

## اعتماد بطاقة الأداء المتوازن البيئية كآلية لتأهيل بيئة منظمات الأعمال وتفعيل دورها في التنمية المستدامة

د. بومدين يوسف

جامعة الجزائر 3-الجزائر

### الملخص

إن العلاقة بين المؤشرات البيئية كآلية للتأهيل البيئي ومهمة قياس وتقييم الأداء البيئي والقدرة التنافسية هي علاقة معقدة. تحتاج البحث عن نموذج تقييم الأداء الملائم. فبعض الخبراء يرون في الامتثال للمستلزمات البيئية عبئاً إضافياً يزيد تكاليف الإنتاج ويضر بالقدرة التنافسية للشركات والقطاعات الصناعية. ويصر البعض الآخر على أن المؤشرات البيئية هي آلية مفيدة لتحسين كفاءة الإنتاج والحد من التأثيرات السلبية على البيئة لأن المجتمع برمته يدفع ثمن التدهور البيئي. وتبرز بالتالي الحاجة إلى دراسة كيف يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدخال مؤشرات الأداء البيئي ضمن المؤشرات والأبعاد الأخرى التي تحتويها البطاقة لنصل إلى بطاقة أداء متوازن مستدامة،

تحتاج المنظمات إلى قياس وتقييم أدائها البيئي لتلبية رغبات الأطراف ذوى المصلحة من داخل المنظمة وخارجها، ومن ثم فقد اتجهت إلى نظم الإدارة البيئية كأدوات لإدارة ورقابة وتقييم أدائها البيئي والاجتماعي، كما بدأت في استخدام المعايير التي قدمتها الهيئات المهنية العالمية لمساعدة المنظمات في تحديد مؤشرات قياس الأداء البيئي. ومن أهم نماذج قياس الأداء التي ابتكرت في بداية التسعينات بطاقة الأداء المتوازن، والتي أصبحت من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد والأوسع انتشاراً على المستوى العالمي، وهي تعتبر نظام قياس أداء متوازن ومتكامل وأداة لترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقق رؤية ومهمة المنظمة، كما أنها تجاوزت النظرة التقليدية للأداء والتي تركز على المؤشرات المالية التي تحقق مصالح المساهمين، وبدأت في التعامل مع المؤشرات الغير مالية التي تحقق مصالح كافة الأطراف ذوى العلاقة بالمنظمة- الموظفين العملاء الموردين... الخ. وقد تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن بصورة واضحة خلال السنوات العشر السابقة. وبالرغم من إدراك منظمات الأعمال لأهمية البعد الاستراتيجي للإدارة البيئية والمسؤولية الاجتماعية، واتجاهها إلى تكوين نظم للإدارة البيئية واعتبار التكلفة المرتبطة

بالحماية البيئية بنذاً هاماً من بنود الموازنة إلا أن كثيراً من المراقبين الماليين مازالوا ينظرون إلى استدامة الشركات على أنها قيد مكلف، بالإضافة إلى وجود نقص في الأدوات المنظمة لإدارة ورقابة الجهود الرامية للاستدامة وبالرغم من اعتبار بطاقة الأداء المتوازن أداة يمكن أن تحل كل مشاكل الإدارة إلا أنها ليس لها هذا الدور فيما يتعلق بإدارة الاستدامة، ولذا ظهرت محاولات كثيرة لدمج عناصر استدامة الشركات في بطاقة الأداء المتوازن، واتخذت هذه المحاولات صوراً عديدة منها بطاقة الأداء المتوازن المستدامة التي تشمل الأبعاد البيئية والاجتماعية وبطاقة الأداء البيئي المتوازن والتي تختص بالبعد البيئي فقط.

حاولنا في بداية هذه الدراسة مناقشة تطور مؤشرات ونظم قياس الأداء، وصولاً إلى تقييم الأداء البيئي ومؤشرات التقييم السائدة، ثم نحاول تقديم فكرة عن ماهية بطاقة الأداء المتوازن وكيفية إعدادها، وصولاً إلى الجزء الأساسي في البحث حيث نناقش ماهية استدامة الشركات وكيفية ربط وتوسيع دائرة بطاقة الأداء المتوازن لتشمل البعد البيئي وربطها بعناصر الاستدامة لنصل إلى بطاقة الأداء المتوازن البيئية. بهدف إدارة تكاليف الأداء البيئي لتحقيق أداء اقتصادي كفاء وفعال.

**الكلمات المفتاح:** مؤشرات الأداء البيئي. بطاقة الأداء البيئية. التنمية المستدامة. التأهيل البيئي:

## I- أساسيات قياس الأداء وأنواع مؤشراتها

### I-1- مداخل مقاييس الأداء في المنظمات: 1

تتقسم مداخل قياس الأداء إلى ثلاثة محاور وسوف نستعرضهما في التالي:

#### المدخل الأول: قياس المجهودات

هي تعكس قياس مقدار الموارد المالية وغير المالية التي تتطلبها البرامج والأنشطة.

**المدخل الثاني: قياس الإنجازات** وتنقسم إلي نوعين هما:

• مقاييس المخرجات وهي تقيس كمية الخدمات التي تم تأديتها.

• مقاييس النتائج وهي رأى الجمهور حول نتائج البرامج وهي رأى الجمهور حول نتائج البرامج والخدمات المؤداة، هي أكثر فائدة عندما يتم مقارنتها بنتائج السنوات السابقة ويتم مقارنة النتائج بالأهداف المحددة سلفاً أو المعايير العادية أو المقبولة في النشاط مجال المقارنة.

**المدخل الثالث :** مقياس ربط المجهودات والإنجازات : تقيس هذه المؤشرات الموارد المستخدمة أو التكاليف التي تتطلبها كل وحدة من المخرجات ويسمي مقياس الكفاءة. وهو العلاقة بين التكاليف والنتائج ويطلق عليه مقاييس التكاليف-النتائج مثل :

- معدل تكاليف البرامج التدريبية لكل موظف وفق الكفاءة المحددة سابقاً.
- معدل تكاليف من الطرق التي تم تحسينها.

### I - 2- تعريف وتصنيف أنواع مؤشرات الأداء:

سوف نستعرض مجموعة من التعاريف الموضحة لمفهوم قياس الأداء وكذلك سوف نتطرق إلى تصنيف علمي لأنواع مؤشرات قياس الأداء.

