثة - تحديد الاحتياجات من المعلومات

إنها تمهيد لتقييم مدى كفاية الضوابط والأنظمة (المرحلة ٤) وإعداد محتوى التقرير (المرحلة ٥) وهي تمثل تطوير قوي لفهم احتياجات المحتوى. واتباع الخطوات ١,٣ و ٢,٣ و ٣,٣ على التوالي ، يضع فريق الإفصاح المتكامل صورة أكثر اكتمالاً لاحتياجاته من المعلومات.

١,٣ تحديد الاحتياجات من المعلومات والمصادر

يجب على المنظمة تحديد المحتوى المطلوب ، والمشرفين على ذلك المحتوى والمواعيد النهائية المرتبطة به. ويمكن لفريق إعداد التقارير المتكامل بعد ذلك مراجعة عناصر محتوى إطار تقارير الأعمال المتكاملة - والإرشادات الملائمة لتحديد الثغرات الكبيرة.

٢,٣ تحديد الأمور ذات الأهمية النسبية

ويلقي هذا الضوء على القضايا الأساسية التي تم تحديدها وإدارتها من قبل المنظمة ، مع الحد من الإفصاح عن المعلومات الاستثنائية. ويمكن أن تختلف الأمور ذات الأهمية النسبية بمرور الوقت مع تغير الظروف. ووفقاً لذلك ، فإنه في كل دورة إعداد تقارير يجب على المؤسسات أن تعيد النظر في المسائل ذات الأهمية النسبية المحددة مسبقاً لاختبار مدى ملاءمتها وإضافة مسائل ذات أهمية نسبية جديدة حسب الضرورة.

٣,٣ تحديد شكل المحتوى المطلوب

بعد تحديد ما يجب الإفصاح عنه ، يتم تحديد أفضل طريقة لإيصال هذه المعلومات ، فكل من المعلومات النوعية والمعلومات الكمية ضرورية، حيث تقدم المؤشرات دليلاً على الاتجاهات أو التأكيدات، ويقدم السرد المختصر والمترايط تفسيرات وسياقات قيمة للبيانات الرقمية. وتوفر التصويرات المرئية مثل المخططات والأشكال البيانية والرسوم وسيلة فعالة لتوصيل المفاهيم المعقدة، وهذه التنسيقات تعزز بعضها البعض.

• المرحلة الرابعة - تقييم الأنظمة والرقابة

يعد تصميم وتنفيذ وصيانة الرقابة الداخلية الفعالة على التقارير المتكاملة والمعلومات الأساسية أمراً حيوياً لإنتاج تقارير متكاملة عالية الجودة. وتقدم الخطوات الثلاث التالية الاعتبارات والتوصيات الملائمة.

١,٤ مراجعة آليات إشراك أصحاب المصلحة

يتم الاستجابة لأولويات أصحاب المصلحة ومخاوفهم من خلال تضمين آليات التعليقات في عمليات الأعمال الروتينية (على سبيل المثال، أوراق سجل شكاوى العملاء أو دراسات مجموعة التركيز على المنتج أو قرارات المساهمين أو ملاحظات سلسلة التوريد)، وليس من خلال استطلاعات أصحاب المصلحة السنوية.

٢,٤ فحص نظم المعلومات واساليب الرقابة الداخلية

يمكن أن تؤدي نقاط الضعف في عمليات الرقابة الداخلية وأنظمة المعلومات إلى المساس بسلامة التقرير المتكامل من خلال الفشل في اكتشاف الأخطاء والفجوات وعدم الاتساق في المعلومات ، وبالتالي فإنه

لدعم أو حماية دقة وموثوقية المعلومات التي سيتم الإفصاح عنها. يجب أن تمتد الرقابة من النقطة الأولية لالتقاط البيانات إلى مراحل المعالجة وإعداد التقارير والمراجعة.

٣,٤ تقييم أنشطة التأكيد والمراجعة

ستتطور معايير توفير التأكيد على الإفصاح المتكامل جنباً إلى جنب مع ممارسة إعداد التقارير نفسها. وتلعب وظيفة المراجعة الداخلية دوراً أساسياً حيث أن الإفصاح عن الأنظمة والإجراءات وأساليب الرقابة لا يوفر فقط نظرة ثاقبة على نزاهة المقاييس القائمة فحسب ، ولكنه يدعم أيضاً ارتباطات المراجعة الخاصة بطرف ثالث والوفاء ببيان المسؤولية عن التقرير المتكامل من المسؤولين عن الحوكمة.

• المرحلة الخامسة - إعداد محتوى التقرير

التقرير المتكامل هو الناتج الملموس للإفصاح المتكامل والتفكير المتكامل. ويقود القرارات المحسنة من قبل المستخدمين والمُعدّين، وذلك بناءً على الفهم الكامل للعوامل التي تحرك القيمة أو تضعفها. وتماشياً مع هذا التفسير الشامل للقيمة، يعرض التقرير المتكامل وجهة نظر شاملة للأعمال ، بدلاً من وجهة نظر أي قسم أو وحدة أعمال تعمل بمعزل عن غيرها. لذلك يلزم الحفاظ على فريق إفصاح متكامل ومتعدد التخصصات.

١,٥ مسودة المعلومات السياقية

قبل الاستثمار بكثافة في الصياغة (البناء على النموذج الأولي البسيط الذي تم تطويره في المرحلة الثانية)، من الحكمة تأمين اتفاق على مخطط المحتوى. كما يجب أن يكون لدى المديرين والمعتمدين أيضاً فرص منتظمة لمراجعة مواد المسودة.

٢,٥ تحديث التقرير الأولي لنتائج نهاية العام

وفي هذه الخطوة الحالية ، ومع توفر نتائج نهاية العام الآن تتم مراجعة المسودة، وبالطبع قد تتعارض نتائج نهاية العام مع بعض جوانب مسودة التقرير. فقد تختلف بيانات الأداء الفعلي بشكل كبير عن التوقعات الأولية ، مما يدفع الفريق إلى تعديل المحتوى وفقاً لذلك.

٣,٥ صقل المحتوى من خلال المراجعة المنهجية

التقارير المتكاملة لا توفر المعلومات فحسب ، بل إنها تجمع هذه المعلومات أيضاً. إنها توحد الأجزاء المختلفة لتوفير كل متماسك وتظهر السبب والنتيجة. وبدلاً من مجرد سرد الحقائق ، فهي تشرح الروابط

والآثار الحالية. وبالتالي فإنه يلزم الحكم الشخصي لتحسين تطبيقها. كما أن اعتماد الأساليب الكمية المقبولة عمومًا وإدراج بيانات الصناعة المعيارية يمكن أن يمكّن من إجراء مقارنات مع الآخرين.

• المرحلة ٦ - تحسين العملية

يعد تحسين العملية وجودة التقرير في صميم هذه المرحلة ، والتي تعتمد على المفاهيم الكلاسيكية لإدارة العمليات. وبشكل ملموس، يقوم فريق إعداد التقارير المتكاملة بفحص طرق تحسين تدفق المعلومات وزيادة الكفاءة وتوقع المشكلات وإدارتها بشكل فعال. وهنا سيجد معدو التقارير المتكاملة فوائد التحسين المستمر التي تتجاوز تقديم التقارير لتعزيز قرارات الإدارة والتشغيل، الى دفع تحسين الأداء والقرارات وتغيير السلوك.

١,٦ تصميم وتنفيذ آلية التغذية المرتدة

ستستفيد التقارير المتكاملة المستقبلية من تتبع التحديات بدقة وفي الوقت المناسب التي تواجهها أثناء عملية إعداد التقارير. لذلك ، من المهم تقييم جوانب العملية التي نجحت والتي لم تنجح، ونقطة البداية للتحسين هي إنشاء آليات التغذية المرتدة. حيث سيساعد التسجيل النشاط للقضايا أثناء عملية إعداد التقارير على تحديد المشكلات وترتيبها حسب الأولوية ومعالجتها.

٢,٦ تحديد التحديات والحلول

عند تصميم نهج خاص بالشركة ، يمكن للمؤسسة الاعتماد على نماذج التحسين المستمر المعمول بها. وقد يختلف اسم وعدد الخطوات المتضمنة في هذه النماذج ، لكنها غالبًا ما تتلخص في بعض الموضوعات المشتركة. ويتبع نموذج خارطة الطريق نموذج (PDCA (Plan-Do-Check-Act) للتحسين المستمر. وتتميز الخطوة ٢,٦ بالنصف الأول من هذا النهج وهما التخطيط والتنفيذ متعدد المراحل.

٣,٦ مراقبة التقدم وتضمين النجاحات

في هذه الخطوة ، تقوم المؤسسة أولاً بتحسين أنشطة التحسين المخطط لها قبل تطبيقها بالكامل على العمليات العادية. وهي تمثل النصف الثاني من نهج نموذج PDCA متعدد المراحل. وبهذه الطريقة ، تصبح استراتيجيات إعداد التقارير الناجحة للمؤسسة معرفة مؤسسية أو "رأس مال تنظيمي" في شكل معرفة ضمنية وأنظمة وإجراءات وبروتوكولات مخصصة.

وعند تبني تقارير الأعمال المتكاملة ، يعتبر تبني التفكير المتكامل كممارسة إدارية أمرًا بالغ الأهمية. نظرًا لأن أي شركة تريد بدء عملية التفكير المتكامل ستحتاج إلى نظرة ثاقبة لمجموعة أوسع من المعلومات مقارنة بالتحليل المالي التقليدي. وكلما كان التفكير أكثر تكاملاً فإنه يخلق قيمة أكثر استدامة، لأنه يعزز تقييمًا أكثر شمولية، كما أنه طريقة لكسر الإنعزالية الداخلية وتقليل الازدواجية وقيادة السلوك الإيجابي الذي يركز على النجاح على المدى الطويل. وتبدأ الشركات بالتفكير المتكامل للتعامل مع ظروف العمل المتغيرة التي تتطلب غالبًا تغييرًا معضلاً في الاستراتيجية. لكنه يمكن أن يساعد في الوقت ذاته علي رؤية الصورة الكبيرة للشركة. وهو ما سنتناوله الباحثة بالدراسة في الجزء التالي.

٢/٩. التفكير المتكامل كممارسة استراتيجية عند تحليل القيمة لمتغيرات الأداء.

١/٢/٩. التفكير المتكامل والتواصل حول خلق القيمة:

يمكن تصوير كلٍ من إعداد تقارير الأعمال المتكاملة والتفكير المتكامل، بمثابة قضيبان السكة الحديد فكلاهما يقود الى نفس الوجهة، وهي تحقيق التواصل حول خلق القيمة، وهما مفاهيم سريعة النضج في عالم الأعمال. فسرعان ما تم تقبلها وتبنيها من قبل ظهير كبير من الشركات التي تعمل في مختلف القطاعات والاقتصاديات وتحت مظلة لوائح تنظيمية ومفاهيم اجتماعية مختلفة وفي بقاع مختلفة من العالم.

وتعرف دراسة (IIRC,2020) التفكير المتكامل بأنه هو أسلوب إدارة متعدد رؤوس الأموال يمكن المؤسسات من تحقيق هدفها لصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين بمرور الوقت. ويدور التفكير المتكامل حول إنشاء القيمة وحمايتها. من خلال ربط الغرض والقيم بالاستراتيجية والمخاطر والفرص والأهداف والخطط والمقاييس والحوافز في جميع أنحاء المنظمة مما يتيح اتخاذ قرارات أفضل. ويتطلب التفكير المتكامل أيضًا حوكمة فعالة وثقافة ومساءلة وشفافية. كما إنه يدرك أهمية معالجة تآكل القيمة، وحلقات التغذية الراجعة.

وترى مؤسسة الإفصاح عن القيمة (VRF) في دراستها (VRF,2021) أن من الأفضل أن يُنظر إلى تبني التفكير المتكامل على أنه رحلة مستمرة، رحلة تتطور بمرور الوقت وتستمر في تعزيز التعاون عبر جميع أقسام المؤسسة. وفي حين أن الوقوف بدون حراك ليس خيارًا ، فإن عدم فهم اتجاه الرحلة يمثل مشكلة أيضًا بنفس القدر. لذا فإن استيعاب مبادئ التفكير المتكامل، وإدماجها في المنظمة وإثبات

التأثير الذي يمكن أن يحدثه هذا التبني للتفكير المتكامل على جميع أصحاب المصلحة ، سيضمن استمرار هذه الرحلة في حلقة فعالة.

وترى دراسة (VRF,2022) أن هناك ستة مبادئ مترابطة لتبني التفكير المتكامل وثلاثة مستويات للتطبيق لكل منها: حيث يتحدى المستوى الأول أولئك المكلفين بالحوكمة للتساؤل عن مدى انتشار تبني كل من المبادئ الستة في شركاتهم؛ ويوفر المستوى الثاني للإدارة التنفيذية مقياساً لقياس مدى عمق ترسيخ وتطبيق هذه المبادئ في العمليات اليومية؛ ويتكون المستوى الثالث من سلسلة من الأسئلة التي يجب معالجتها من قبل الإدارة العليا والمتوسطة فيما يتعلق بأدوات الإدارة والممارسات والعمليات التي تجريها لإحياء التفكير المتكامل. والترقي في تطبيق هذه المستويات من مبادئ التفكير المتكامل يساعد في الترقى في الرحلة نحو خلق قيمة مستدامة للشركة وأصحاب المصلحة الرئيسيين.

وتأسست مبادئ التفكير المتكامل على فكرة أنه لا يمكن للشركة أن تخلق قيمة حقيقية بمرور الوقت لأصحاب المصلحة الرئيسيين إلا من خلال التكامل بين رؤوس أموال متعددة هي (مالية، المُنصّعة، فكري، بشري، والاجتماعي والعلاقات، الطبيعي)، وتخطيطها وتخصيصها وإدارة آثارها وتأثيرها من خلال المبادئ الستة التالية التي ستعمل كفلسفة لإدارة الأنشطة خلال نموذج أعمالها، وهذه المبادئ هي: الغرض، الثقافة، المخاطر والفرص ، الحوكمة، الاستراتيجية ، والأداء. وفيما يلي توضيح موجز لهذه المبادئ وفقاً لما ورد في دراسة (VRF,2022):

- الغرض: بلورة المساهمة الفريدة للشركة في المجتمع والبيئة وتوضيح سبب وجود الشركة.
- الحوكمة: تحديد كيف يقوم المكلفون بالحوكمة، مثل مجلس الإدارة ، بتقديم مساهمة مميزة في خلق القيمة، وتوضيح كيف يمكن تنفيذ استراتيجية الشركة من خلال الهيكل التنظيمي، والفريق متعدد الوظائف، وعمليات صنع القرار، والمخاطر والفرص في العمليات الإدارية.
- الثقافة: التعرف على أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتعزيز ثقافة لكسب ثقتهم، تتوافق مع القيم الأساسية للشركة.
- الإستراتيجية: اغتنام الفرص، والتقليل من المخاطر، وتعظيم الموارد المتاحة، لتلبية احتياجات العملاء، مع تحقيق فائض مالي.

• المخاطر والفرص: القيام بتقييم تأثير البيئة الداخلية والخارجية على نموذج الأعمال، والعمليات والاستراتيجية، والعكس صحيح.

• الأداء: القيام بقياس والإفصاح عن القيمة التي أنشأتها الشركة وحافظت عليها وتآكلت.

وتخلص الباحثة مما سبق إلى أنه وبتأمل المبادئ الستة السابقة لتبني التفكير المتكامل نجدها تسير على نفس نهج عناصر المحتوى والمبادئ التوجيهية للإطار الدولي لتقارير الأعمال المتكاملة، بمعنى أنه لها نفس الطبيعة فهي تحدد الخطوط العريضة فقط وتترك للمديرين تقديرهم لتطبيق المبادئ التوجيهية و عناصر المحتوى عند إعداد تقارير الأعمال المتكاملة. ولهذا فائدة مهمة تتمثل في ضمان التوازن المناسب بين المرونة والالتزام بتطبيق المبادئ التوجيهية وعناصر المحتوى، والاعتراف ومراعاة الظروف الفردية للشركات.