وبشكل عام يعرف مؤشر الأداء على أنها : بيان كمي يقيس فعالية أداء كفاءة الكل أو الجزء في شكل خطة أو هدف تم تحديده و قبوله في (Norme) من عملية أو نظام و ذلك بالنسبة لمعيار إطار الإستراتيجية الكلية. وكذلك على أنه : فعالية العملية وكفاءة استخدام الموارد. ومما سبق يلاحظ أن مؤشرات الأداء هي وسيلة لقياس، إلا أن الأمر لا يقف عند هذا الحد، ه في أمر أكثر تعقيداً باعتبار أن المؤشر هو أكثر من مجرد رقم من حيث الدلالة، إذ يعتبر وسيلة تسيير أكثر وأقل تعقداً في شكل تجميع لمجموعة من المعلومات تخضع للملاحظة لشمولها مجموعة من المقومات يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

- وضع الأهداف .
- قياس أثر الأنشطة التي تم القيام بها .
- ملاحظة اتجاه النتائج .
- تقديم رؤية مستقبلية .
- مقارنة النتائج مع المعطيات الخارجية .
- إعداد العلاقات القائمة على أساس " سبب/ أثر "بين مخططات الأعمال والنتائج المحققة .

### I - 3- تقسيم أنواع مؤشرات الأداء:

## مؤشرات قياس الأداء

مؤشرات قياس الأداء ويطلق عليها مؤشرات أداء النجاح و هي مؤشرات تساعد المؤسسة على قياس التقدم نحو أهدافها المنشودة. عندما تقوم المؤسسة بتحليل مهمتها وتعريف أهدافها وتعيين المساهمين من مزودين وموزعين ومدراء وغيرهم , تحتاج إلى قياس مدى تقدم أدائها عن طريق استخدام مؤشرات قياس الأداء. مؤشرات قياس الأداء تعتبر مؤشرات قابلة للقياس (measurable) وتظهر عوامل النجاح الهامة في المؤسسة. يتأثر اختيار المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء بالغرض من هذا القياس، كالخطيط والرقابة والتقييم وإدارة التغيير والاتصالات والتحسين وتخصيص الموارد والتحفيز أو التركيز طويل الأجل. وهي تختلف عادة من مؤسسة لأخرى، فمثلا الشركات التجارية عادة تستخدم مؤشرات قياس الأداء لمعرفة نسبة زيادة الدخل الخاص بزيادة حجم المبيعات، في حين المدارس والجامعات تستخدم هذه لمؤشرات لقياس أداءها عن طريق دراسة معدلات وعلامات الطلبة. أيما كان المؤشر المستخدم في المؤسسات فهو بطبيعة الحال يعكس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ويجب أن يشير إلى مدى نجاحها وبشكل قابل للقياس

**2.** مؤشرات قياس الأداء تعكس أهداف الشركة فالمؤسسة التي يكون أحد أهدافها أن تصبح "أفضل شركة في قطاعها تمتلك الأرباح" ستكون مؤشرات قياس الأداء لها خاصة بقياس الأرباح والقياسات المالية. ومن ميزات مؤشرات قياس الأداء أنها مؤشرات يتم اشتقاقها من الإستراتيجية ويتم ربطها بأهداف محددة قابلة للقياس و يجب مراعاة ما يلي:

- بما أن المؤشر يجب أن يحمل قيمة معينة يجب أن تتوفر طريقة لتعريفه وقياس قيمته. مثلا " أن نكون أكثر شركة مفضلة من قبل المستهلكين" لا يمكن أن نقيسها بمؤشرات قياس الأداء لأنه لا توجد طريقة لقياس مستوى تفضيلها مقارنة مع الشركات الأخرى. مثال آخر الشركة التي تهدف إلى " أن تكون أكثر شركة قادرة على استعادة زبانتها السابقين" لا يمكنها استخدام مقياس الأداء في هذه الحالة إلا إذا وضعت الشركة طريقة للتمييز بين الزبائن الحاليين والقداميين على حد سواء.
- من الهام جدا تعريف مؤشرات قياس الأداء مع الاحتفاظ بنفس التعريف من السنة للأخرى. فعلى سبيل المثال استخدام مؤشرات قياس الأداء ل " زيادة المبيعات" في هذه الحالة يجب أن نحدد هل سنقوم بقياس عدد الوحدات التي تم بيعها أم قيمة المبيعات التي تم

بيعتها وهل سنقوم بطرح المبيعات التي تم إرجاعها من الشهر الذي بيعت فيه أم من الشهر الذي رجعت فيه؟ وهل سيكون تسجيل المبيعات بسعر البيع أم بسعرها الحقيقي؟ كل هذه التعريفات يجب تحديدها مسبقاً مع تحديد الفترة التي سيتم فيها القياس.

- يجب تحديد الهدف من كل مؤشر من مؤشرات قياس الأداء، على سبيل المثال إذا أرادت الشركة وضع هدف الاحتفاظ بموظفيها، في هذه الحالة يكون مؤشر قياس الأداء خاص بـ "معدل ترك الموظفين للشركة" ويمكن تعريفه على أنه عدد الموظفين الذين تم استقالتهم أو إيفافهم من عملهم من في الشركة مقسوم على عدد الموظفين الكلي في الشركة في بداية الفترة المحددة" وهذه المعلومات يمكن الحصول عليها من دائرة الموارد البشرية أو شؤون الموظفين. فيمكن توضيح الهدف من استخدام المؤشرات بأنه "لتقليل عدد التاركين للعمل بنسبة 5% في كل سنة" وبهذا يكون الهدف واضح للمسؤولين لاتخاذ الإجراءات اللازمة للوصول إلى هــذـه النتيجة.
- مؤشرات قياس الأداء يجب أن تكون مفتاح لنجاح المؤسسة، من المؤكد توفر عدة عوامل قابلة للقياس في المؤسسة ولكن لا تشكل مفتاح من مفاتيح النجاح للمؤسسة. لهذا عند اختيار مؤشرات قياس الأداء يجب ربطهم بالعوامل الهامة التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها. ويفضل اختيار عدد قليل من هذه المؤشرات لتركيز الاهتمام على تحقيق أهداف معينة ومحدودة.