من البديهي أن تبدأ كل رحلة بالخطوة الأولى، وبمجرد التحرك، تصبح الخطوات أسهل ومن الممكن مع التقييم والتعلم وإعادة التخطيط لمواضع الإخفاق ثم الإصرار على الالتزام بالتنفيذ المضي قدماً على طول الطريق، ويمكن اختيار تطبيق النهج التالي المكون من خمس خطوات وفقاً لدراسة (VRF,2022)، على نموذج أعمال الشركة، أن يدعمها في التخطيط والمضي قدماً في التطبيق التدريجي للمستويات الثلاثة لمبادئ التفكير المتكامل، وبدأ رحلة التفكير المتكاملة الخاصة بها، ويوضح الجدول (٦) الخطوات الخمس لتبني المبادئ الستة للتفكير المتكامل كما يلي:

من المهم أن تخطط إدارة الشركة من أين تبدأ وأين تريد أن تذهب في مكونات كل مبدأ من المبادئ الستة للتفكير المتكامل وهي (الغرض، الحوكمة، الثقافة، الاستراتيجية، الفرص والمخاطر، الأداء).	الخطوة الأولى: التقييم
للتخطيط لرحلة التفكير المتكامل يوضع في الاعتبار العناصر التالية: مسؤولية تطبيق مبادئ التفكير المتكامل هناك ثلاث مجموعات رئيسية تتحمل بشكل عام مسؤولية تطبيق مبادئ التفكير المتكامل بالشركة: (١) المكلفون بالحكومة وفريق الإدارة التنفيذية، (ب) الإدارة العليا والوسطى، (ج) سفراء التفكير المتكامل متعددو الوظائف. مناهج التفكير المتكامل يجب على المنظمة اتباع أحد النهجين التاليين أو مزيج من الاثنين وفقاً لما يناسب ثقافتها: (١) التطبيق من أعلى إلى أسفل ، (٢) التطبيق من الأسفل إلى الأعلى	الخطوة الثانية: التخطيط

تعتمد المشاركة على أربع مراحل أساسية: (١) الإعلام بمبادئ التفكير المتكامل، و (٢) السؤال عن كيفية تطبيقها، و (٣) الاستماع الى وجهة النظر حول الأنشطة التي سيتم التطبيق عليها، و (٤) تحديد الأنشطة التي يجب التركيز عليها عند البدء، وذلك استناداً إلى النهج الذي تتبناه المؤسسات ستبدأ هذه المراحل بطرق مختلفة (إذا كان من أعلى إلى أسفل سيكون المسؤولون عن الحوكمة والإدارة التنفيذية هم من يطبقون المراحل الأربعة السابقة أو إذا كان من أسفل إلى أعلى ستكون الإدارة العليا والوسطى هم من يطبقون أو قد يتم البدء من خلال التركيز على مزيج من المرحلتين).	الخطوة الثالثة: المشاركة
بمجرد أن تفهم الشركة مكانها في رحلة التفكير المتكاملة، وما هي النتائج المرجوة، والنهج الذي تنوي اعتماده، ومن هم المسؤولون الرئيسيون وأسلوب التعامل معهم، فسيكون هذا هو الوقت المناسب لبدء تنفيذ أنشطة تطبيق مبادئ التفكير المتكامل وانطلاق البرنامج التدريبي على المبادئ و تنفيذ أنشطة المراقبة وعقد الاجتماعات الربع سنوية.	الخطوة الرابعة: التنفيذ والمراقبة
يمكن للشركة في هذه الخطوة مراجعة الطريقة التي نفذت بها خطتها ، ثم تقييم المنجز مقابل النتيجة المرجوة، ثم إشراك المسؤول (من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل للأعلى) بالنتائج، ثم تحديد مجالات التحسين بناءً على النتائج.	الخطوة الخامسة: المراجعة والتحسين

٢/٢/٩. تصميم النموذج المتكامل لقياس القيمة الناتجة عن أداء الشركة:

يوفر تقرير الأعمال المتكامل وسيلة للشركة لإيصال رسالتها ورؤيتها، كما يوفر سياقاً حول ثقافة الشركة وأخلاقياتها وقيمها وملكيته وهيكلها التشغيلي والأنشطة الرئيسية والأسواق والمشهد التنافسي ووضع الشركة في السوق. كما يوفر معلومات عن البيئة الخارجية ، بما في ذلك الظروف الاقتصادية والتنظيمية ، وتشير دراسة (Makhija and Trivedi,2020) الى أن اختيار مقياس الأداء الذي يلتقط الجوانب المالية وغير المالية يعد أحد التحديات المهمة التي تواجهها إدارة الشركة.

كما يعد اختيار نظام قياس الأداء المناسب أيضاً أمراً بالغ الأهمية للقرارات الاستراتيجية، ولتحقيق الأهداف التنظيمية وتقييمها وللسياسة الفعالة لتحديد تعويضات ومكافآت المديرين. وفي السنوات الأخيرة قد اختلفت أنظمة قياس الأداء من مقاييس الأداء المالية إلى المقاييس المستندة إلى القيمة.

كما عرضت دراسة (Dennis,2013) أن المقاييس المالية الحالية، ليست بأي حال من الأحوال مقاييس كافية لفهم سبب أداء الشركة بالطريقة التي تؤديها. كما انها عرضة للتلاعب والتقييم للأنسب على المدى القصير، وهكذا يمكن أن تكون المقاييس المالية مضللة لأنها ستدفع المديرين لأن يكون

شاغلهم الرئيسي هو كيفية تحقيق النتائج المالية المرغوبة بغض النظر عما إذا كانت الأهداف الوظيفية أو الاستراتيجية قد تم الوفاء بها، مما قد يضر على المدى الطويل بالقيمة المضافة للمساهمين.

وتخلص الباحثة مما سبق الى أنه يتضمن التفكير المتكامل ، وهو أمر أساسي لإعداد التقارير المتكاملة ، رؤية للارتباط بين رؤوس الأموال ، وكيفية ارتباطها بالوظائف والإدارات والعمليات المختلفة للشركة وجعل الشركة ككل تعمل معاً لتحقيق خلق القيمة. وبناءً على جميع الرؤى السابقة لأهمية المبادئ الستة للتفكير المتكامل في تحقيق التكامل بين متغيرات الأداء، وأهمية القيمة كمعيار أنسب لتخصيص رؤوس الأموال بين الأنشطة، باعتبارها مخزون للقيمة يزيد وينقص أو يتم تحويله من خلال أنشطة نموذج عمل الشركة، وأن الإطار الدولي لتقارير الأعمال المتكاملة (٢٠١٣) قد حدد رؤوس الأموال في ستة أنواع.

وتقترح الباحثة أنه سيتم تصميم النموذج على هيئة مصفوفة (6x6) حيث تمثل الصفوف رؤوس الأموال الستة (مالي، مصنع، بشري، فكري، اجتماعي وعلاقات، طبيعي)، وفقاً لتصنيف الإطار الدولي لتقارير الأعمال المتكاملة لرؤوس الأموال التي يجب أن يشملها نطاق الإفصاح تبعاً لمدى توافرها لدى الشركات، والتي ستكون هي الموارد الرئيسية التي يقوم عليها نظام الأداء، بينما تمثل الأعمدة مبادئ التفكير المتكامل الستة (الغرض، الثقافة، المخاطر والفرص ، الحوكمة، الاستراتيجية ، والأداء) ، وفقاً لتصنيف للتقرير الذي أصدرته مؤسسة الإفصاح عن القيمة في عام (٢٠٢٢) لمبادئ التفكير المتكامل والذي كان بعنوان " مبادئ التفكير المتكامل: خلق القيمة من خلال المرونة التنظيمية"، والتي تعبر عن الروابط السببية بين الموارد والأجزاء المكونة لنظام أداء يهدف الى العمل في تناسق وتكامل لتحقيق قيمة مستدامة، وتهدف المصفوفة الى استكشاف كيفية تأثير تبني الشركة لمبادئ التفكير المتكامل، على تكامل إدارة وتخصيص رؤوس الأموال الستة، خلال العلاقات بين وحدات الشركة التشغيلية والوظيفية المختلفة داخل وخارج بيئة أعمالها، للوصول الى صورة تشرح كيفية استخدام رؤوس الأموال التنظيمية، في تناسق وتكامل لتحديد سلوك الشركة في خلق القيمة.

فكلما استوفت تقارير الأعمال المتكاملة عرض معلومات عن كل نوع من رؤوس الأموال والى أي مدى تم تضمين المبادئ الستة للتفكير المتكامل في إدارته وتخصيصه، كان ذلك مؤشراً على ترقى الشركة في مستويات تبني مبادئ التفكير المتكامل الثلاث، ليس هذا فحسب بل كان ذلك مؤشراً في

الوقت ذاته على قدرة الشركة على تفعيل الروابط السببية بين الموارد والأنشطة في تناسق وتكامل، بما يعني قدرتها على خلق قيمة مستدامة. وتم إضافة العمود الأخير لتوضيح آثار ونتائج الأداء على مختلف أصحاب المصلحة، وقد اتبعت الباحثة تصنيف الإطار الدولي لتقارير الأعمال المتكاملة في تحديد أصحاب المصلحة الذين تم أخذهم في الاعتبار عند تحديد حدود الإفصاح، ليتم تمثيلهم في المصفوفة، وبذلك تعرض المصفوفة نتائج الأداء على أصحاب المصلحة الذين تشملهم حدود الإفصاح في تقارير الأعمال المتكاملة، ويوضح الجدول (٧) مصفوفة النموذج المتكامل متعدد رأس المال لقياس القيمة، المبني على المبادئ الستة للتفكير المتكامل ورؤوس الأموال المتعددة لتقييم أداء الشركة.

(الجدول (٧) مصفوفة النموذج المتكامل متعدد رأس المال لقياس القيمة، تصميم الباحثة)

مبادئ التفكير المتكامل رؤوس الأموال	الغرض	الثقافة	المخاطر والفرص	الحوكمة	الاستراتيجية	الأداء	التأثير على أصحاب المصلحة
رأس المال المالي							الموظفون
							العملاء
							شركاء العمل
							الموردون
							المجتمع
							الآخرين
رأس المال المصنع							الموظفون
							العملاء
							شركاء العمل
							الموردون
							المجتمع
							الآخرين
رأس المال الفكري							الموظفون
							العملاء
							شركاء العمل
							الموردون

المجتمع							
الآخرين							
الموظفون							
العملاء							
شركاء العمل							
الموردون							
المجتمع							
الآخرين							
الموظفون							
العملاء							
شركاء العمل							
الموردون							
المجتمع							
الآخرين							
الموظفون							
العملاء							
شركاء العمل							
الموردون							
المجتمع							
الآخرين							

إن هذه المصنوفة تبرز موارد الشركة متمثلة في رؤوس الأموال اللازمة لأداء المهام التشغيلية والوظيفية وإدارة العلاقات بينها وبين البيئة الخارجية، كما تبرز المحركات الرئيسية لإدارة وتخصيص هذه الموارد من أجل خلق القيمة متمثلة في مبادئ التفكير المتكامل، وأخيراً تبرز آثار هذه القيمة على جميع أصحاب الذين ساهموا في تحقيقها.

إن الدافع من اختيار مبادئ التفكير المتكامل كمحركات رئيسية أو كمتغيرات رئيسية للأداء، يرجع المنطق من ورائه الى أن التفكير المتكامل يعد الممارسة الإدارية الأساسية التي تقوم عليها عملية إعداد تقارير الأعمال المتكاملة، وبالتالي يتحتم على الشركة أن تجري تغييرات في كل من غرضها وثقافتها

واستراتيجياتها وأسلوب أدائها لتصبح أكثر التزاما بالحوكمة، وأكثر تبصرًا بالمخاطر ومن ثم التخطيط للتعامل معها سواء بإدارتها أو تخفيف آثارها أو تجنبها، وأكثر قدرة على استغلال الفرص التي قد تلوح أمامها في الأفق. عندئذٍ لابد وأن تتغير رؤية الشركة لأساليب قياس أدائها وهنا سيكون من المنطق أن يسير التغيير في القياس على نفس خطى التغيير في الإفصاح، لتحقيق التوفير في الوقت والجهد والتكلفة ومنع حدوث الارتباك أو الازدواجية وتشتت الجهود، وهنا نجد أن التفكير المتكامل هو ذاك الرابط بين جانبي القياس والإفصاح كمنظور فعال للعلاقات بين وحدات الشركة التشغيلية والوظيفية المختلفة ورؤوس الأموال التي تستخدمها الشركة أو تؤثر عليها أو تتأثر بها، وهكذا يؤدي التفكير المتكامل إلى رؤية متكاملة وإجراءات تأخذ في الاعتبار خلق القيمة على المدى القصير والمتوسط والطويل.

وبناءً على ما سبق تقترح الباحثة أن قيام الشركة بإعداد مصفوفة النموذج المتكامل متعدد رأس المال لقياس القيمة، وفقاً لهذه المكونات في عمليات تقييم الأداء سيجعل قياس تقدمها في تبني مبادئ التفكير المتكامل أمراً يسيراً، فضلاً عن أن الإفصاح عن هذه المصفوفة في تقارير الأعمال المتكاملة في الجزء الخاص بالقيمة سيفيد أصحاب المصلحة في تقييم قدرة الشركة على تحقيق القيمة.

وكذلك يمكن أن تستخدم مصفوفة النموذج المتكامل متعدد رأس المال لقياس القيمة في التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي من خلال المساعدة في تقييم الاستثمارات الداخلية وإمكانية النمو الخارجي، وبالتالي اتخاذ القرارات على أساس القيمة سواء على مستوى وحدات الأعمال أو الأقسام وحتى على مستوى الشركة ككل . كما أن استخدام هذه المصفوفة يساعد على ربط مكافآت الإدارة والموظفين بخلق القيمة مما يدفعهم للبحث عن زيادة القيمة للمساهمين.

كما يمكن أن يساعد تطبيق هذه المصفوفة على تحسين الاتصال الداخلي والخارجي للشركة، حيث يمكنها تحسين عملية الاتصال الداخلي بالموظفين فهي تعتبر بمثابة حافز ملموس يحفزهم على العمل من أجل ترقى الشركة ومن ثم زيادة مكافآتهم، كما ستمكن الإدارة من توضيح الأهداف الاستراتيجية بطريقة مبنية على التكامل من أجل زيادة فهم جميع أعضاء الشركة لخلق القيمة وكيفية تأثيرهم فيها، وهكذا فهي ستمكن من تحسين عملية اتخاذ القرارات، ونظراً لبساطة هيكلها فإنه يمكنها المساهمة في التغلب على العوائق والصعوبات الكثيرة التي تواجه بعض المنشآت عند تطبيقها لمقاييس الأداء القائمة على القيمة والتي تتطلب في بعض الأحيان لحسابها الكثير من التعديلات المحاسبية.

وفي الواقع العملي ستساعد هذه المصفوفة في تحسين عملية الاتصال الخارجي بالمستثمرين في السوق المالي حيث يبحث مجتمع المستثمرين ومقدمي رأس المال المالي عن معرفة المعلومات المتعلقة بمدى قدرة المنشآت على خلق القيمة. وهو ذاته هدف مصفوفة النموذج المتكامل متعدد رأس المال هو أنها لقياس القيمة. وفي نهاية المطاف تهدف مصفوفة النموذج المتكامل متعدد رأس المال لقياس القيمة الى الحفاظ على التوافق والتنسيق، التوافق مع الرسالة والرؤية والثقافة والاستراتيجية ونموذج العمل والحوكمة، والتنسيق مع العمليات والممارسات وإدارة الأداء بشكل عام بما يمكن من إدارة آثار المخاطر و حسن استغلال الفرص والاستمرار في تحقيق قيمة مستدامة.

١٠. دراسة الحالة واختبار فروض البحث:

قد قامت الباحثة بتطبيق النموذج المتكامل متعدد رأس المال لقياس القيمة في تقارير الأعمال المتكاملة على ثلاث بنوك، الأول والثاني متبنيان لمبادئ التفكير المتكامل ولكن من دول مختلفة، ثم قياسها باستخدام نفس النموذج في تقارير الأعمال المتكاملة على الثاني والثالث وهما من نفس الدولة ولكن أحدهما غير متبني لمبادئ التفكير المتكامل. وذلك بهدف توضيح إنعكاس ذلك على أداء الشركة، من خلال إبراز أوجه الاختلاف في أسلوب قياس القيمة المستخرجة من تقارير الأعمال المتكاملة، بين البنوك التي تطبق الإفصاح المتكامل وتتبنى التفكير المتكامل، وتلك التي تطبقه ولكن لا تتبنى التفكير المتكامل، بما يقود في النهاية الى استنتاج أن التفكير المتكامل كممارسة إدارية يحقق التكامل بين مكونات التنظيم وبعضها والتكامل مع البيئة الخارجية أيضاً، محققاً بذلك التواصل الهادف لخلق قيمة مستدامة على المدى القصير والمتوسط والطويل.

١٠/١. مجتمع وعينة الدراسة محل التطبيق:

تتمثل عينة الدراسة في ثلاثة بنوك هي بنك ABN AMRO، بنك Standard Bank Group Limited، بنك Capitec Bank Holdings Limited. فبنك ABN AMRO، هو بنك من مجتمع هولندي يقع مقره الرئيسي في أمستردام. وهو ثالث أكبر بنك في هولندا. والبنك هو نتاج تاريخ طويل من عمليات الاندماج والاستحواذ التي يعود تاريخها إلى عام ١٧٦٥. وبحلول عام ٢٠٠٧، كان ثاني أكبر بنك في هولندا والثامن في أوروبا من حيث الأصول. كما حاز على المرتبة الـ ١٥ في قائمة أكبر البنوك في العالم وكان لديه معاملات في ٦٣ دولة، مع أكثر من ١١٠,٠٠٠ موظف.

أما بنك Standard Bank Group Limited وهو الشركة القابضة لمصالح المجموعة، وهو منظمة خدمات مالية أفريقية ذات جذور من مجتمع جنوب أفريقية. وهو أكبر مجموعة مصرفية في جنوب إفريقيا من حيث الأصول وتعمل حاليًا في ٢٠ دولة في إفريقيا جنوب الصحراء الكبرى. وتتمثل عينة الدراسة أيضًا في بنك Capitec Bank Holdings Limited، حيث تأسست مجموعة Capitec القابضة المحدودة في مجتمع جنوب إفريقيا في ٢٣ نوفمبر ١٩٩٩ وتم تسجيلها كشركة تحكم بنكية، على النحو المنصوص عليه في قانون البنوك في ٢٩ يونيو ٢٠٠١. ثم تم إدراج مجموعة Capitec في بورصة جوهانسبيرج JSE في ١٨ فبراير ٢٠٠٢. ٢/١٠. خطوات تطبيق دراسته الحالة:

١. قياس القيمة المضافة بإستخدام النموذج المتكامل متعدد رأس المال في تقارير الأعمال المتكاملة لبنك ABN AMRO، كمثال لشركة خارج جنوب إفريقيا تطبق مبادئ التفكير المتكامل كممارسة إدارية لإعداد تقارير الأعمال المتكاملة.
٢. قياس القيمة المضافة بإستخدام النموذج المتكامل متعدد رأس المال في تقارير الأعمال المتكاملة لبنك Standard Bank Group Limited، كمثال لشركة من جنوب إفريقيا تطبق مبادئ التفكير المتكامل كممارسة إدارية لإعداد تقارير الأعمال المتكاملة.
٣. قياس القيمة المضافة بإستخدام النموذج المتكامل متعدد رأس المال في تقارير الأعمال المتكاملة لبنك Capitec Bank Holdings Limited، كمثال لشركة من جنوب إفريقيا لا تطبق مبادئ التفكير المتكامل كممارسة إدارية عند إعداد تقارير الأعمال المتكاملة.
٤. مقارنة النتائج والآثار على أصحاب المصلحة، وتحليل إنعكاس ذلك على أداء الشركات وعلى قدرتها على خلق القيمة لأصحاب المصلحة، وأيضًا على عملية إعداد تقارير الأعمال المتكاملة، بهدف التعرف على ماهية فوائد تبني مبادئ التفكير المتكامل على هذه العملية. وأيضًا الدور الذي يسهم به النموذج المتكامل متعدد رأس المال لقياس القيمة، في تيسير كل من عملية القياس والإفصاح المتكامل عن القيمة.

٣/١٠. دراسة الحالة بإستخدام النموذج المتكامل متعدد رأس المال لقياس القيمة في تقارير الأعمال المتكاملة وإنعكاسة على الأداء في كل من بنك ABN AMRO وبنك Standard Bank Group Limited وبنك Capitec Bank Holdings Limited:

لقد قامت الباحثة بتحليل تقارير الأعمال المتكاملة للبنوك عن العام المنتهي (٢٠٢٢)، وذلك بهدف تحديد الأجزاء التي تبرز فيها المبادئ الستة للتفكير المتكامل، وتقصي تأثيرها على رؤوس الأموال الستة، وقد اعتمدت الباحثة على ما ورد في الإطار الدولي لتقارير الأعمال المتكاملة (٢٠١٣) من تصنيف لرؤوس الأموال الستة (المالي، والمصنع، والفكري، والبشري، والاجتماعي والعلاقات، والطبيعي). ثم تقوم الباحثة بتوضيح آثار ذلك على أصحاب المصلحة الستة المحددين في نفس الإطار في جزء نطاق الإفصاح. ووفقاً لمفهوم الإطار هم تلك المجموعات أو الأفراد الذين من المتوقع بشكل معقول أن يتأثروا بشكل جوهري بأنشطة مشروعات المنظمة أو مخرجاتها أو نتائجها ، أو الذين من المتوقع بشكل معقول أن تؤثر أفعالهم بشكل جوهري على قدرة المنظمة على خلق قيمة خلال الفترة. وقد يشمل أصحاب المصلحة مقدمي رأس المال المالي والموظفين والعلماء والموردين والشركاء التجاريين والمجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية والمجموعات البيئية والمُشرعين والمنظمين وواضعي السياسات. ثم قامت بعد ذلك بقياس القيمة المضافة باستخدام النموذج المتكامل متعدد رأس المال في تقارير الأعمال المتكاملة للبنوك. اعتماداً على المبادئ الستة للتفكير المتكامل التالية: (الغرض، الثقافة، الحوكمة، المخاطر والفرص، الاستراتيجية، الأداء).

أولاً: بنك ABN AMRO

١. الغرض : هدفنا واضح: العمل المصرفي لتحقيق الأفضل لنا (رأس المال المالي والبشري/الموظفين وشركاء العمل) وللأجيال القادمة (رأس المال الطبيعي/جميع أصحاب المصلحة). يوفر لنا هذا الغرض بوصلة لكل ما نقوم به: لكيفية إدارة أعمالنا والقرارات التي نتخذها وكيفية عملنا مع عملائنا وأصحاب المصلحة الآخرين (رأس المال الفكري/جميع أصحاب المصلحة)، ونحن نعمل مع عملائنا لمواجهة تحديات عصرنا. نحن نأخذ دورنا في المجتمع على محمل الجد (رأس المال الاجتماعي والعلاقات/المجتمع والآخرين). هدفنا دائماً هو أن نكون شريكاً موثقاً به لعملائنا وأن نخلق قيمة طويلة الأجل لجميع أصحاب المصلحة لدينا (رأس المال المالي/جميع أصحاب المصلحة).

We have a clear purpose: *Banking for better, for generations to come.* This purpose provides us with a compass for everything we do: for how we manage our business, for the decisions we take and for how we work with our clients and other stakeholders.

We work together with our clients to meet the challenges of our times. We take our role in society seriously. Our aim is always to be a trusted partner for our clients and to create long-term value for all our stakeholders.

٢. كما عرض التقرير أن لدى الشركة ثقافة تدعم تحقيق غرضها وهي: ويدعم هذا الغرض هو قيمنا الأساسية: الرعاية والشجاعة والتعاون.

الرعاية: نحن نهتم بعملائنا (رأس المال الاجتماعي والعلاقات/العملاء) ونريد أن نفعل ما هو الأفضل لهم. من خلال فهم احتياجات عملائنا ، يمكننا المساعدة في تعزيز مصالحهم طويلة الأجل. نحن نهتم أيضاً بكوئنا وبشرنا (رأس المال الطبيعي ورأس المال البشري/جميع أصحاب المصلحة)، الذي يقع في صميم طموحاتنا.

الشجاعة: يتطلب الأمر شجاعة للالتزام بتغيير إيجابي. هذا هو السبب في أننا نتخذ موقفاً في النقاش الاجتماعي ، ونتصرف وفقاً لمبادئنا وسنتحدث دائماً ضد الأخطاء (رأس المال البشري/جميع أصحاب المصلحة). وتعني الشجاعة أيضاً الانخراط مع العملاء ، وإقناعهم بتبني ممارسات تجارية أكثر استدامة ، والاستعداد لقول "لا" إذا كنا نعتقد أن ذلك في مصلحة العميل.

التعاون: لا يمكننا تحقيق طموحاتنا إلا من خلال التعاون ، حيث نضع مكاناً رائعاً من خلال العمل معاً عبر المؤسسة ومع شركاء خارج ABN AMRO لمواجهة التحديات الاجتماعية (رأس المال الاجتماعي والعلاقات/المجتمع) والبيئية الخطيرة التي نواجهها (رأس المال الطبيعي/جميع أصحاب المصلحة) والحفاظ على أمن النظام المالي (رأس المال المالي/العملاء وشركاء العمل).

Care

We care for our clients and want to do what is best for them. By understanding our clients' needs, we can help advance their long-term interests. We also care about our planet and people, which sits at heart of our ambitions for a more sustainable future.

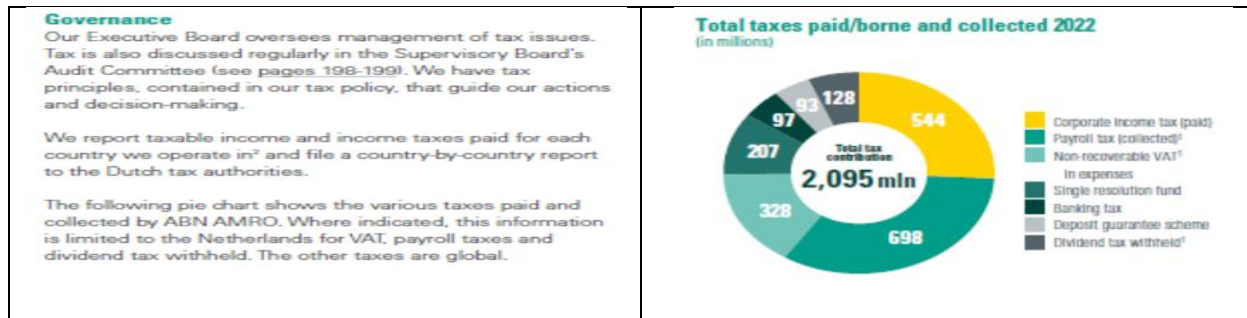
Courage

It takes courage to commit to positive change. That is why we take a stand in the social debate, act on our principles and will always speak up against wrongdoing. Courage also means engaging with clients, persuading them to adopt more sustainable business practices, and being prepared to say "no" if we believe it is in a client's best interest.

Collaboration

It is only through collaboration that we can achieve our ambitions. We set great store by working together both across the organisation and with partners outside ABN AMRO to address the serious social and environmental challenges we face and keep the financial system secure.

٣. الحوكمة: يشرف مجلسنا التنفيذي على إدارة المسائل الضريبية (رأس المال المالي والبشرى والاجتماعي والعلاقات/شركاء العمل والموردين والموظفين والمجتمع والعملاء والآخرين) ، كما تتم مناقشة الضرائب بانتظام في لجنة المراجعة التابعة لمجلس الإشراف (انظر الصفحات ١٩٨-١٩٩). لدينا مبادئ ضريبية ، واردة في سياستنا الضريبية (رأس المال الفكري/شركاء العمل) ، والتي توجه إجراءاتنا واتخاذنا للقرار. ونقوم بالإفصاح عن ضرائب الدخل وضرائب الدخل الخاضعة للضريبة المدفوعة لكل بلد نعمل فيه ، ونقدم تقريراً لكل دولة على حدة إلى سلطات الضرائب الهولندية (رأس المال المالي/المجتمع). ويوضح الرسم البياني الدائري التالي الضرائب المختلفة التي يدفعها ويجمعها بنك ABN AMRO. عند الإشارة إلى ذلك ، تقتصر هذه المعلومات على هولندا فيما يتعلق بضريبة القيمة المضافة وضرائب الرواتب وضريبة الأرباح المستقطعة (رأس المال المالي/الموظفين وشركاء العمل). والضرائب العالمية الأخرى.



٤. المخاطر والفرص: الفرص والمخاطر الناشئة عن استراتيجيتنا: تتمثل استراتيجيتنا في أن نصبح بنكاً شخصياً في العصر الرقمي (رأس مال بشري/العملاء والمجتمع)، وإنشاء نموذج خدمة جديد وأكثر فعالية لعملائنا ودعمهم في الانتقال إلى نماذج أعمال أكثر استدامة (رأس مال طبيعي/المجتمع). وهنا تنشأ أيضاً مخاطر عن استراتيجيتنا وخياراتنا الواضحة. وتتعلق بعض هذه المخاطر بقدرتنا على إدارة التغيير؛ ويتعلق البعض الآخر ببيئة التشغيل لدينا والتوقعات حتى عام ٢٠٢٣. ويقدم الجدول أدناه نظرة عامة على الفرص والمخاطر الرئيسية لدينا، والتي تم رسمها وفقاً لركائزنا الإستراتيجية الثلاثة هي: الخبرة بالعملاء (رأس مال بشري/العملاء)، الإستدامة (رأس مال طبيعي/المجتمع)، بنك مرشد للمستقبل (رأس مال فكري ومالي/شركاء العمل، الموظفين).

Opportunities and risks arising from our strategy

Our strategy is to become a personal bank in the digital age, to create a new, more effective service model for our clients and to support our clients in moving to more sustainable business models.

There are also risks arising from our strategy and the clear choices we have made. Some of these risks relate to our ability to manage change; others relate to our operating environment and the prospects, going into 2023. The table below provides an overview of our principal opportunities and risks, mapped to both our strategy and strategic differentiators:



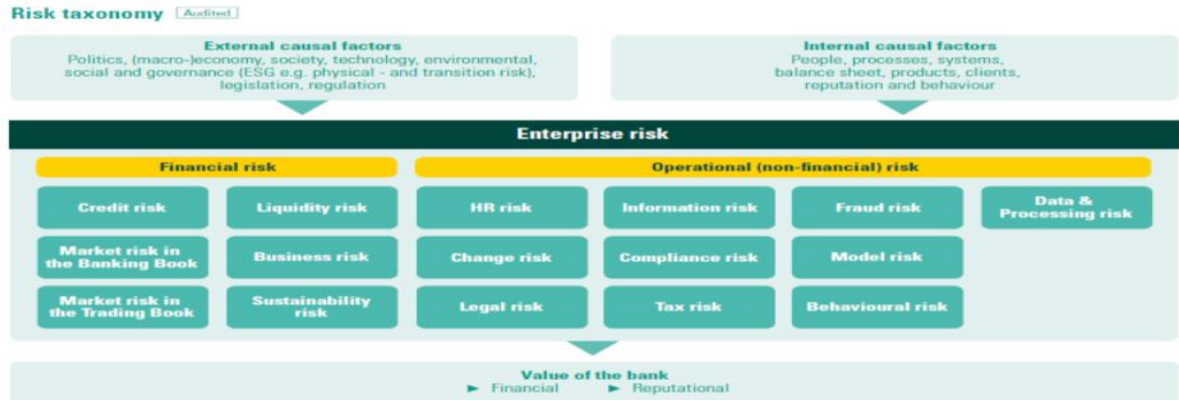
٥. المخاطر: يلتزم ABN AMRO بأن يكون مصرفاً ذا رأس مال جيد وسيولة كافية (رأس المال المالي/شركاء العمل والعملاء والموظفين) يركز على تقديم قيمة مستدامة لجميع أصحاب المصلحة (رأس المال الطبيعي ورأس المال الاجتماعي والعلاقات/جميع أصحاب المصلحة). يتم تحديد ذلك من خلال بيان تقبل المخاطر الاستراتيجي الخاص بنا ويتم ضمانه من خلال إطار عمل إدارة المخاطر الخاص بنا ، والذي تم تقسيمه الى خمسة أجزاء وهي: (تصنيف المخاطر ، الرغبة في المخاطرة، ثقافة المخاطر ، حوكمة المخاطر ، قياس المخاطر) ثم قام بتفصيل هذه الأجزاء، وعرض فيما يتعلق بتصنيف المخاطر:

يتبع قبول المخاطر في ABN AMRO تصنيف مخاطر ABN AMRO ، والذي يضمن تحديد جميع المخاطر المادية المحددة ودمجها في إطار حوكمة المخاطر. ويلخص الشكل المرئي أدناه هذه المخاطر. وتتم مراجعة تصنيف المخاطر وتحديثها على أساس سنوي ، أو قبل ذلك في حالة ظهور أي نوع جديد من المخاطر المادية ويتطلب تحديثاً.