ويجب أن تهتم مقاييس الأداء بأمور هي:

**1- مؤشر الفعالية:** تعتبر هذه المؤشرات عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليه. ولقد عرفت فاعلية المنظمة بأنها " قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها " وكذلك تحدد الفاعلية بأنها " قدرة المنظمة على خلق درجة عالية من  $F$  التلاؤم بين تركيبها الإداري والبيئة " **3 3** وانطلاقاً من المفهوم الواسع للفاعلية التنظيمية

بمختلف صورها الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية والمرتبطة بالمدخلات والمعالجة من خلال الوظائف المنوطة بالمؤسسة والمخرجات، يمكن الإشارة إلى مجموعة من النسب  $F$  التي تقدم لنا صورة من صور الفعالية التنظيمية **44**

**2- مؤشرات الكفاءة:** هي مدى القدرة على الاستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الفعالية أو الأهداف. حيث تبين أن الكفاءة الاقتصادية للمنشأة تتكون من الكفاءة

التقنية والكفاءة التوظيفية. والكفاءة التقنية تعني مقدرة المنشأة على الحصول على أكبر قدر من الإنتاج باستخدام المقادير المتاحة من المدخلات وتعكس الكفاءة التوظيفية مقدرة المنشأة على استخدام المزيج الأمثل للمدخلات آخذة في الاعتبار أسعار المدخلات والتقنيات.  $F$  الإنتاجية المتاحة<sup>5</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يرى الباحث بأنه يمكن القول إن الكفاءة تتعارض مع الفعالية، بحيث يمكن أن نحقق الكفاءة على حساب الفعالية في حالة إنتاج سلعة واحدة لا يوجد عليها طلب، ويمكن أن نحقق الفعالية على حساب الكفاءة في حالة تحقيق الأهداف المسيطرة دون مراعاة للتكاليف. أما الارتباط بين الأداء والكفاءة فيظهر من زاوية النتائج السريعة لفترة محددة) إنتاجية، مردودية (وتكوين طاقة مستقبلية من خلال تحسين ظروف العمل وإدماج التكوين كعامل محفز. هذه النقطة الأخيرة تظهر أيضاً العلاقة بين الكفاءة والفعالية، وهذا ما يؤدي إلى خلاصة بأن الأداء هو "الفعالية الاقتصادية - الاجتماعية".

**3- مؤشرات الإنتاجية:** تعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية  $6$  أن معيار الإنتاجية يمثل النسبة أو محددة<sup>6</sup> ويرى حمود وفاخوري، 2001 العلاقة بين المخرجات المنتج (وبين المدخلات) المستخدم (أي الموارد المستخدمة في الإنتاج وكلاهما يعرفان بطريقة قابلة للمقارنة. ويجب تحقيق هذا الشرط على مستوي كل وحدة إنتاجية بغض النظر عن ملكيتها ) خاصة أم عامة أو نوعية إنتاجها سلع أم خدمات (، وتعنى الكفاءة الإنتاجية :

• إنتاج قدر ممكن وأفضل نوعية ممكنة من المخرجات باستخدام مقدار محدد أو نوعية معينة من المدخلات.

• إنتاج قدر محدد ونوعية معينة من المخرجات باستخدام أقل كمية ممكنة من المدخلات.

**4- مؤشرات الجودة:** وتتمثل في المواصفات النوعية للخدمة أو النتائج التي تخرجها الوزارة في منظور إرضاء متلقي الخدمات. وتعريف الجودة حسب مضمون المواصفة القياسية كما يلي : مجموعة الصفات المميزة للمنتج) أو النشاط أو العملية أو ISO 9000 المؤسسة أو الشخص (والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها" وبقدر ما يكون المنتج ملبياً للحاجات والتوقعات، نصفه بأنه منتج جيد أو عالي الجودة أو

رديء، يعبر عن الحاجات المعلنة في عقد الشراء أو البيع بمواصفات محددة للمنتج المراد شراؤه أو بيعه .

5- مؤشرات التنافسية للمؤسسات: يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف بالمعجم البريطاني للتنافسية ينص على أنها:

"القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب F. وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى 7 " 7 وهناك تعريف آخر " : تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية العمل ورأس المال والتكنولوجيا 8 " 8

6- مؤشرات الإنجاز: وتعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين والمثال على ذلك:

- نسبة العمال المستفيدين من تكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج .
- عدد حلقات الجودة المستغلة وعدد اقتراحات التحسين المقدمة .

7- مؤشرات النتائج : تقيس درجة الإشباع والتي تأخذ عدة أشكال ك قيمة منتظرة، أو قيمة محققة .وتقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط، أو تكاليف أو هامش محقق وما إلى ذلك، ومن أمثلة المؤشرات:

- كمية المنتجات المباعة .
- الحصة السوقية .
- عدد الطلبات المتحصل عليها .
- عدد الزبائن المعالجين .

عدد القطع التي تشوبها عيوب إلى عدد القطع المنتجة .

وعليه بالمقارنة بين القيمة التي تأخذها المؤشرات والأهداف المسطرة يمكن الوقوف على الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

8- مؤشرات الوسائل: هي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقاً من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل ومن أمثلة هذه المؤشرات (ratios) :

- نسب ساعات العمل المباشرة / وحدات منتجة .
- حجم المواد الأولية المستهلكة / وحدات منتجة .

9- مؤشرات البيئة: تسمح للمسئول بحصوله على معلومات حول بيئة عمله، وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكتملة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية، وتطور معدلات الفائدة وغيرها. ويمكن أن نخلص مما سبق إلى أن المؤشرات المقبولة يتم بناؤها على أساس بيانات ومعلومات يوفرها نظام معلومات المؤسسة، والبعض الآخر يتطلب من المؤسسة توفير

وسائل استقطاب المعلومات من خلال الاستبيانات وعمليات معرفة الآراء في موضوعات معينة بشكل دوري. كذلك يجب أن تنفذ المؤشرات التي يتم اعتمادها لعملية القياس وتتطلب جهوداً كبيرة، فالمؤشرات المقبولة هي التي تكون سهلة الاستعمال وتنفذ الغموض والازدواجية في الفهم.