ويتم تقييم الأثر المالي على أساس رأس المال وصافي الربح. وأنواع المخاطر المالية (رأس المال المالي/شركاء العمل والعملاء) الرئيسية المتعلقة بنموذج أعمالنا هي مخاطر الائتمان ومخاطر السوق في دفتر البنوك ومخاطر السيولة. ويتم تحديد التأثير غير المالي من خلال صافي نقاط الترويج (NPS) ، والاستدامة (التسريع) وحجم الأصول والبصمة البيئية (رأس المال الطبيعي/ جميع أصحاب المصلحة) والاجتماعية. عوامل المخاطر الاجتماعية والحوكمة. وهناك نوعين من العوامل تتسبب في المخاطر هي:

١. العوامل الخارجية المسببة: السياسة والاقتصاد (الكلي) والمجتمع والتكنولوجيا والبيئة والاجتماعية والحوكمة (رأس المال المالي والاجتماعي والعلاقات/شركاء العمل والمجتمع) (ESG مثل المخاطر المادية - والمخاطر الانتقالية) والتشريعات واللوائح

٢. العوامل الداخلية المسببة: الأشخاص والعمليات والأنظمة والميزانية العمومية والمنتجات والعملاء والسمعة والسلوك (رأس المال المالي والبشري / شركاء العمل والموظفين والعملاء).



٦. الإستراتيجية: عرض تقرير الأعمال المتكامل للبنك في مجال الإستراتيجية: موقعنا واستراتيجيتنا: من خلال استراتيجيتنا ، نصبح بنكاً شخصياً في العصر الرقمي (رأس المال الفكري/جميع أصحاب المصلحة). لدينا علاقات طويلة الأمد مع العملاء (رأس المال الاجتماعي والعلاقات/العملاء) مبنية على الثقة وتدعمها خبرة القطاع والاستدامة (رأس المال البشري/شركاء العمل). تمكنا علاقاتنا الموثوقة مع العملاء (رأس المال الاجتماعي والعلاقات/العملاء)، جنباً إلى جنب مع قدراتنا عبر جميع شرائح العملاء (رأس المال الفكري والبشري/العملاء) ، من دعمهم في جميع الخطوات المالية المهمة في حياتهم (رأس المال المالي/شركاء العمل والعملاء والمجتمع).

لقد اتخذنا خيارات واضحة ، مما أدى إلى تكوين ملف تعريف وتركيز متميزين ، وخدمة العملاء حيث لدينا نطاق واسع هولندا وشمال غرب أوروبا. نحن ملتزمون تماماً بملف تعريف المخاطر المعتدل ودورنا كحارس للنظام المالي. تظل ثقافتنا ورخصتنا للعمل (رأس مال فكري/شركاء العمل والموظفين) من الأولويات الواضحة ، ففي عام ٢٠٢٢ ، واصلنا تنفيذ استراتيجيتنا. في بداية العام ، أعدنا تنظيم البنك في ثلاث وحدات عملاء جديدة لضمان وضع مصالح العملاء دائماً في المقام الأول (رأس المال البشري والاجتماعي والعلاقات/العملاء والمجتمع وشركاء العمل). لقد انتهينا الآن تقريباً من إنهاء أعمالنا السابقة في مجال الخدمات المصرفية للشركات والمؤسسات خارج أوروبا. فيما يتعلق بتجربة العملاء ، قدمنا توافيق رقمية محدثة ، واستمرينا في توسيع الخدمات المصرفية عبر الفيديو ووضعنا نموذج خدمة عملاء جديداً ثلاثي الطبقات لتوفير الراحة والخبرة (رأس المال البشري/العملاء). فيما يتعلق بالاستدامة ، نشرنا

استراتيجيتنا المناخية (رأس المال الطبيعي/جميع أصحاب المصلحة)، التي تهدف إلى تحقيق "صافي صفر" في جميع محافظنا الاستثمارية بحلول عام ٢٠٥٠ على أبعد تقدير - بما يتماشى مع اتفاقية باريس للمناخ. كما قدمنا المزيد من المديرين في مجال الميزانية ومستشاري الديون خلال العام لأولئك الذين يكافحون من أجل تغطية تكاليف المعيشة المرتفعة (رأس المال المالي ورأس المال الاجتماعي والعلاقات/ شركاء العمل والموظفين والمجتمع) ، وفي الوقت نفسه ، في بنك Future-proof ، قمنا برقمنة المزيد من عملياتنا لزيادة تحسين خدمة العملاء ، وحققنا تقدمًا في مكافحة الأموال (رأس المال الفكري / المجتمع). برنامج غسيل الأموال (AML) ووقع اتفاقية عمل جماعية جديدة لمدة عامين لموظفينا في هولندا (رأس المال المالي ورأس المال البشري/ شركاء العمل والموظفين والمجتمع).

Our positioning and strategy

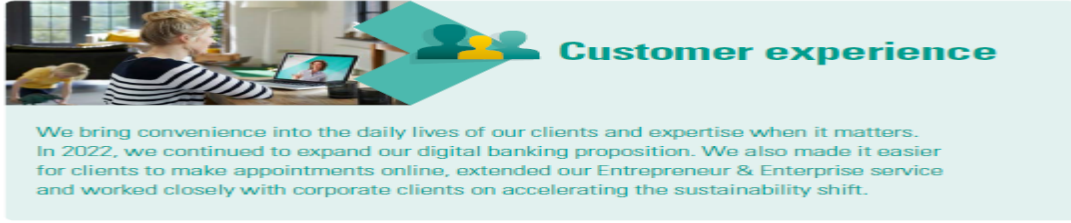
Through our strategy, we are becoming a personal bank in the digital age. We have long-term client relationships built on trust and supported by sector and sustainability expertise. Our trusted relationships with clients, together with our capabilities across all client segments, enable us to support them at all important financial steps in their lives.

We have made clear choices, resulting in a distinct profile and focus, serving clients where we have scale in the Netherlands and Northwest Europe. We are fully committed to our moderate risk profile and role as a gatekeeper of the financial system. Our culture and licence to operate remain clear priorities.

In 2022, we continued to execute our strategy. At the beginning of the year, we re-organised the bank into three new client units to ensure we always put clients' interests first. We have now almost completed the wind-down of our former Corporate & Institutional Banking business outside Europe. On Customer experience, we introduced updated digital signatures, continued to expand video banking and put in place a new three-layered client service model to deliver both convenience and expertise. On Sustainability, we published our climate strategy, aimed at achieving 'net zero' across all our portfolios by 2050 at the latest – in line with the Paris Climate Agreement. We also provided more budget coaches and debt counsellors during the year to those struggling to meet the higher cost of living. Meanwhile, on Future-proof bank, we digitalised more of our processes to further improve customer service, made progress on our Anti-Money Laundering (AML) programme and signed a new two-year collective labour agreement for our employees in the Netherlands.

٧. إدارة الأداء: نوفر لعملائنا الراحة في الحياة اليومية وخبراتنا عندما يكون الأمر مهمًا (رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي والعلاقات/العملاء والمجتمع)، وفي عام ٢٠٢٢ ، واصلنا توسيع عرض الخدمات المصرفية الرقمية (رأس المال المالي والبشري والفكري والاجتماعي والعلاقات/شركاء العمل والموظفين والعملاء والمجتمع) لدينا. كما جعلنا من السهل على العملاء تحديد المواعيد عبر الإنترنت (رأس المال المالي والبشري/الموظفين والعملاء) ، وقمنا بتوسيع خدمة رواد الأعمال والمؤسسات وعلنا عن كئيب مع عملاء (رأس المال المالي والبشري والفكري/العملاء وشركاء العمل والموظفين والمجتمع) الشركات لتسريع تحول الاستدامة (رأس المال الطبيعي/جميع أصحاب المصلحة).

Performance



وهنا تقوم الباحثة بقياس القيمة باستخدام النموذج المتكامل متعدد رأس المال وفقاً لما تم إستخلاصة من بيانات من واقع التقرير المتكامل لبنك ABN AMRO عن العام المنتهي (٢٠٢٢) كما يلي:

مبادئ التفكير المتكامل رؤوس الأموال	الغرض	الثقافة	المخاطر والفرص	الحوكمة	الإستراتيجية	الأداء	التأثير على أصحاب المصلحة
رأس المال المالي	✓	✓	✓	✓	✓	✓	الموظفون
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	العملاء
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	شركاء العمل
							الموردون
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	المجتمع
							الآخرين
رأس المال المصنع							الموظفون
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	العملاء
							شركاء العمل
							الموردون
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	المجتمع
							الآخرين
رأس المال الفكري	✓		✓	✓	✓	✓	الموظفون
	✓			✓	✓	✓	العملاء
	✓		✓	✓	✓	✓	شركاء العمل

الموردون						✓	
المجتمع	✓	✓				✓	
الآخرين						✓	
الموظفون	✓	✓	✓	✓	✓	✓	رأس المال البشري
العملاء	✓	✓	✓		✓	✓	
شركاء العمل	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
الموردون							
المجتمع		✓		✓	✓	✓	
الآخرين							
الموظفون	✓			✓	✓	✓	رأس المال الاجتماعي والعلاقات
العملاء	✓	✓			✓	✓	
شركاء العمل	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
الموردون							
المجتمع	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
الآخرين							
الموظفون	✓	✓	✓	✓	✓	✓	رأس المال الطبيعي
العملاء	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
شركاء العمل	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
الموردون							
المجتمع	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
الآخرين							

ثم قامت الباحثة بتحليل تقارير الأعمال المتكاملة لبنك Standard Bank Group Limited عن العام المنتهي (٢٠٢٢)، وذلك بهدف تحديد الأجزاء التي تبرز فيها المبادئ الستة للتفكير المتكامل، ونقصي تأثيرها على رؤوس الأموال الستة، وآثار ذلك أصحاب المصلحة الستة كما يلي:

ذكر في بداية تقرير البنك في جزء حول تقريرنا المتكامل أنه: نحن نسترشد بهدفنا ونبني نهجاً متكاملًا للطريقة التي نفكر بها ونتخذها. نحن نأخذ في الاعتبار سياق العمل لدينا والاتجاهات الناشئة وآثارها على المجموعة وأفريقيا. نحن نأخذ في الاعتبار الاهتمامات الفردية والمصالح الجماعية لأصحاب المصلحة لدينا ، وهذا يمكننا من تحديد الفرص والمخاطر والقيود المحتملة للتنفيذ الاستراتيجي وخلق القيمة. تتعكس رؤوس الأموال الستة المحددة في إطار إعداد التقارير الدولي المتكامل عبر محركات القيمة الاستراتيجية الستة ، وحيث يوجد رابط مباشر بين الاثنين ، يلاحظ ذلك.

نهجنا في خلق القيمة: نضع مصالح عملائنا والمجتمعات المتأثرة بأعمالنا في قلب عملية صنع القرار لدينا ، مما يضمن أننا نتصرف وفقاً لما هو جيد للمجموعة والمجتمع

Our approach to value creation

We place the interests of our clients and the communities impacted by our business at the centre of our decision-making, ensuring that we act in accordance with what is good for the group and for society.

Informing our strategy

Our operating context
Key trends show opportunity for growth and development in Africa, justifying the long-term optimism that underpins our strategy. However, we operate in a complex and constantly changing environment where the group's success depends on how well we embrace, anticipate and manage change, while also ensuring that the wellbeing of our clients and our continent are at the centre of our responses.

Our stakeholders and material issues

Proactive engagement with our stakeholders provides insights that help shape our strategy, informs the identification of our material issues, and ultimately enables us to manage and respond to their concerns.

[Read more from page 24.](#)

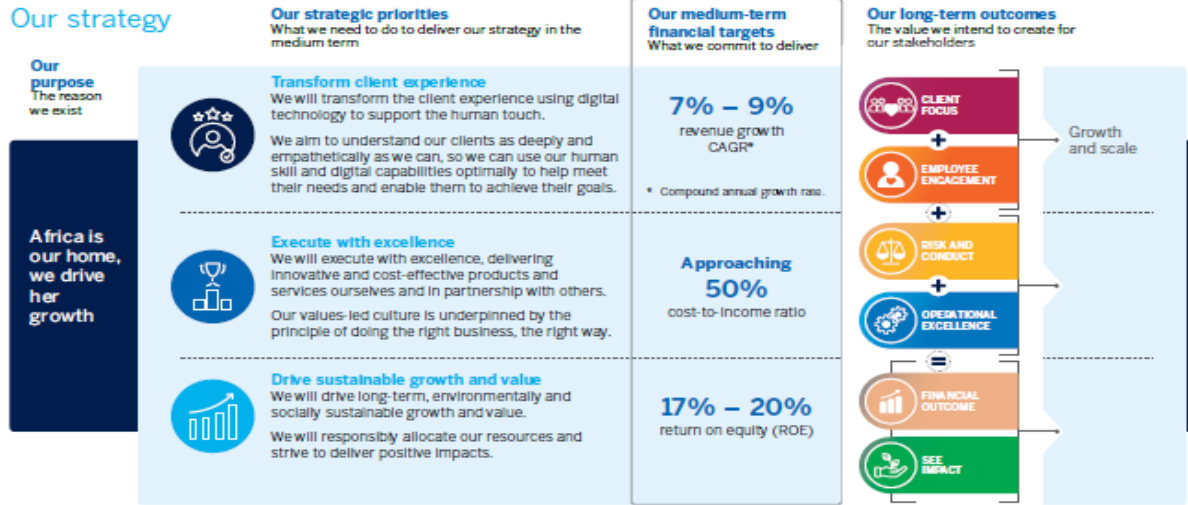
[Read more: page 25](#)

المبادئ (١،٢،٤) الثقافة والغرض والإستراتيجية:

يحدد غرضنا منهجنا في خلق القيمة والنتائج طويلة المدى التي نسعى جاهدين لتحقيقها. وثقافتنا هي أنه يقودنا هذا الهدف الى أن: أفريقيا موطننا ، ونحن نقود نموها.