## II- تطور نظم قياس الأداء باستخدام النظم الحديثة المعتمدة على الإستراتيجية

يمكن تبويب نماذج تقييم الأداء التي يمكن استخدامها لتجويد ممارسات مؤشرات الأداء الحاكمة إلى أربعة محاور متكاملة تؤدي مجتمعة إلى تحقيق النجاح المتبادل للأفراد والمؤسسات من خلال تفعيل طاقات العاملين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.<sup>9</sup>

### المحور الأول: توضيح مفهوم إدارة الأداء كنظام دوري متكامل:

يخضع الكثير من الرؤساء بالنظر إلى النظام على أنه إجراءات تقييم الأداء وحسب. مغفلين أهمية مراحل الأخرى من تخطيط وتوجيه وتعزيز للنتائج. فينتهي الأمر بالنظام إلى حصة سنوية من الألم والشحناء غير مفهومة وغير صحية. يعمل هذا النوع من النظام على تصحيح مفهوم الرؤساء عن نظام إدارة الأداء والتخلص من العديد من السلبيات الناتجة عن التطبيق الخاطئ للنظام ومنها:

- حرمان الشركة الاستثمار الصحيح لأهم أدوات تفعيل طاقات العاملين لديها ألا وهو نظام إدارة الأداء.
- غياب أسس الربط بين نظام إدارة الأداء والنظم الأخرى ( نظم الاختيار، التوظيف، التطوير، الترقى، المسارات الوظيفية... ) .
- نظرة الموظفين إلى معايير تقييم الأداء على أنها غير عادلة أو أن نظام الأداء هو إجراءات شئون موظفين لا طائل من ورائها.

### المحور الثاني: استخدام أسلوب الجدارة - الكفاءات المحورية - في تطوير ملكات الموظفين والارتقاء بأدائهم:

لماذا نعين موظفينا وفق مؤهلاتهم ثم ندير أدائهم (أو نطردهم من العمل) وفق تصرفاتهم؟ تساعد نظم إدارة الأداء المبنية على الجدارة Competency Based Performance Management Systems المديرين بناء نظام متوازن لإدارة الأداء يتخلص من كثير من مشاكل إدارة الأداء مثل:

- معدل الاستقالة العال بين الموظفين ذوي الأداء المرتفع.
- مشاكل الأداء المزمنة بسبب أخطاء الاختيار والتعيين.
- معضلة الأداء الضعيف أو الإنتاجية المنخفضة في الوظائف الحساسة.
- معضلة احتياج المعينين الجدد لأزمة طويلة للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب.

### • المحور الثالث أسلوب المقارنة بالأفضل Benchmarking: أيضا فان

استخدام أسلوب المقارنة بالأفضل Benchmarking يساعد إدارة المؤسسة على أن تعلم الممارسات داخل المؤسسة وأن تتعلم من أفضل ممارسات المنافسين وبالتالي إجراء التغييرات بغرض التحسين والعمل لكي تكون هي الأفضل من خلال تحديد الأهداف التي يجب أن تسعى إلى تحقيقها ■

## المحور الرابع: ربط النظام بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة باستخدام بطاقات الأداء المتوازن:

تفتقر العديد من المؤسسات إلى الآليات التنظيمية التي تربط بين استراتيجيات الأعمال وأداء الموظفين. لذلك تفشل 77% من الشركات في تحقيق نجاحاً متميزاً على أرض الواقع رغم وجود استراتيجيات واضحة لها. تساعد بطاقات الأداء المتوازن المؤسسة في جعل الموظفين من قمة الهرم إلى أسفله يعملون بشكل متوافق عن طريق جعل الإستراتيجية هي المحرك الوحيد للجميع عن طريق ربط الأهداف الشخصية بالإستراتيجية والتخلص من أعنى عيوب الفشل المؤسسي المتمثلة في غياب العلاقة بين نظام تقييم الأداء وبين إستراتيجية المنظمة.

### **III- تحديد واختيار مؤشرات الأداء البيئي<sup>10</sup>**

يتكون دليل الأداء البيئي (EPI) من 25 مؤشر أداء يتم تصنيفها إلى عدد 6 مجموعات تغطي مجالات صحة البيئة، نوعية الهواء، الموارد المائية، التنوع البيولوجي والموائل الموارد الطبيعية والتغيرات المناخية وتندرج هذه المجموعات الستة تحت الهدفين الرئيسيين السالف ذكرهما، والذين يتم ضمهما للحصول على الدرجة والترتيب الخاص بكل دولة طبقاً للنتائج وتقديرات الدول بالدليل، يمكن لكل دولة قياس الفجوة الموجودة بين الأوضاع الحالية وتلك المستهدفة واتخاذ الإجراءات اللازمة لسد هذه الفجوات بتقريب المسافة بين نتائج الوضع الحالي والوضع المستهدف باستخدام منهجية التقارب من الهدف. يعتمد دليل الأداء البيئي على البيانات والمعلومات الدقيقة ونتائج تحليلها والتي يتم الحصول عليها من خلال:

1. الخبراء المتخصصين في المجالات المعنية .
2. الإحصائيات ومنخذي القرار بجميع أنحاء العالم .
3. المنظمات الدولية مثل منظمة الصحة العالمية، البنك الدولي، منظمة الأغذية والزراعة، اليونيسيف وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة .

### الهدف من المؤشر

يعتمد الدليل في القياس على تحقيق الهدفين الأساسيين وهما:

1. خفض الضغوط والتأثيرات البيئية على صحة الإنسان

.(50%) .

## 2. زيادة حيوية النظام الإيكولوجي والإدارة المتكاملة للموارد

الطبيعية . (50%)

تعكس هذه الأهداف أولويات السياسات البيئية لدول العالم وتبني المجتمع الدولي للهدف السابع من الأهداف التنموية للألفية الثالثة والخاصة بتوكيد الاستدامة البيئية .  
وجهدت عدة ملاحظات وانتقادات لمنهجية احتساب مؤشر استدامة البيئة لجهة كونه غارقا في العمومية، ولا يركز كفاية على النتائج الحالية التي يمكن أن توجه السياسات البيئية .  
لذلك، قام فريق العمل في جامعة يال، ونتيجة لأبحاث موازية وتحضيرية بتطوير مؤشر الأداء البيئي يستند إلى منهجية مختلفة بما يستجيب مع الملاحظات الموضوعية على مؤشر استدامة البيئة، إذ يركز مؤشر الأداء البيئي على الأداء الحالي للدول ضمن إطار الاستدامة يقوم مؤشر الأداء البيئي بتعقب النتائج الفعلية المحددة لمجموعة من المواضيع البيئية التي يمكن محاسبة الحكومات عليها، فيقيس 16 مؤشر فرعا تصنف إلى ما يلي :

### 1- التخفيف من الضغوط البيئية على صحة الإنسان

- معدلات تركيز الجزيئات في المدن
- تلوث الهواء الداخلي
- مياه الشفة
- إصحاح المحيط الملائم
- وفيات الأطفال