إستراتيجيتنا	أولوياتنا الإستراتيجية ما يتعين علينا القيام به لتحقيق إستراتيجيتنا على المدى المتوسط	ما يتعين علينا القيام به لتسليم إستراتيجيتنا على المدى المتوسط	نتائجنا على المدى الطويل القيمة التي نعتمد خلقها لمساهميننا
هدفنا سبب وجودنا	تحويل تجربة العميل سنقوم بتحويل تجربة العميل باستخدام التكنولوجيا الرقمية لدعم اللامسة الإنسانية ، ونهدف إلى فهم عملائنا بعمق وتعاطفية قدر الإمكان ، حتى نتمكن من استخدام مهاراتنا البشرية وقدراتنا الرقمية	7% - 9% نمو الإيرادات * معدل نمو سنوي مركب * معدل النمو السنوي الاجمالي.	النمو والنطاق من خلال: (التركيز على العميل: نحن نقدم باستمرار تجارب ممتازة لعملاء وشركاء عبر مجموعة موسعة من الحلول المبتكرة. ونقيس: رضا العملاء وتزايد أرقام العملاء النشطاء وما وراء الإيرادات.) + (مشاركة الموظفين: نحن نضمن أن يشعر

	على النحو الأمثل للمساعدة في تلبية احتياجاتهم وتمكينهم من تحقيقها. أهدافها		موظفونا بالارتباط العميق بهدفنا ، وأن يتم تمكينهم والاعتراف بهم. ونقيس: مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم والتنوع والتطوير.)
أفريقيا موطننا ، نحن نقود نموها	نفذ بامتياز: سوف ننفذ بامتياز ، ونقدم منتجات وخدمات مبتكرة وفعالة من حيث التكلفة بأنفسنا وبالشراكة مع الآخرين ، وترتكز ثقافتنا القائمة على القيم على مبدأ القيام بالأعمال الصحيحة والطريقة الصحيحة	تقترب 50% نسبة التكلفة إلى الدخل	+الكفاءة والمرونة(المخاطر والسلوك : نقوم بالعمل الصحيح، بالطريقة الصحيحة،و نقيس:المخاطرة والسلوك المسؤول. + التفوق التشغيلي: نحن نستخدم التكنولوجيا والبيانات لخدمة عملائنا وحمايتهم بشكل أفضل ، وخفض التكاليف وتوسيع نطاق منصاتنا ، ونقيس: تكلفة الخدمة ، وأمن النظام واستقراره.)
	دفع النمو المستدام والقيمة سنقود النمو والقيمة على المدى الطويل <u>والمستدام بيئيًا واجتماعيًا</u> ، وسنخصص مواردنا بمسؤولية ونسعى جاهدين لتحقيق تأثيرات إيجابية	17% - 20% العائد على حقوق الملكية (ROE)	= الشرعية (النتائج المالية: نخصص مواردنا لتقديم عوائد جذابة للمساهمين. نحن نقيس: نمو الأرباح الرئيسية المستدام ، والمستجدات والعائد على حقوق الملكية. + رؤية التأثير: نحن نقود نمو إفريقيا من خلال تقديم قيمة مشتركة وتأثير إيجابي. نقيس: أداء ESG وتأثيرنا في سبعة مجالات تأثير: (الشمول المالي، خلق فرص العمل ونمو المشاريع، وتغيرات المناخ، والتمويل المستدام ،التجارة والاستثمار الإفريقي ،التعليم،الصحة)



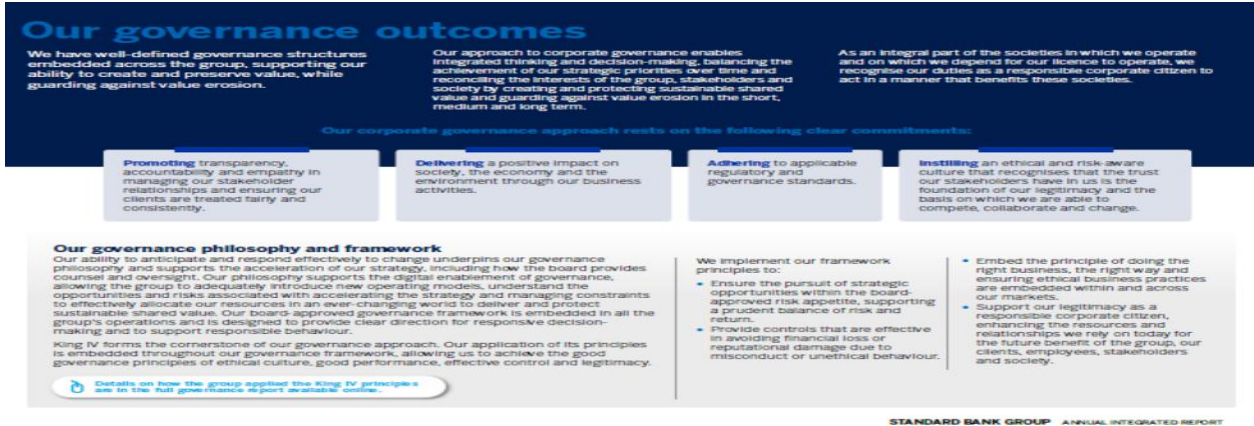
المبدأ الثالث: الحوكمة:

نتائج الحوكمة لدينا: هياكل حوكمة محددة جيداً مضمنة في جميع أنحاء المجموعة ، مما يدعم قدرتنا على خلق القيمة والحفاظ عليها ، مع الحماية من تآكل القيمة.

يمكنّ نهجنا في حوكمة الشركات من التفكير المتكامل واتخاذ القرار ، وتحقيق التوازن بين تحقيق أولوياتنا الإستراتيجية بمرور الوقت والتوفيق بين مصالح المجموعة وأصحاب المصلحة والمجتمع من خلال إنشاء قيمة مشتركة مستدامة وحمايتها والحماية من تآكل القيمة على المدى القصير والمتوسط وعلى المدى الطويل.

كجزء لا يتجزأ من المجتمعات التي نعمل فيها والتي نعتمد عليها للحصول على ترخيصنا للعمل ، فإننا ندرك واجباتنا بصفتنا شركة مواطنة مسؤولة للتصرف بطريقة تفيد هذه المجتمعات.

فلسفة الحوكمة لدينا وإطارها: إن قدرتنا على توقع التغيير والاستجابة له بشكل فعال تدعم فلسفة الحوكمة لدينا وتدعم تسريع استراتيجيتنا ، بما في ذلك كيفية قيام مجلس الإدارة بتقديم المشورة والإشراف. تدعم فلسفتنا التمكين الرقمي للحوكمة ، مما يسمح للمجموعة بتقديم نماذج تشغيل جديدة بشكل مناسب ، وفهم الفرص والمخاطر المرتبطة بتسريع الاستراتيجية وإدارة القيود لتخصيص مواردنا بشكل فعال في عالم دائم التغير لتقديم وحماية القيمة المشتركة المستدامة .



المبدأ الرابع المخاطر والفرص:

خلق تأثيرات إيجابية في الرؤية(الفرص): من خلال ضمان أن القيمة المالية التي نولدها لمساهميننا تستند إلى خلق قيمة للمجتمع ، فإننا نبني الثقة وعلاقات طويلة الأمد مع عملائنا ونحفز موظفينا ونلهمهم.

خلق قيمة مجتمعية: نحن نهدف من خلال سبعة مجالات إلى تعظيم التأثيرات الإيجابية الناشئة عن أنشطة أعمالنا وتقليل الآثار السلبية، كما يلي:

١. الشمول المالي: يدعم الشمول المالي التنمية الاقتصادية والبشرية ويحد من عدم المساواة ، ويمكن الأفراد ورجال الأعمال والمؤسسات الصغيرة من الوصول إلى المنتجات والخدمات المالية ذات الصلة والميسورة التكلفة ، بما في ذلك المدفوعات والمدخرات والائتمان والتأمين ، حتى يتمكنوا من التعامل بشكل ملائم وفعال من حيث التكلفة ، والادخار والتخطيط للمستقبل والتعامل مع حالات الطوارئ غير المتوقعة.

٢. خلق فرص العمل ونمو المشاريع: نحن نعمل مع مجموعة من الشركاء ، من شركات التكنولوجيا المالية إلى مقدمي دعم تطوير الأعمال ، لمساعدة عملائنا على الوصول إلى الخدمات المالية والمهارات والدعم الذي يحتاجون إليه للازدهار والنمو ، وتحفيز خلق فرص العمل وتحقيق النمو الاقتصادي والازدهار على نطاق أوسع.

٣. تغير المناخ والتمويل المستدام: نحن نعمل مع عملائنا لمعالجة أزمة المناخ العالمية ، وتعظيم إمكانات أفريقيا للحلول المائية والطاقة الشمسية وطاقة الرياح ، وكمصرف عالمي للكربون ، نساعد في

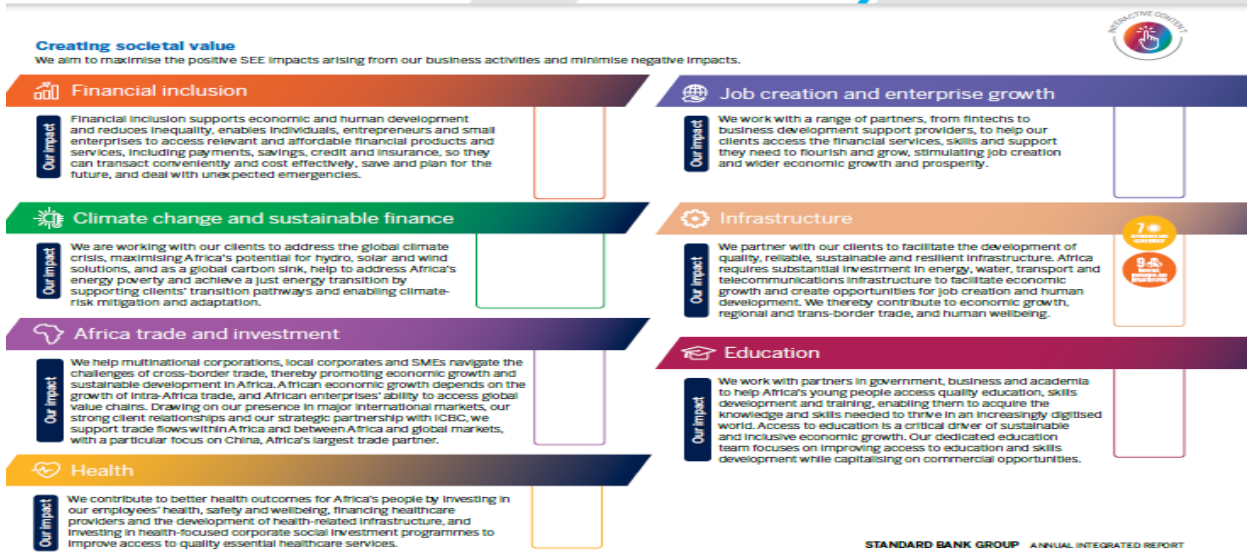
معالجة فقر الطاقة في إفريقيا وتحقيق انتقال عادل للطاقة من خلال دعم مسارات انتقال العملاء و التمكين من التخفيف من مخاطر المناخ والتكيف معه.

٤. بنية تحتية: نحن شركاء مع عملائنا لتسهيل تطوير بنية تحتية عالية الجودة وموثوقة ومستدامة ومرنة. تتطلب أفريقيا استثمارات كبيرة في الطاقة والمياه والنقل والبنية التحتية للاتصالات لتسهيل النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل والتنمية البشرية. وبذلك نساهم في النمو الاقتصادي والتجارة الإقليمية وعبر الحدود ورفاهية الإنسان.

٥. التجارة والاستثمار في أفريقيا: نحن نساعد الشركات متعددة الجنسيات والشركات المحلية والشركات الصغيرة والمتوسطة على مواجهة تحديات التجارة عبر الحدود ، وبالتالي تعزيز النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة في أفريقيا. يعتمد النمو الاقتصادي الأفريقي على نمو التجارة بين البلدان الأفريقية ، وقدرة الشركات الأفريقية على الوصول إلى سلاسل القيمة العالمية. بالاعتماد على وجودنا في الأسواق الدولية الرئيسية ، وعلاقاتنا القوية مع العملاء وشراكتنا الإستراتيجية مع ICBC ، فإننا ندعم التدفقات التجارية داخل إفريقيا وبين إفريقيا والأسواق العالمية ، مع التركيز بشكل خاص على الصين ، الشريك التجاري الأكبر لأفريقيا.

٦. التعليم: نحن نعمل مع شركاء في الحكومة والشركات والأوساط الأكاديمية لمساعدة الشباب في إفريقيا على الوصول إلى تعليم عالي الجودة وتنمية المهارات والتدريب ، وتمكينهم من اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة للازدهار في عالم يتزايد فيه التحول الرقمي. يعد الوصول إلى التعليم محركاً حاسماً للنمو الاقتصادي المستدام والشامل. يركز فريق التعليم المخصص لدينا على تحسين الوصول إلى التعليم وتطوير المهارات مع الاستفادة من الفرص التجارية.

٧. الصحة: نحن نساهم في تحقيق نتائج صحية أفضل لشعوب إفريقيا من خلال الاستثمار في صحة موظفينا وسلامتهم ورفاههم ، وتمويل مقدمي الرعاية الصحية وتطوير البنية التحتية المتعلقة بالصحة ، والاستثمار في برامج الاستثمار الاجتماعي للشركات التي تركز على الصحة لتحسين الوصول إلى الرعاية الصحية الأساسية الجيدة خدمات.



المبدأ الخامس المخاطر والسلوك:

على مدار ١٦٠ عامًا ، وثق عملاؤنا وأصحاب المصلحة بنا بآمالهم وأحلامهم وتطلعاتهم. يتم الحفاظ على هذه الثقة من خلال قدرتنا على إدارة المخاطر بشكل فعال ، وإثبات الامتثال لجميع التشريعات واللوائح المعمول بها ، ولضمان أن ثقافتنا وسلوكنا يعكسان أعلى معايير ممارسة الأعمال الأخلاقية والمسؤولة لضمان الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية لأعمالنا. كيف نقيس مخاطر التقدم؟ يحافظ نهج إدارة المخاطر للمجموعة على الإدارة المتسقة والفعالة للمخاطر من خلال هياكل المساءلة والرقابة المناسبة. ونظام إدارة المخاطر القوي لدينا والمحكوم من قبل مجلس الإدارة ولجان الإدارة ذات الخبرة المناسبة. ونتحمل مخاطر محسوبة ضمن درجة تقبل المخاطر التي حددها مجلس الإدارة على مستوى المجموعة. ويتم تعيين حدود المخاطر ومراجعتها بانتظام من قبل لجان الإدارة ذات الصلة على مستوى الكيان القانوني والمستويات الأخرى للمجموعة.

كما تم تصميم قياسات المخاطر لدينا لتحقيق التوازن بين متطلبات رأس المال التنظيمي وتوقعات المساهمين للعوائد المعدلة حسب المخاطر. إنها تسمح لنا بإدارة رأس المال والسيولة ومخصصات التمويل بوعي لتحويل الأعمال وتنميتها، مع الحفاظ على ثقة المودعين والدائنين. ونعمل باستمرار على تحسين إدارة المخاطر الإستراتيجية وغير المالية المعقدة التي تنشأ أثناء سعيها وراء فرص النمو التي تخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة لدينا.

السلوك: يتم دعم قواعد الأخلاق والسلوك لدينا من خلال نهجنا الشامل القائم على الثقافة لإدارة المخاطر. وكذلك يتم دمج إدارة المخاطر في جميع سياسات وعمليات المجموعة ذات الصلة ويتم إدارتها كجزء من إطار عمل إدارة المخاطر للمجموعة. وتحدد سياسة مخاطر السلوك الخاصة بنا متطلبات التحديد والإفصاح والتصعيد والمعالجة في الوقت المناسب عند تحديد مخاطر السلوك. وتقدم جميع مجالات العمل لوحات تحكم فصلية للسلوك إلى الإدارة التنفيذية ، والتي تتم مراجعتها من قبل لجنة الإدارة الاجتماعية والأخلاقية ولجنة مجلس الإدارة الاجتماعية والأخلاقية. وتتضمن لوحات المعلومات معلومات حول المخاطر والشكاوى والتظلمات التي يتم تلقيها عبر مختلف القنوات والتحقيقات والانتهاكات وسبل الانتصاف.



Risk and conduct

For 160 years, our clients and stakeholders have trusted us with their hopes, dreams and aspirations. This trust is maintained by our ability to effectively manage risk, to demonstrate compliance with all applicable legislation and regulations, and to ensure our culture and conduct reflect the highest standards of ethical and responsible business practice to ensure the economic and social sustainability of our business.

How we measure progress

Risk
The group's risk management approach preserves the consistent and effective management of risk through appropriate accountability and oversight structures.

Our robust risk management system is governed by mandated board and management committees with appropriate expertise. We take measured risks within the risk appetite set at group level by the board. Risk limits are set and reviewed regularly by the relevant management committees at legal entity and other levels of the group.

Our risk measurements are designed to balance regulatory capital requirements and shareholder expectations for risk-adjusted returns. They allow us to consciously manage our capital, liquidity and funding allocations to transform and grow the business, while maintaining depositor and creditor confidence. We continuously improve the

management of complex strategic and non-financial risks that arise as we pursue growth opportunities that create value for all our stakeholders.

Conduct
Our code of ethics and conduct is supported by our comprehensive, culture-led approach to conduct risk management. Conduct risk management is integrated into all relevant group policies and processes and managed as part of the group's risk management framework. Our conduct risk policy sets out the requirements for timely identification, reporting, escalation, and remediation when conduct risk is identified.

All areas of the business submit quarterly conduct dashboards to executive management, which are reviewed by the social and ethics management committee and the social and ethics board committee. The dashboards include information about risks, complaints and grievances received via various channels, investigations, breaches and remedies.

المبدأ السادس نتائج أدائنا:

تستخدم محركات القيمة الإستراتيجية الستة لدينا للتركيز على تقدمنا الاستراتيجي وقياسه والقيمة التي نطمح إلى تحقيقها لجميع أصحاب المصلحة لدينا. ويحدد هذا القسم من تقريرنا نتائجنا لكل محرك قيمة إستراتيجية للسنة المالية ٢٠٢٢ بالإضافة إلى الاتجاهات المرتبطة بها. خلال السنوات الأربع الماضية. كما يتم تقييم أدائنا المالي وغير المالي مقابل أهدافنا. ويتم تقييم المقاييس التي نستخدمها بانتظام لتحسين تغطيتها ودقتها وعمقها واتساقها

Our performance outcomes

Our six strategic value drivers are used to focus and measure our strategic delivery and the value we aspire to create for all our stakeholders.

This section of our report sets out our outcomes per strategic value driver for the 2022 financial year as well as the associated trends for the past four years. Our financial and non-financial performance is evaluated against our targets. The metrics we use are regularly assessed to improve their coverage, accuracy, depth and consistency.

وهنا تقوم الباحثة بقياس القيمة بإستخدام النموذج المتكامل متعدد رأس المال وفقاً لما تم إستخلاصه من بيانات من واقع التقرير المتكامل لبنك Standard Bank Group Limited عن العام المنتهي (٢٠٢٢) كما يلي:

مبادئ التغيير المتكامل رؤوس الأموال	الغرض	الثقافة	المخاطر والفرص	الحوكمة	الإستراتيجية	الأداء	التأثير على أصحاب المصلحة
رأس المال المالي	✓	✓	✓	✓	✓	✓	الموظفون
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	العملاء
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	شركاء العمل
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	الموردون
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	المجتمع
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	الآخرين
رأس المال المصنع	✓	✓	✓	✓	✓	✓	الموظفون
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	العملاء
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	شركاء العمل
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	الموردون

المجتمع	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
الآخرين	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
الموظفون	✓	✓	✓	✓	✓	✓	رأس المال الفكري
العملاء	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
شركاء العمل	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
الموردون	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
المجتمع	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
الآخرين	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
الموظفون	✓	✓	✓	✓	✓	✓	رأس المال البشري
العملاء	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
شركاء العمل	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
الموردون	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
المجتمع	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
الآخرين	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
الموظفون	✓	✓	✓	✓	✓	✓	رأس المال الاجتماعي والعلاقات
العملاء	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
شركاء العمل	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
الموردون	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

المجتمع	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
الآخرين	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
الموظفون	✓	✓	✓	✓	✓	✓	رأس المال الطبيعي
العملاء	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
شركاء العمل	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
الموردون	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
المجتمع	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
الآخرين	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

ثم قامت الباحثة بتحليل تقارير الأعمال المتكاملة لبنك Capitec Bank Holdings Limited عن العام المنتهي (٢٠٢٢)، وذلك بهدف تحديد الأجزاء التي من الممكن أن تبرز فيها المبادئ الستة للتفكير المتكامل، وتقصي تأثيرها على رؤوس الأموال الستة، وآثار ذلك أصحاب المصلحة الستة، ثم قامت بقياس القيمة المضافة باستخدام النموذج المتكامل متعدد رأس المال في تقارير الأعمال المتكاملة لبنك Capitec Bank Holdings Limited . كما يلي:

١- الغرض:

غرضنا: هدفنا هو خلق قيمة مستدامة لأصحاب المصلحة لدينا من خلال تحسين الحياة المالية للأفراد ومساعدتهم على العيش بشكل أفضل.

٢- الثقافة:

البنك للجميع: ففي رحلة العودة الليلية إلى كيب تاون ، انطلقت فكرة تحولت إلى خطة ، وبحلول عام ٢٠٠١ ولدت بنك Capitec منذ أكثر من ٢٠ عامًا فقط ، وبدأ فريق صغير في تحويل حلم إنشاء بنك للجميع إلى Capitec كما هو الحال اليوم.

توجهنا مبادئنا التأسيسية للبساطة والقدرة على تحمل التكاليف وإمكانية الوصول والخدمة الشخصية في تحدي الوضع الراهن وتصميم حلول مصرفية مبتكرة للجميع، بغض النظر عن عوامل مثل العمر أو الدخل. والحلول التي نقدمها تخلق قيمة لأصحاب المصلحة لدينا وتقدم مساهمة ذات مغزى في نمو وازدهار جنوب إفريقيا.

نحن نعيش ثقافة (CEO):

نحن نعيش قيمنا الأساسية المتمثلة في وضع العملاء في المقام الأول ، والعمل بطاقة وامتلاك الملكية. هذه القيم تدفع سلوكنا داخليا وخارجيا. وعلاقتنا مع عملائنا وزملائنا مبنية على الثقة والأخلاق

Our purpose

Our purpose is to create sustainable value for our stakeholders by improving people's financial lives and helping them to live better.

The bank for everyone

On a night flight back to Cape Town, an idea that became a plan was sparked, and by 2001 Capitec was born. Just more than 20 years ago, a small team began turning the dream of a bank for everyone into Capitec as it is today.

Our founding principles of simplicity, affordability, accessibility and personalised service guide us in challenging the status quo and designing innovative banking solutions for everyone, irrespective of factors like age or income.

The solutions we deliver create value for our stakeholders and make a meaningful contribution to the growth and prosperity of South Africa.

We live CEO

We live our core values of putting clients first, working with energy and taking ownership. These values drive our behaviour internally and externally.

Our relationships with our clients and colleagues are based on trust and ethics.



٣- الحوكمة:

هيكل الحوكمة لدينا نحقق النتائج الأربعة: (•الثقافة الأخلاقية • الأداء الجيد • الرقابة الفعالة • الشرعية)

حوكمة الشركات: يقر مجلس إدارتنا الاتجاه الاستراتيجي للشركة ويشرف على تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة وتحقيق غرض المنظمة. نحن نطالب بمستوى عالٍ من الحوكمة والأخلاق والنزاهة في ممارساتنا التجارية وفي التعامل مع أصحاب المصلحة.

Corporate governance

Our board sanctions the strategic direction of the company and oversees the implementation of the approved strategy and fulfillment of the organisation's purpose. We demand a high standard of governance, ethics and integrity in our business practices and in dealing with stakeholders.

٤- المخاطر والفرص:

وفي جزء خاص من التقرير تم الحديث عن المخاطر التي وردت في نموذج الأعمال بالتفصيل وكان ذلك تحت عنوان تقرير إدارة المخاطر والذي ذكر فيه: هدفنا هو التأكد من أننا نفهم تمامًا البيئة التي نعمل فيها لتقييم استباقي للمخاطر والفرص والاستجابة بفعالية ؛ والتأثير على أصحاب المصلحة من خلال المشاركة والمشتريات ؛ الشروع في إدارة المخاطر والتدخلات الاستراتيجية ؛ وتتضح ثقافة المخاطر التنظيمية.

Risk management report

Our aim is to ensure that we thoroughly understand the environment that we operate in to proactively assess risk, opportunity and respond effectively; influence stakeholders through engagement and procurement; initiate risk management and strategic interventions; and mature the organisational risk culture.

وقد لاحظت الباحثة أنه في التقرير قد تم الحديث عن الفرص في الإستجابة لكلٍ من متطلبات بعض أصحاب المصلحة (الموظفين والمجتمع) في الصفحة (٢١) وتحقيق أهداف الإستدامة في الصفحة (٣٣)، ولم يتم ربط الفرص بالأهداف الإستراتيجية للأداء.

٥- أهدافنا الإستراتيجية:

تتبع مجموعتنا EXCO عملية قوية كل عام لفهم احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة لدينا وتحديد نوايا واتجاه المنظمة على المدى المتوسط إلى الطويل. تزود أهدافنا الواضحة والموجزة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين لدينا برؤية واضحة لتركيزنا.

Our strategic objectives

Our group EXCO follows a robust process every year to understand the needs and requirements of our stakeholders and define the medium-to long-term intent and direction of the organisation. Our clear and concise objectives provide our internal and external stakeholders with a clear view of our focus.

٦- الأداء:

يتم قياس الأداء مقابل أهدافنا من خلال سلسلة من مؤشرات الأداء الرئيسية المتكاملة (KPIs) والأهداف الفردية المرتبطة باستراتيجية المكافآت الخاصة بنا. هذا يضمن أن كل فرد في المنظمة يتماشى مع أهدافنا الاستراتيجية.



وبعد تقصي مدى تضمن التقرير المتكامل الغير متبني لمبادئ التفكير المتكامل لهذه المبادئ، تقوم الباحثة بقياس القيمة باستخدام النموذج المتكامل متعدد رأس المال وفقاً لما تم إستخلاصه من بيانات من واقع التقرير المتكامل لبنك Standard Bank Group Limited عن العام المنتهى (٢٠٢٢) كما يلي:

مبادئ التفكير المتكامل رؤوس الأموال	الغرض	الثقافة	المخاطر والفرص	الحوكمة	الإستراتيجية	الأداء	التأثير على أصحاب المصلحة
رأس المال المالي	✓	✓	✓	✓	✓	✓	الموظفون
	✓	✓	⚠	✓	✓		العملاء
	✓	✓	⚠	✓	✓	✓	شركاء العمل
	✓	✓	⚠	✓	✓	✓	الموردون
	✓	✓	✓	✓	✓		المجتمع
	✓	✓	⚠	✓	✓		الآخرين
رأس المال	✓	✓	✓	✓	✓	✓	الموظفون

المصنع	✓	✓	✓	✓	✓	✓
شركاء العمل	✓	✓	✓	✓	✓	✓
الموردون	✓	✓	✓	✓	✓	✓
المجتمع			✓	✓	✓	✓
الآخرين			✓	✓	✓	✓
الموظفون	✓	✓	✓	✓	✓	✓
العملاء		✓	✓	✓	✓	✓
شركاء العمل	✓	✓	✓	✓	✓	✓
الموردون			✓	✓	✓	✓
المجتمع			✓	✓	✓	✓
الآخرين			✓	✓	✓	✓
الموظفون	✓	✓	✓	✓	✓	✓
العملاء			✓	✓	✓	✓
شركاء العمل	✓	✓	✓	✓	✓	✓
الموردون			✓	✓	✓	✓
المجتمع			✓	✓	✓	✓
الآخرين			✓	✓	✓	✓
الموظفون	✓	✓	✓	✓	✓	✓
العملاء	✓	✓	✓	✓	✓	✓
شركاء العمل	✓	✓	✓	✓	✓	✓
الموردون	✓	✓	✓	✓	✓	✓
المجتمع	✓	✓	✓	✓	✓	✓
الآخرين	✓	✓	✓	✓	✓	✓
الموظفون	✓	✓	✓	✓	✓	✓
العملاء	✓	✓	✓	✓	✓	✓
شركاء العمل	✓	✓	✓	✓	✓	✓
الموردون	✓	✓	✓	✓	✓	✓
المجتمع	✓	✓	✓	✓	✓	✓
الآخرين	✓	✓	✓	✓	✓	✓

١٠/٤. نتائج دراسته الحالة:

أولاً: فيما يخص بنك ABN AMRO بدأت الباحثة برصد مدى إستيفاء تقرير البنك أولاً لمبادئ التفكير المتكامل الستة وخلصت إلى إستيفائها جميعاً.

كما قامت الباحثة برصد مدى إستيفاء تقرير البنك ثانياً للمبادئ التوجيهية وعناصر المحتوى الخاصة بالإطار الدولي لتقارير الأعمال المتكاملة وخلصت إلى ما يلي:

فيما يخص المبدأ التوجيهي العلاقات مع أصحاب المصلحة نجد أنه عندما تحدث التقرير عن أصحاب المصلحة فقد ذكر أنهم العملاء والموظفين والمستثمرين والمجتمع فقط وبذلك أغفل فئتي الموردين والآخرين، كفاءات يجب أن يشملها نطاق حدود الإفصاح وفقاً للإطار الدولي لتقارير الأعمال المتكاملة (٢٠١٣).

وربما لم يتحدث التقرير عن الموردين في وجهة نظر الباحثة من منطلق طبيعة قطاع الخدمات المالية ، والذي لا يمثل فية الموردين جزء من سلسلة خلق القيمة كما هو الحال في القطاعات التي تعتمد على الإنتاج. وفي نظر الباحثة أيضاً أن الآخرين وهم (المجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية والمجموعات البيئية والمشرعين والمنظمين وواضعي السياسات وفقاً لمفهوم الإطار لأصحاب المصلحة) من الممكن أنه قد رأى البنك أن يجعلهم ضمن المجتمع.

وفيما يتعلق بالأهمية النسبية كأحد المبادئ التوجيهية ترى الباحثة أيضاً أن التقرير قد تحدث عنها بشكل مختزل بما لا يتوافق مع ما أولته المبادئ التوجيهية للإطار من إهتمام بضرورة توضيحها بالتفصيل وكذلك مبادئ التفكير المتكامل. كما إختزل التقرير أيضاً الحديث عن الفرص فقط فيما يتعلق بالأهداف الإستراتيجية، ولم يتحدث عن الفرص في مجالات بيئة العمل الأخرى، وترى الباحثة أن السبب في ذلك قد يعزى الى مراعاة الجوانب التنافسية في واقع بيئة الأعمال.

وأخيراً فيما يتعلق بالمبدأ التوجيهي الخاص بالإيجاز ترى الباحثة أنه لم يتم الوفاء به فقد تم إعداد التقرير بشكل مطول في (٣٦٨) صفحة. وقد إنطوى على معلومات مثل حوار مع الرئيس التنفيذي، ورئيس إدارة المخاطر، ومعلومات شخصية عن أعضاء المجلس التنفيذي، وعن أعضاء مجلس الإشراف، وترى الباحثة أن مجال ذكر مثل هذه المعلومات يكون في المجالات المتخصصة في أخبار المال

والإقتصاد، أو حتي الجرائد والمجلات الإجتماعية الشهيرة في الصفحات المتعلقة بأخبار المال والإقتصاد. ولكن ليس من المقبول أن يشمل نطاق الإفصاح في تقرير الأعمال المتكامل مثل هذه المعلومات.