### 2 - تحسين حيوية النظم الإيكولوجية واستمراريتها، وحسن إدارة الموارد الطبيعية:

- نوعية الهواء
- الموارد المائية
- التنوع البيولوجي والموائل
- إنتاجية الموارد الطبيعية
- الطاقة المستدامة

لذلك، فإن مؤشر الأداء البيئي يكمل مؤشرات الاستدامة، ويؤدي دور الأداة القوية لدعم عملية صناعة السياسات، وتحويل صناعة القرار البيئي إلى أسس تحليلية أمتن . ويهتم بتأثير المنظمة على النظم الطبيعية الحية وغير الحية متضمنة النظم البيئية الحيوية

والأرض والهواء والماء، وتساعد تلك المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية وإظهار وربط الأهداف البيئية للمنظمات وتطوير لا أن الاستفادة الفعلية من نتائج مؤشر الأداء البيئي تكمن في تحليل المؤشرات الفرعية التي تتناول المواضيع البيئية المتعددة لتحديد مكامن الخلل، وبالتالي التوصل إلى وضع وتصويب السياسات البيئية بما يبني على نقاط القوة ويعالج نقاط الضعف

### III-1- تقييم الأداء البيئي لمنظمات الأعمال

توفر أنظمة إدارة البيئة الآلية التي يتم من خلالها متابعة وتطوير الأداء البيئي ولقد أدت الثورة الصناعية التي حدثت بعد الحرب العالمية الثانية إلى إحداث تلوث بيئي كبير لفت انتباه المهتمين من كافة دول العالم. وقد طالب مؤتمر الأمم المتحدة عام 1972 والمتعلق بالمشاكل البيئية الناتجة عن التطور السريع للصناعة، بخلق الاهتمام بمعالجة أسباب هذا التلوث الكبير الذي سيؤثر حتما على نوعية الحياة في العالم. حيث لعب برنامج الأمم المتحدة البيئي (UNEP) دورا واضحا لبناء التوعية البيئية لدى الناس ولدى الصناعيين

بش كل خ

### - ماهية السلسلة ISO 14000 ومبررات وجودها<sup>11</sup>

هي سلسلة مواصفات قياسية دولية خاصة بنظم الإدارة البيئية تتكون من عدد من المواصفات تتمحور حول كل واحدة منها مجموعة من البنود والمتطلبات ذات الطابع الفني والإداري، الغاية منها تشجيع وتنمية إدارة بيئية أكثر كفاءة وفاعلية في المنظمات المختلفة باتجاه تطوير البيئة وتقديم وسائل مفيدة وعملية تمتاز بفاعلية الكف. الأساس المنضوي . المرونة. تعكس تطبيقات منظميه متاحة لجمع معلومات بيئية وتفسيرها وإيصالها.<sup>12</sup>

وهي بذلك تعبر عن التزام الشركة الصناعية بأداء دور فاعل في تفحص عملياتها بشكل شامل مع دمجها مع الاعتبارات البيئية، والبحث عن وسائل لزيادة فاعلية العمليات وإقامة الدراسات الكفيلة بالحد من إنتاج النفايات في مرحلة مبكرة من مراحل الإنتاج والبحث عن فرصة لتحويل منتجاتها الثانوية غير المطلوبة إلى مواد يمكن إعادة استخدامها وبما يقدم للزبائن والمساهمين فيها والجهات ذات العلاقة بالقضايا البيئية ضمانات تعزز الثقة بها وبمنتجاتها .

كما تمثل فرصة لنقل التقنية في شركات ومنظمات الدول النامية أو الدول ذات الاقتصادات المتحوّلة ، وهي تعد مصدراً مهماً للأدلة الخاصة بتقديم وتبني نظام إدارة بيئية يعتمد على أفضل التطبيقات العالمية لذلك فإن هذه السلسلة توازي المواصفات الدولية سلسلة المواصفات الدولية ISO 9000 التي تمثل أداة لنقل التقنية الخاصة بأفضل التطبيقات المتاحة لإدارة النوعية . عليه ، فإن النتيجة النهائية التي تسعى نحوها هذه السلسلة هي تطوير الأداء

### 13 . البيئي Environmental Performance

ويجري التأكيد عالمياً على هذه السلسلة كونها تمثل مصدراً مرشداً نحو تبني نظام كفاء وفاعل لإدارة البيئة قائم على مجموعة متطلبات متسلسلة ملزمة التطبيق والتوافق ترتبط مع بعضها البعض بصورة متكاملة بغية تحقيق الهدف الأساسي للسلسلة ويقوم الطرف الثالث المحايد (هيئة مستقل للتقييم ومنح الشهادة) بتقييم الشركة الساعية للحصول على شهادة بالسلسلة ISO 14000 أو إحدى مواصفاتها.

تضم سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO 14000 مواصفة قياسية إلزامية هي نظم الإدارة البيئية ISO 14001 مع عدد من المواصفات القياسية الإرشادية المكتملة التوثيق منها المواصفة ISO 14031 : أدوات تقييم الأداء البيئي والتدقيق البيئي. عرف الأيزو ISO 14031 تقييم الأداء البيئي بأنه "منهج لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص الأداء البيئي للمنظمة باختيار المؤشرات وجمع وتحليل البيانات وتقييم المعلومات وفقاً لمقياس الأداء البيئي وإعداد التقارير وتوصيل المعلومات والفحص الدوري وفي النهاية تطوير هذا المنهج".

### IV- استخدامات بطاقة الأداء المتوازن كمدخل للتأهيل البيئي للمؤسسات وتحقيق التنمية المستدامة

#### IV--1 - مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن وأهميتها

تهدف بطاقة الأداء إلى الربط بين المفردات المالية و الربح في جانب وبين العمليات التنفيذية اليومية للأداء لمؤسسي والتخطيطية المستقبلية في جانب آخر ، بمعنى الربط بين الرقابة المالية التشغيلية على المدى القصير مع لرؤية الإستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل ودراسة مدي تأثيرها علي تنمية المستقبل ، كم يعتمد مفهوم لبطاقة على المحاور الزمنية الثلاث وهي لماضي ، الحاضر ، المستقبل بمعنى أن ما نعمله اليوم من أجل الغد