وفيما عدا ماسبق ترى الباحثة أن تقرير الأعمال المتكامل لبنك ABN AMRO قد إستوفي جميع المبادئ التوجيهية وعناصر المحتوى الخاصة بالإطار، كما التزم تقرير البنك بتبني مبادئ التفكير المتكامل مما أدى إلى إثراء محتوى التقرير وتدعيم إدارة الأداء والإفصاح عنه، فضلاً عن أن إستخدام البنك للنموذج المتكامل متعدد رأس المال لقياس القيمة التي قام بالإفصاح عنها في التقرير بالنسبة لأصحاب المصلحة سيعد بمثابة المصباح الذي سيسلط الضوء على رؤوس الأموال التي يجب توجيه المزيد من تخصيص الموارد لها وهي وفقاً لما توضحه نتائج تطبيق النموذج المتكامل متعدد رأس المال لقياس القيمة على تقرير البنك تتمثل في رأس المال المصنع والفكري، وتلك المبادئ التي يجب العمل على تدعيمها هي الغرض والثقافة بالنسبة لرأس المال المصنع والفكري، وأي فئة من أصحاب المصلحة قد أغفله تقرير البنك في الفترة المنقضية نجد أنهم الموردون والآخرين وماهي الأسباب، كما سيدفع الشركة إلى رؤية الدوافع التي تقود الى توجيه المزيد من الموارد لرأس مال معين أو التركيز على القضايا التي تخص فئة معينة من أصحاب المصلحة أو الحرص على الترقى في تبني مبدأ معين.

ثانياً: فيما يخص بنك Standard Bank Group Limited بدأت الباحثة برصد مدى إستيفاء تقرير البنك لمبادئ التفكير المتكامل الستة وخلصت إلى إستيفائها جميعاً، وكذلك قامت الباحثة برصد مدى إستيفاء تقرير البنك ثانياً للمبادئ التوجيهية وعناصر المحتوى الخاصة بالإطار الدولي لتقارير الأعمال المتكاملة وخلصت إلى ما يلي:

أن تقرير الأعمال المتكامل لبنك Standard قد إنفرد التقرير أيضاً بذكر نطاق حدود الإفصاح في الصفحة (٤) في مقدمة التقرير بشكل واضح على عكس تقرير بنك ABN AMRO الذي ذكرها في النهاية في جزء المعلومات الإضافية، كما يفي التقرير بجميع فئات أصحاب المصلحة الذين يشملهم نطاق حدود الإفصاح للإطار، وقد تميز بعرض فئات أصحاب المصلحة والقضايا ذات الأهمية النسبية لكل فئة وكيف إستجاب البنك لها. وبذلك إنفرد التقرير المتكامل لبنك Standard عن تقرير كل من بنك ABN AMRO وبنك Capitec في ذكر كيفية الإستجابة للقضايا ذات الأهمية النسبية لكل فئة من فئات أصحاب المصلحة، كما إنفرد التقرير بالذكر الصريح لكيفية تخصيص الموارد في الصفحة (٣٤).

كما إستفاض التقرير في توضيح آثار الأداء على المجتمع والبيئة وإفريقيا بوجه عام تحت مسمى **SEE impact**. وذكر في التقرير تحت هذا العنوان (نحن نهدف إلى زيادة تأثيرات SEE الإيجابية الناتجة عن أنشطة أعمالنا بشكل مستمر وتقليل التأثيرات السلبية، نحن نأخذ مسؤولياتنا تجاه المجتمع والبيئة على محمل الجد، ونلتزم بالشفافية والمسؤولية عن تأثيراتنا) في الصفحات (١١٦-١٢٠). وترى الباحثة أن هذا الجزء بحق فريد ومميز في تقرير بنك Standard .

وعلى الجانب الآخر نجد أن تقرير بنك ABN AMRO قد إنفرد بذكر مدى إلترامة في إعداد التقرير بالمبادئ التوجيهية وعناصر المحتوى الخاصة بالإطار بالصفحات، في حين لم يذكر ذلك تقرير بنك Standard ولاحتى تقرير بنك Capitec، وجدير بالذكر أن بنك Standard يتخذ من رؤوس الأموال الستة محركات لأدائه، هذا يعني أنها تتظر لها وكأنها السبب في الأداء، وفي هذا السياق تقترح الباحثة أن رؤوس الأموال الستة هي موارد الشركة وهي جزء من مكونات التنظيم يتفاعل مع المكونات الأخرى مُنتجاً القيمة، وليست هي فقط سبب هذه القيمة.

وبالتالي أتى لجزء أن يعبر عن الصورة الكلية وهو ذاته يحتاج إلى تخطيط وتخصيص وتقييم، ولذا ترى الباحثة أنه من الأفضل لدى البنك أن يتخذ من مبادئ التفكير المتكامل كمحركات للقيمة لأنها تدير العلاقات بين الوحدات التشغيلية والوظيفية المختلفة للشركة ورؤوس الأموال التي تستخدمها المنظمة أو تؤثر عليها أو بها، وهكذا فهي تفسر وتدير العلاقات السببية بين الموارد والأداء وخلق القيمة. مما يجعلها الأجدر لأن تكون المحرك والمخرج للصورة النهائية لقيمة الشركة.

وفيما عدا ماسبق ترى الباحثة أن تقرير الأعمال المتكامل لبنك Standard قد إستوفي جميع المبادئ التوجيهية وعناصر المحتوى الخاصة بالإطار، كما التزم تقرير البنك بتبني مبادئ التفكير المتكامل، وقد أدى ذلك إلى إثراء محتوى التقرير كما ساهم في تدعيم إدارة الأداء والإفصاح عنه، وهنا تذكر الباحثة أن إستخدام النموذج المتكامل متعدد رأس المال سيمكن البنك من إدراك أن رؤوس الأموال هي الوقود الذي يُمكن من تشغيل التنظيم بالتعاون مع الأجزاء الأخرى للسير في طريق خلق القيمة ولكنها ليست المحرك الذي يقوم بدور التنسيق ويفسر العلاقة السببية بين أجزاء التنظيم وهي ذاتها تمثل جزء منه، كما سيمكن البنك من تقييم أدائه بشكل واضح فيما يتعلق برؤوس الأموال الستة، وآثار ذلك على الفئات الستة المختلفة لأصحاب المصلحة.

وفيما يخص نتائج استخدام النموذج المتكامل متعدد رأس المال لقياس القيمة المستخرجة من واقع التقرير المتكامل لبنك Standard، فقد إتضح أن البنك يراعي تطبيق كافة المبادئ الستة للتفكير المتكامل، فيما يتعلق بأنواع رؤوس الأموال الستة، وفئات أصحاب المصلحة الستة. وتخلص الباحثة من ذلك الى أن هذا يعطي مؤشر على أن التبنّي السليم لمبادئ التفكير المتكامل يقود الى الإعداد السليم لتقرير الأعمال المتكامل ، كما يقود الى التكامل البناء لخلق القيمة لكافة أصحاب المصلحة.

ثالثاً: فيما يخص بنك Capitec Bank Holdings Limited بدأت الباحثة برصد مدى إستيفاء تقرير البنك لمبادئ التفكير المتكامل الستة وخلصت إلى ما يلي: فيما يتعلق بالغرض والثقافة فقد تم ذكرهما في الصفحة (١٤)، وفيما يتعلق بالحوكمة فقد تم إفراد فصل للحديث عنها مقترنة مع المسؤولية البيئية والاجتماعية في الصفحات (٢٢-٦٦)، وكذلك قد تم الحديث عن المخاطر كجزء من الحديث في فصل الحوكمة في الصفحات (٤٠-٦٦)، وتم الحديث عن الفرص في جزء الإستجابة لكل من متطلبات بعض أصحاب المصلحة (الموظفين والمجتمع) في الصفحة (٢١) وتحقيق أهداف الإستدامة في الصفحة (٣٣)، ولم يتم ربط الفرص بالأهداف الإستراتيجية للأداء. وفيما يتعلق بالإستراتيجية فقد تم الحديث عن الأهداف الإستراتيجية كجزء من عناصر فصل كيف نخلق القيمة في الصفحة (٢٠)، أما الأداء فقد تم ذكر مؤشرات الأداء الرئيسية في الصفحة (٤)، تلاها وصف للأداء كمي ونوعي في الصفحات (٥-١٢) ، كما تم تخصيص فصل آخر للحديث عن الأداء المالي مصحوب بالقوائم المالية في الصفحات (٦٧-١٤١).

كما لاحظت الباحثة أنه لم يخصص جزء من التقرير للحديث عن المؤشرات النوعية والوصفية للأداء كما جرت العادة في غالبية تقارير الأعمال المتكاملة ولكن إقتصرت تقييم الأداء في هذا التقرير على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في الصفحة (٤) وربطها بالأهداف الفردية المرتبطة باستراتيجية المكافآت الخاصة بالبنك، وفي وجهة نظر الباحثة فإن هذه المؤشرات تحفيزية أكثر من كونها تقييمية، كما ترى الباحثة أن ذكر التقرير لربط الأهداف الفردية باستراتيجية المكافآت الخاصة بالبنك، من الممكن ان يُستنبط منه أن البنك يتبع أساليب الإدارة القائمة على القيمة فقط في إدارة الأداء، في حين أن تبني مبادئ التفكير المتكامل كممارسة إدارية والتي لم يتبناها البنك، قد أثري هذ الأساليب من خلال إضافة مبدئي الغرض والثقافة، واللذان يقومان على نشر الوعي بأهمية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة،

بتوجيه من الثقافة التنظيمية القائمة على التكامل بين الوظائف، بما يقود في نهاية المطاف الى العمل على خلق القيمة لكافة أصحاب المصلحة بما فيهم أولئك الموظفين.

كما ترى الباحثة أيضاً أن عدم تبني البنك لمبادئ التفكير المتكامل قد بدى تأثيره جلياً ليس فقط على الأداء كأحد عناصر المحتوى، وأحد المبادئ الستة للتفكير المتكامل في نفس الوقت، ولكن أيضاً في جوانب أخرى مثل غض الطرف عن الحديث عن البيئة الخارجية للتنظيم والتي تعتبر جزء من عنصر المحتوى نظرة عامة على التنظيم والبيئة الخارجية، والتي تتمثل في الحديث عن التفاعل مع الإقتصاد الإفريقي، فقد إكتفى التقرير بالحديث عن البيئة الداخلية للتنظيم، وكذلك إغفال الحديث عن وصف كيفية تخصيص الموارد وهي جزء من عنصر المحتوى الإستراتيجية وتخصيص الموارد.

وبالإضافة الى ذلك لم تُذكر القضايا ذات الأهمية النسبية إلا في نطاق مراجعة القوائم المالية، في الوقت الذي تعد فيه الأهمية النسبية أحد المبادئ التوجيهية التي يقوم عليها إعداد تقارير الأعمال المتكاملة، والذي يُذكر فيه القضايا ذات الأهمية النسبية من وجهة نظر أصحاب المصلحة، وكان ذلك من وجهة نظر الباحثة نتاج غياب التكامل بين القائمين على الحوكمة ومُعدي تقرير الأعمال المتكامل، وعدم تبني التفكير المتكامل كممارسة إدارية للتنظيم.

وفيما يتعلق بالمبدأ التوجيهي التركيز الإستراتيجي والتوجه المستقبلي وجدت الباحثة أن تقرير بنك Capitec قد تحدث عن الفرص فقط في جزء الإستجابة لمتطلبات كل من أصحاب المصلحة (الموظفين والمجتمع) في الصفحة (٢١) وتحقيق أهداف الإستدامة في الصفحة (٣٣)، ولم يتم الحديث عن الفرص في الصفحة (٢٠) فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الإستراتيجية الثلاثة للبنك وهي (بنك التجزئة: اكتساب العملاء المتميزين والاحتفاظ بهم، بنك الأعمال: إطلاق شركة Capitec Business وتوسيع نطاقها لتصبح رائدة في الصناعة، الخدمات المشتركة: إنشاء نظام Capitec البيئي)، كما جرت العادة عند إعداد تقارير الأعمال المتكاملة بذكر الفرص المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية للشركة، وكما هو الحال في تقرير الأعمال المتكامل لكل من نظيره في دراسة الحالة بنك AMRO ABN وبنك Standard. وهذا يدل على أهمية تبني مبادئ التفكير المتكامل وكيف يؤثر غياب تبنيها على عملية إعداد تقارير الأعمال المتكاملة سواء فيما يتعلق بالمبادئ التوجيهية أو عناصر المحتوى، وصحة توجهات الإدارة أو بالأحرى خارطة طريقها نحو تحقيق القيمة.

وفيما يخص نتائج استخدام النموذج المتكامل متعدد رأس المال لقياس القيمة المستخرجة من واقع التقرير المتكامل لبنك Capitec، فقد إتضح أن البنك يمكنه البدء بتبني المبادئ الستة للتفكير المتكامل، فهو يطبق أغلبها على الأرجح ولكنه يحتاج الى التركيز على مبادئ الإستراتيجية والأداء والفرص والمخاطر فيما يتعلق بالفرص، وذلك فيما يتعلق برؤوس الأموال المصنع والفكري والبشري، وبالنسبة لفئات العملاء والمجتمع والآخرين من أصحاب المصلحة الستة.

وهكذا تشير نتائج النموذج المتكامل متعدد رأس المال لقياس القيمة في تقارير الأعمال المتكاملة للبنوك الثلاثة، إلى أن تبني مبادئ التفكير المتكامل كممارسة إدارية قد دعمت عملية إعداد تقارير الأعمال المتكاملة، وقد بدى ذلك جلياً في مدى إستيفاء تقارير الأعمال المتكاملة لكل من بنك ABN AMRO وبنك Standard لعناصر المحتوى والمبادئ التوجيهية للإطار الدولي لتقارير الأعمال المتكاملة، في الوقت الذي أدى فيه عدم تبني بنك Capitec لمبادئ التفكير المتكامل كممارسة إدارية إلى أنه قد أخل بالوفاء ببعضها.

وهكذا يتحقق الأمر الذي أكدت عليه الباحثة كهدف للدراسة النظرية، وهو أن تبني مبادئ التفكير المتكامل كممارسة إدارية، يحقق التواصل حول قياس القيمة والإفصاح عنها، ويمكن تدعيم هذا التبني باستخدام النموذج المقترح لقياس القيمة المضافة في تقارير الأعمال المتكاملة، لتمثيل إنعكاس هذه الرؤية الفعالة التي تكتسبها الشركة من تبني هذه المبادئ، على إدارة العلاقات بين وحداتها التشغيلية والوظيفية المختلفة ورؤوس الأموال التي تستخدمها الشركة أو تؤثر عليها أثناء سعيها لخلق القيمة، ومدى تأثير ذلك على فئات أصحاب المصلحة. وإنعكاس ذلك على الإفصاح عن نتائج أداء الشركة فهو سيرشدها إلى المبادئ ورؤوس الأموال وأصحاب المصلحة التي تحتاج الى توجيه مزيد من الإهتمام، بهدف تحقيق القيمة أو الحفاظ عليها من التآكل.

إثبات الفرض الأول من الدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيمة المستخرجة من تقارير الأعمال المتكاملة والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء الشركة.

بالتطبيق على تقارير الأعمال المتكاملة للبنوك الثلاثة في دراسة الحالة، أسفرت نتائج استخدام النموذج المقترح لقياس القيمة، عن أن تنوع رؤوس الأموال الستة التي يتكون منها النموذج، وتعدد فئات

أصحاب المصلحة الذي يشملهم، قد ساهم في رسم صورة أكثر تكاملاً بين العوامل الداخلية والخارجية التي يقوم عليها أداء الشركة، وذلك لأن إدارة الأداء لها تأثير كبير على عمليات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات.

ويدعم ذلك ما ورد في الإطار الدولي لتقارير الأعمال المتكاملة (٢٠١٣) بأن القيمة التي تُنشئها الشركة لها جانبان مترابطان: القيمة التي تم إنشاؤها للمؤسسة (أي مقدمي رأس المال المالي) و القيمة التي تم إنشاؤها للآخرين (أي أصحاب المصلحة بخلاف مقدمي رأس المال المالي). ويهتم مقدمو رأس المال المالي بالقيمة التي تخلقها المنظمة لنفسها. كما أنهم يهتمون أيضاً بالقيمة التي تخلقها المنظمة للآخرين عندما تؤثر على قدرة المنظمة على خلق قيمة لنفسها أو تتعلق بهدف محدد للمنظمة يؤثر على تقييماتهم.

وهكذا فإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيمة المستخرجة من تقارير الأعمال المتكاملة والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء الشركة. وهذا يثبت صحة الفرض الأول للدراسة.

إثبات الفرض الثاني للدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ التفكير المتكامل كممارسة إدارية لإعداد تقارير الأعمال المتكاملة والتحسين في نتائج قياس القيمة الناتجة عن أداء الشركة.

ترى دراسة (V.R.F,2022) أن التفكير المتكامل يؤدي إلى اتخاذ قرارات متكاملة وإجراءات تأخذ بعين الاعتبار إنشاء القيمة أو الحفاظ عليها أو تأكلها على المدى القصير والمتوسط والطويل. كما يأخذ في الاعتبار الاتصال والترابط بين مجموعة من العوامل التي تؤثر على قدرة المؤسسة على خلق قيمة بمرور الوقت

كما ترى دراسة (Arvidsson,2019) أن فهم التفكير المتكامل يستلزم فهم [كيفية القيام بالأشياء] والانتقال من تحليل نتائج التقارير إلى البحث عن الرابط بين الإستراتيجية والموارد والهياكل والعمليات التي تشكل الممارسات الداخلية ويتم الإفصاح عنها في التقارير كنتائج للأداء، أي أن التفكير المتكامل يؤدي إلى تغييرات جذرية و تدريجية في الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي وصنع القرار ، ويتطلب إعادة تشكيل للعمليات الداخلية والهياكل والثقافة التنظيمية، وهذا يمكن المديرين من البدء في اكتشاف علاقة السبب والنتيجة بين الموارد وخلق القيمة. والتفكير المتكامل هو نموذج إداري لا يمكن ترسيخه على

منطق يحركه الامتثال للتقارير الخارجية. بل أن الأمر يستلزم الإهتمام بجانبى الأداء من خلال معالجة كيفية "قياسه والإفصاح عنه". وليس فقط مجرد الإهتمام بكيفية الإفصاح عن الأداء.

وذلك يتوافق مع ما تم التوصل اليه بالتطبيق على تقارير الأعمال المتكاملة للبنوك الثلاثة في دراسة الحالة، فقد أسفرت نتائج إستخدام النموذج المقترح لقياس القيمة، أن البنوك التي تبنت مبادئ التفكير المتكامل تمكنت من إتخاذ قرارات متكاملة لجميع فئات أصحاب المصلحة، فضلا عن كونها الأكثر قدرة على تبيان علاقة السبب والنتيجة بين رؤوس الأموال المستخدمة وآثارها على مختلف اصحاب المصلحة. وهكذا فإن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ التفكير المتكامل كممارسة إدارية لإعداد تقارير الأعمال المتكاملة والتحسين في نتائج قياس القيمة الناتجة عن أداء الشركة. وهذا يثبت صحة الفرض الثاني للدراسة.

١١. نتائج وتوصيات البحث ومجالات البحث المقترحة:

١/١١. نتائج الدراسة النظرية:

١. توفر تقارير الأعمال المتكاملة فرصة فريدة للشركات لوصف قضية خلق القيمة الخاصة بها كما تمثل تغييراً في الطريقة التي تتواصل بها الشركة مع المستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين، من خلال توفير معلومات أكثر إكتمالا وتطوراً، وإحداث تكامل بين البيئتين الداخلية والخارجية للشركة.

٢. تمت صياغته عناصر المحتوى والمبادئ التوجيهية للإطار الدولي لتقارير الأعمال المتكاملة بعبارات عامة جداً بحيث لا تفرض أي التزامات إفصاح محددة. ولا توفر متطلبات صارمة حول المعلومات التي يجب الإفصاح عنها. وهكذا فإن إطار <IRF> يترك قدراً كبيراً جداً من حرية التصرف لإدارة الشركة ، التي تسعى للامتثال له وقد يكون ذلك على حساب أهم آثاره وهي تبني التفكير المتكامل كممارسة إدارية. وبالتالي تقوم الشركات بالتركيز على شكل التقارير دون الجوهر مما يقوض حدود التفكير المتكامل. نظراً لأن التفكير المتكامل يحتاج إلى تغييرات هيكلية وثقافية في عملية صنع القرار الإداري وإدارة الأداء.

٣. إن المدخل الذي تتبعه مبادئ التفكير المتكامل لإدارة العلاقات بين الموارد المتمثلة في سته من رؤوس الأموال والوحدات التشغيلية والوظيفية المختلفة هو من المداخل الأكثر جاذبية نظراً لقدرته على تبسيط مشكلة إدارة وقياس الأداء من خلال تركيزه على الترابط بين المعلومات المتاحة للتمكين من التخصيص الأكثر كفاءة وإنتاجية لرؤوس الأموال، سواء بين الشركات أو داخلها. ويعزز هذا التماسك

الكبير والكفاءة في عملية إدارة الأداء، من جعل مبادئ التفكير المتكامل كوسيلة لتحطيم الإنعزالية الداخلية، مما يقلل من الازدواجية ويقود الى السلوكيات الإيجابية التي تركز على النجاح على المدى الطويل. واللبنات الأساسية التي تدعم تبني هذه المبادئ تبدأ بفهم شامل لنموذج العمل في سياق البيئة الخارجية. وهذا الفهم يخلق أساساً أكثر قوة لتحديد المخاطر والفرص، ومن ثم تحسين القيمة بشكل واضح.

٢/١١. نتائج دراسة الحالة:

توصلت الباحثة في ضوء دراسة الحالة الى النتائج التالية:

١. تبين من خلال اختبار الفرض الرئيسي للدراسة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيمة المستخرجة من تقارير الأعمال المتكاملة والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء الشركة " أنه عند إجراء التطبيق على تقارير الأعمال المتكاملة للبنوك الثلاثة في دراسة الحالة، نتج عن تبنيها للإطار الدولي لتقارير الأعمال المتكاملة قيامها جميعاً بالإفصاح عن نموذج العمل وخلق القيمة والذي يتضمن رؤوس الأموال الستة كمورد تستخدمها لتحويل المدخلات إلى قيمة لأصحاب المصلحة والمخرجات التي تمثل رؤوس الأموال الستة بعد الاستخدام والنتائج التي تُظهر آثار توزيع قيمة هذه المخرجات على أصحاب المصلحة. كما تساهم نتائج استخدام النموذج المقترح لقياس القيمة في تقارير الأعمال المتكاملة لهذه البنوك، على بيان تأثير تبني مبادئ التفكير المتكامل على عمليات تحويل المدخلات (رؤوس الأموال التي تؤثر عليها كبيئة داخلية أو تتأثر بها كبيئة خارجية) إلى قيمة لفئات أصحاب المصلحة.

وهكذا فإن استخدام النموذج المتكامل متعدد رأس المال لقياس القيمة المقترح في الدراسة يقوم على التكامل بين ستة رؤوس أموال كمورد رئيسية يقوم عليها نظام الأداء. وهكذا سيُمكن استخدام هذا النموذج من تحسين كفاءة عملية التخطيط لتخصيص رؤوس الأموال اعتماداً على معلومات التغذية المرتدة الواردة من نتائج النموذج، لتكون أكثر فعالية في تحقيق قيمة مستدامة لجميع فئات أصحاب المصلحة. حيث تشير نتائج هذا النموذج المقترح الى نصيب كل فئة من أصحاب المصلحة من كل نوع من أنواع رؤوس الأموال التي تؤثر عليها الشركة أو تتأثر بها، وهكذا ستؤدي نتائج هذا النموذج الى توجيه عمليات التخطيط الى تركيز الاهتمام الى الوفاء بتحقيق قيمة لكافة فئات أصحاب المصلحة الستة الذين يشملهم نطاق الإفصاح وفقاً للإطار الدولي لتقارير الأعمال المتكاملة وبما يوائم الأهداف الإستراتيجية للشركة.

مما يؤكد على أن القيمة المستخرجة من التقرير ترتبط بالمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء. وهذا يثبت صحة الفرض الرئيسي للدراسة.

٢. تبين من خلال إختبار الفرض الثاني للدراسة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ التفكير المتكامل كممارسة إدارية لإعداد تقارير الأعمال المتكاملة والتحسين في نتائج قياس القيمة الناتجة عن أداء الشركة "، أنه عند تبني الشركة لمبادئ التفكير المتكامل كمحركات للأداء التنظيمي، سيساعد ذلك على تحديد الروابط بين الموارد وأجزاء التنظيم الأخرى التي تتفاعل معًا من أجل إنتاج القيمة لأصحاب المصلحة، ومن ثم كلما كانت الشركة أقدر على ترسيخ هذه المبادئ وإدارتها كلما كانت أكثر مرونة في توجيه الأداء نحو خلق قيمة أكثر إستدامة مبنية على صورة متكاملة من الروابط السببية بين الموارد والأجزاء المكونه لنظام الأداء.

وهكذا فإن إستخدام النموذج المتكامل متعدد رأس المال لقياس القيمة المقترح سيوفر للشركة صورة أكثر ثراءً وتكاملاً ومتعددة الأبعاد لأدائها. فهو يعرض للشركة أي مبدأ من مبادئ التفكير المتكامل يجب عليها أن تستهدف الترقى في ترسيخه في الفترة المقبلة، وبالنسبة لأنوع من أنواع رؤوس الأموال سيتم توجيه المزيد من التخصيص، وفيما يتعلق بأي فئة من أصحاب المصلحة سيتم الحرص على تحقيق المزيد من القيمة، وبالتالي فهو يوفر منظور ثلاثي الأبعاد للموارد (مخزون القيمة) والمبادئ (محركات القيمة) وأصحاب المصلحة (مُتلقي القيمة)، يفيد الشركة في تخطيط الأداء وتقييمه والرقابة عليه وكذلك الإفصاح عنه. مما يحقق من التواصل حول قياس القيمة والإفصاح عنها. وهكذا فإن الإهتمام بتبني مبادئ التفكير المتكامل كممارسة إدارية لإعداد تقارير الأعمال المتكاملة يؤدي الى التحسين في نتائج قياس القيمة الناتجة عن أداء الشركة. وهذا يثبت صحة الفرض الفرعي للدراسة.

٣/١١. التوصيات:

في ضوء ما سبق من النتائج التي تم التوصل إليها من الدراسة تمكنت الباحثة من تقديم بعض التوصيات تتمثل فيما يلي:

١. ضرورة إهتمام الجهات الأكاديمية بدراسة المبادئ التوجيهية وعناصر المحتوى الواردة في الإطار الدولي لتقارير الأعمال المتكاملة للوصول لصياغة تناسب تبنيها في بيئة العمل المصرية.

٢. يجب إهتمام جهات الباحث العلمي بقضية تبني مبادئ التفكير المتكامل كممارسة إدارية، من منطلق كونها تعد المفتاح الرئيسي لبداية تبني الشركات لعملية إعداد تقارير الأعمال المتكاملة.
٣. يمكن توجيه إهتمام المحللين الماليين الى إستخدام النموذج المتكامل متعدد رأس المال لقياس القيمة كأداة لتوفير منظور ثلاثي الأبعاد لمبادئ التفكير المتكامل ورؤوس الأموال وأصحاب المصلحة. تُمكن من وضع تصور لكيفية التقييم السليم للإفصاح عن أداء الشركة.
- ٤/١١. بحوث مستقبلية مقترحة:

- في ضوء ما سبق من التوصيات وبناءً على مجال الدراسة وحدودها يمكن للباحث تقديم بعض المقترحات بشأن البحوث المستقبلية التي ستمثل إمتداداً لهذه الدراسة ولعل من أهمها مايلي:
١. دراسة أثر التحول من الإفصاح عن الإستدامة الى الإفصاح المتكامل على قيمة الشركات التي تعمل في الإقتصاديات النامية.
٢. دراسة أثر التحول الإلزامي؟؟؟ من الإفصاح عن الإستدامة الى الإفصاح المتكامل على سوق الأوراق المالية ومتطلبات الإدراج بالبورصة.
٣. دراسة أثر الإلتزام بتطبيق الإفصاح المتكامل المبني على التفكير المتكامل على تحسّن القيمة السوقية للشركة.

١٢. المراجع:

١/١٢. المراجع باللغة العربية:

- حسين، محمود محمد عبد الرحيم، (٢٠٢٠)، تحليل العلاقة بين الإفصاح المحاسبي الاختياري عن المعلومات المستقبلية في التقارير السنوية وقيمة الشركة (دليل تطبيقي في بيئة الأعمال المصرية)، مجلة الدراسات والبحوث المحاسبية، العدد الثاني، كلية التجارة، جامعة بنها.

٢/١٢. المراجع باللغة الأجنبية:

Books:

- Arvidsson, S (ed.), (2019), "**Challenges in Managing Sustainable Business: Reporting, Taxation, Ethics and Governance**", Published by Palgrave Macmillan, United Kingdom.

Thesis:

- Dennis, K. (2013). Value drivers within SMEs: growth and value creation within the context of the Economic Value Added® framework, **Ph.D Thesis** , University of Oxford, Department of Accounting, Finance and Economics Business School.

Periodicals:

- Alessandro Cortesi, Luigi Vena, (2019), "Disclosure quality under Integrated Reporting: A value relevance approach", **Journal of Cleaner Production**, Volume 220, Pages 745-755.

- Andreas Errikos Delegkos, Michalis Skordoulis, Petros Kalantonis and Aggelia Xanthopoulou, (2022), "Integrated Reporting and Value Relevance in the Energy Sector: The Case of European Listed Firms", **Energies**, Volume 15 Issue 22.

- Deloitte, (2015), Integrated Reporting as a driver for Integrated Thinking?, available at: <https://www2.Deloitte.com>.

- Herath, R., Senaratne, S. and Gunarathne, N. (2021), "Integrated thinking, orchestration of the six capitals and value creation", **Meditari Accountancy Research**, Vol. 29 No. 4, pp. 873-907.

- Institute of Management Accountants, (2016), Integrated Reporting, available at: <https://www.imanet.org>.
- Makhija, H. and Trivedi, P. (2021), "An empirical investigation of the relationship between TSR, value-based and accounting-based performance measures", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 70 No. 5, pp. 1118-1136.
- Mohammed, N.F., Sustainim, N.A., Islam, M.S. and Mohamed, N. (2021), "Integrated thinking, earnings manipulation and value creation: Malaysian empirical evidence", **Business Process Management Journal**, Vol. 27 No. 4, pp. 1179-1199.
- Pigatto, G., Cinquini, L., Tenucci, A. and Dumay, J. (2023), "Disclosing value creation in integrated reports according to the six capitals: a holistic approach for a holistic instrument", **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, Vol. 14 No. 7, pp. 90-123.

Other publications:

- Chartered Institute of Personnel and Development, (2018), Creating and capturing value at work: who benefits?, available at: <https://www.cipd.org>.
- The International Integrated Reporting Council, (2013), The International <IR> Framework, available at: <https://www.theiirc.org>.
- The International Integrated Reporting Council, (2020), Integrated Thinking & Strategy: State of play report, available at: <https://www.theiirc.org>.
- Integrated reporting: A - Value Reporting Foundation, (2021), Transition to guide to getting started, available at: <https://www.theiirc.org>.
- Value Reporting Foundation, (2021), Integrated Thinking: A Virtuous Loop, available at: <https://www.theiirc.org>.
- Value Reporting Foundation, (2022), Integrated Thinking Principles: Value creation through organizational resilience, available at: <https://www.theiirc.org>.
- The Integrated Annual Report 2022 of Bank ABN AMRO, available at: <https://www.abnamro.com>.
- The Integrated Annual Report 2022 of Bank Standard Bank Group Limited, available at: <https://clientportal.jse.co.za/companies-and-financial-instruments/issuer-profile?issuermasterid=1459>

- The Integrated Annual Report 2022 of Capitec Bank Holdings Limited, available at <https://clientportal.jse.co.za/companies-and-financial-instruments/issuer-profile?issuermasterid=2240>.