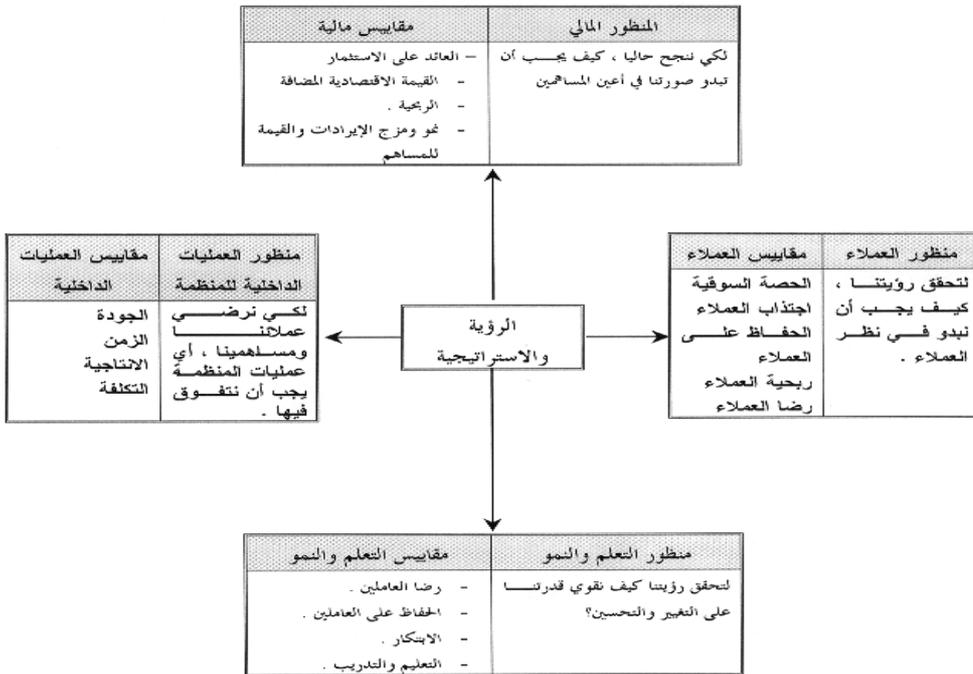
لا يكون له تأثير مباشر مالي واضح إلا بعد فترة زمنية مستقبلية . وبالتالي التحول من مجرد مراقبة العمليات اليومية إلى إضافة أبعاد أخرى ذات تأثير على البعد المستقبلي للمنظمة، ومن ثم مكن النظر إليها كنظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي.

يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها و استراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة. وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية<sup>14</sup>

ويعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها : أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة. إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة وأعمالها ، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية<sup>15</sup>:

- **البعد الزمني:** تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا.
- **البعد المالي وغير المالي :** حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة .
- **البعد الإستراتيجي :** تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المنشأة طويلة المدى.
- **البعد البيئي :** تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس .

## الشكل رقم -1-



## IV -2- جوهر استخدام بطاقة الأداء المتوازن

إن تبني هذا المفهوم يساعد على تحديد واضح لخطط العمل والتأكد من أنها تعمل بطريقة صحيحة كما تعتبر آلية لمتابعة هذه الخطط والتحكم بها. كما أنها تحقق فوائد عديدة نذكر منها ما يلي<sup>16</sup>:

- تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.
- تقوية تفهم أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.
- إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.

- نشر التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.
- توفير خطة اتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد.

إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ إستراتيجياتها، ولا تعتمد علي تحقيق الأهداف المالية فحسب ، بل تؤكد أيضا على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة وذلك لمقابلة أهدافها المالية.

تستمد **بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها** من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد. وبالتالي تقلل بطاقة قياس الأداء المتوازن من تركيز المديرين علي الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية أو الربع سنوية ، ولكنها تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلي إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل. علي سبيل المثال، السعي لزيادة رضا العميل يشير إلي مبيعات أعلى ودخل أعلى في المستقبل. كما تركز بطاقة قياس الأداء المتوازن انتباه الإدارة علي كل من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل. كذلك تحاول **خلق التوازن** بين مستهدفات الأداء الخارجي الموجه إلى المساهمين والعملاء ومستهدفات الأداء الداخلي المرتبطة بالعمليات التشغيلية والابتكار والقدرة على التعلم

إن القياس المتوازن للأداء يزود المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل ويقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها وهذا يتم بترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء<sup>17</sup>. إذ يركز على تحقيق الأهداف المالية كما يتضمن العناصر التي تسهم وتدعم تحقيق تلك الأهداف. حيث تقوم فكرة القياس المتوازن للأداء على أساس ربطه بطريقة تحويل أو ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعال .

#### IV -3- الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن :

**الخطوة الأولى :** صياغة الرؤية التنظيمية تحديد الإستراتيجيات وبناء الأهداف الإستراتيجية العامة تمثل الرؤية تصورات أو توجهات أطموحات وآمال لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل<sup>18</sup>

**الخطوة الثانية:** توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة

**الخطوة الثالثة :** توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة

الخطوة الرابعة : الاهتمام بالتغذية المرتدة والتعلم الاستراتيجي

الخطوة الخامسة:تقييم بطاقة الأداء للتأكد من صحة القياس ثم تشغيل البطاقة.

#### IV -4- مميزات بطاقة قياس الأداء المتوازن

إن التصميم الجيد لبطاقة قياس الأداء المتوازن يتميز بعدة خصائص أهمها:

- 1 - توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة.
- 2 - تساعد في توصيل الإستراتيجية لكل أعضاء المنظمة .
- 3- تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن في الشركات الهادفة إلي الربح علي المقاييس والأهداف المالية.
- 4- تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي.
- 5- تحدد بطاقة قياس الأداء المتوازن عدد ونوع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس.

#### IV -5- الأبعاد الجوهرية الواجب مراعاتها لتصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن

يجب أن يسمح تصميم بطاقات قياس الأداء المتوازن بالربط بين مجموعة الأهداف والقياسات داخل المنظمة بأوجهها المختلفة، ويتحقق ذلك الربط بمراعاة النقاط التالية :

##### 1- الجوانب الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن

- الجانب المالي : يتضمن مؤشرات تقيس ربحية المنظمة.
- جانب العملاء : يهتم بتحديد العملاء وقطاعات السوق ، ثم يتم تحديد مؤشرات الأداء لهذا الجانب والتي يمكن أن تتضمن: خدمة العملاء ، خدمة عملاء جدد، حصة المنظمة من السوق.
- العمليات الداخلية: يحدد المديرين التنفيذيين العمليات الداخلية المطلوب إجادتها والتي تمكن من : الوصول للأهداف المقدمة ، إرضاء حملة الأسهم. ويهتم القياس المتوازن للأداء بتنمية العمليات الجديدة والأنشطة الابتكارية لخدمة وإرضاء العملاء.
- النمو والتعلم : إن مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة ويأتي النمو والتطوير في : الأفراد ، النظم، الإجراءات.

## 2- المحاور التي يحتوى عليها كل جانب : لكل جانب من جوانب بطاقة قياس الأداء

المتوازن تحدد المنظمة المحاور التالية

1. الأهداف Objectives.
2. القياسات (المؤشرات) Measures .
3. المعايير (النتائج المستهدفة) Target .
4. المبادرات Initiatives .

2- العلاقات السببية : كثير من العمليات الإستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة ، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها<sup>19</sup>. ويجب أن تتضمن العلاقة الجوانب الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن

3- مثيرات ومحفزات الأداء : إن وجود قياس الأداء المتوازن بدون توضيح مثيراتها ومحفزاتها لا يوضح كيف تم الوصول إليها ، ولا يوضح ما إذا تم نجاح تنفيذ الإستراتيجية أم لا ؟ الأعمال .

### 4- هل يمكن تجاهل القياسات المالية؟

نادي البعض بالاستغناء عن القياسات المالية في قياس أداء المنظمات حيث أنها لا تقدم دليلاً قوياً على النجاح في بيئة العمل الحالية بل يجب التركيز على إرضاء العملاء، والجودة... حيث أن ذلك سيقوم بإلغاء الفاقد والعيوب والتي تمكن المنشآت من تقديم نفس كمية المخرجات بكمية مدخلات أقل ، ومع هذا فمن الضروري الاهتمام بالقياسات المالية بجانب الأبعاد الأخرى لقياس الأداء المتوازن بالمنشأة.

### 5- الوحدة التنظيمية لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

إن أفضل تطبيق لبطاقة قياس الأداء المتوازن هي الوحدات الإستراتيجية داخل منظمات الأعمال حيث يكون بها سلسلة متكاملة الأنشطة تقوم بتكوين سلسلة تحقيق القيمة في مراحل التطوير، العمليات، التسويق، التوزيع، البيع، خدمة العملاء.

### 6 - أربعة جوانب فقط : هل هي كافية؟

ينتضمن قياس الأداء المتوازن أربعة أقسام رئيسية والتي يمكن إضافة عناصر أخرى إليها حسب المنظمة وظروفها وبيئة عملها المحيطة. فمثلاً يمكن أن تضع منظمة ما جانب البيئة

كجانب رئيسي حيث أنها تؤثر في عملياتها الرئيسية ، وتضع منظمات أخرى جانب الموارد البشرية .

## V- توسيع مجال بطاقة الأداء المتوازن بدمج البعد البيئي كألية للتأهيل البيئي للمؤسسات

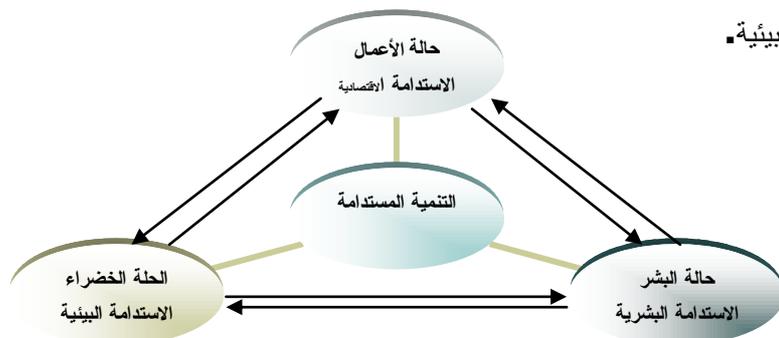
يظهر البعد البيئي بوضوح في مفهوم استدامة الشركات، ومن ثم تحاول المنظمات الناجحة الاهتمام بالأدوات التي تحقق تقييم جيد لأدائها البيئي، وكما أوضحنا سابقاً فإن بطاقة الأداء المتوازن أداة لتحويل الاستراتيجيات إلى عمل وليست أداة لتكوين الاستراتيجيات، وإذا كان هدفاً لدراسة هو دمج الإستراتيجية البيئية في بطاقة الأداء المتوازن فإنه يجب التعرف على إستراتيجية استدامة الشركات والتي يمثل البعد البيئي ركناً هاماً بها

### V-1 ربط عناصر استدامة الشركات بمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن

أن المواضيع البيئية والاقتصادية يتم معالجتها معاً ضمن إطار المحاسبة البيئية إلا أنها تمثل اثنين فقط من دعائم التنمية المستدامة ، إذ أن مفهوم التنمية المستدامة يوازي مفهوم الرفاهية الذي يتطلب الاعتراف بان البشرية يجب أن تتعايش ضمن حدود الموارد المتاحة ومحددات طاقاتها وقد ظهر حديثاً نموذج العناصر الثلاثة الهامة للتنمية المستدامة تعرف بأنها تتضمن ثلاث دعائم أساسية لأقتصاديته والبيئية والاجتماعية . وعلى هذا الأساس الفكري فإن عدد كبير من أصحاب المصالح بدعوا التركيز على بحوث محاسبة الرفاهية المستدامة وتطبيقاتها التي يهدف منها أن لا تتضمن العوامل البيئية والاقتصادية الشاملة فحسب وإنما كذلك الجوانب الاجتماعية الضرورية و الاساسيه للبيئة المستدامة .

وتشمل البيئة المستدامة البعد البيئي من منظور التخطيط الاستراتيجي لخدمة الأجيال الحالية والقادمة بربط التشغيل الأمثل للموارد المتاحة والمستقبلية بالتوازن البيئي في ظل التواصل الحضاري والثقافي والحضاري . ولهذا لا بد على المؤسسات أن تبحث عن تحقيق معدلات النمو بعيداً عن التشوهات والاختلالات الهيكلية في المجالات التي يغطيها نموذج العناصر الهامة للاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ويشار إليه "المجالات المجزأة الذي يسمح للمنظمات بالتفكير في عمل روابط بين كل بعدين من أبعاد الاستدامة كما يلي<sup>20</sup> :

1. **حالة الأعمال** وتتناول كيفية مساهمة الاستدامة البيئية في الاستدامة الاقتصادية، وتسمح للمنظمات بوضع استراتيجيات المساهم داخل الاستدامة البيئية والاجتماعية.
2. **حالة البشر** وتتناول كيفية مساهمة الاستدامة الاقتصادية والبيئية في الاستدامة الاجتماعية، وتعتمد على فكرة أن الأمور البيئية سوف تساعد البشر على تطوير أنفسهم، كما يتم تنفيذ الحماية البيئية لوقاية البشر في الأجل الطويل.
3. **الحالة الخضراء** وتتظر إلى الاستدامة من زاوية كيفية خدمتها للبيئة، ومن ثم تبحث المنظمات عن الكيفية التي تؤثر بها الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية على الاستدامة البيئية.



### حالات الاستدامة الثلاثة الكلية

21- فريد النجار - إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية . مؤسسة شباب الجامعة

1998-1999. ص 498

وبالنسبة للإطار الذي يمكن أن تستخدمه المنظمات لنشر وترويج التنمية المستدامة والأرباح المستدامة فإنه يجب أن يغطي معايير هامة منها: الأبعاد الثلاثة للاستدامة وهي الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. وإذا كانت التنمية المستدامة توفر موضوعات هامة يمكن ويجب إدخالها في مهام واستراتيجيات وعمليات المنظمات التي تهتم بالمستقبل فإننا نرى أن إطار بطاقة الأداء المتوازن تناسب تماما هذا التحدي حيث تشمل مجالات هامة للاستدامة والمسئولية البيئية وهي: إرضاء الأطراف ذات المصلحة، والتعلم التنظيمي والتطور، وإمكانية إدخال مؤشرات الأداء البيئي المرتبط بإبعادها الأربعة مومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى بطاقة الأداء المتوازن أنها أهملت المعلومات الخاصة بالمسائل الاجتماعية والبيئية والمرتبطة بالأداء بالرغم من حاجة أطراف كثيرة لها ومن كونها موضعاً للوائح

والقوانين، ويمكن ربط الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن بالعناصر الثلاثة الهامة لإدارة التنمية المستدامة، وذلك من خلال أربعة أنواع من المؤشرات التي تدعم الأداء التنظيمي المطور بما يقدم منظور متوازن لتفعيل الاستدامة في منظمات الأعمال.

## V-2- إدخال المعلومات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن - بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

يمكن تطوير خريطة المهتمين بالبيئة بتحديد أربعة أطراف من ذوى العلاقة بالمنظمة يهتمون بالأمور البيئية وهم: الإدارة والموظفين والحكومة والمجتمع المحيط بالمنظمة، وكلا منهم يركز على أنواع مختلفة من الأداء البيئي، فالإدارة تهتم بتغطية المتطلبات البيئية بدون إعاقة الأداء المالي أو التشغيلي، ويهتم الموظفون بالأحوال البيئية داخل المنظمة، أما الحكومة فتهتم بالتأكد من مراعاة المنظمة للوائح والقوانين، وعادة ما يهتم المجتمع المحيط بما وراء الالتزام بالقوانين بإظهار الحالات التي تؤثر على المجتمعات المحيطة بالمنظمة رغم عدم تعديها على أي قانون. وتعد بطاقة الأداء المتوازن إطار قوى لإدارة وتقييم كلا من الأمور البيئية والاجتماعية بالإضافة للاقتصادية، ودمج المسائل البيئية في نظام خلق القيمة للمنظمة بالإضافة إلى كونها أساس نظم الإدارة الإستراتيجية للمنظمة.

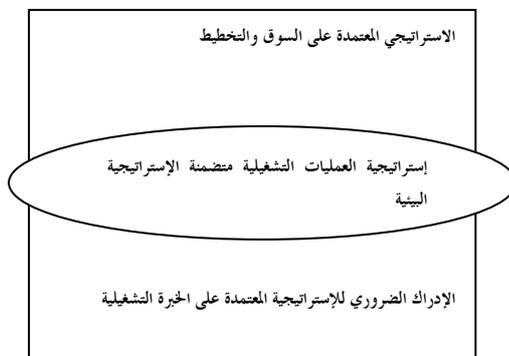
وبالمقارنة بطاقة الأداء المتوازن التقليدية نلاحظ أن التفاعل بين الأجزاء في النظم التقليدية تفقد الدورة المغلقة ولا تقدم جديد في نموذج عمل المنظمة، بينما توصل نظم بطاقة الأداء المتوازن البيئية إلى علاقات خطية بين الأجزاء مما يؤدي إلى نموذج عمل جيد. وهناك آراء متعدد في كيفية إدخال ودمج البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن، من يرى أن هناك ثلاثة إمكانيات لدمج الأمور البيئية والاجتماعية في البطاقة وهي:

- دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة.
- إضافة بعد خامس يأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان.
- تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي.

ويرتبط البعد البيئي باستهلاك الطاقة والمواد الخام ومخلفاتها و انبعاثات الملوثات. الخ، ويتحدد الهدف الاستراتيجي للبعد البيئي وفقاً لمفاهيم البيئة الحيوية الصناعية ويرتبط بالمقاييس التي يمكن اشتقاقها من نظم الإدارة البيئية ونظم المحاسبة الإدارية البيئية وتحليل دورة حياة المنتجات.

أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تكون أداة أفضل لدمج نظم الإدارة البيئية والاجتماعية في العمليات التشغيلية الأساسية لمنظمات الأعمال، ويعتمد إظهار ودمج البعد البيئي على الرأي الذي ينادى بتخطيط وتقييم السلوك الأخضر على مستوى الإستراتيجية التشغيلية، ومن ثم فإن نظام قياس الأداء المتكامل يجب أن يؤسس عند هذا المستوى.

## شكل -2- الإستراتيجية البيئية كجزء من الإستراتيجية التشغيلية



المصدر - من إعداد الباحث

ووفقاً لهذا المدخل نلاحظ أن البعد الخاص بالعمليات التشغيلية، الذي يتضمن المقاييس البيئية المرتبطة به يفوق الأبعاد الثلاثة الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن) البعد المالي والبعد الخاص بالعميل والبعد الخاص بالتعلم والنمو (، ويحاول أن يعيد توفيق متطلبات السوق مع الموارد والمقدرة التشغيلية

لقد بين المسح الذي أجرته إحدى الهيئات الدولية المتخصصة في مجال البيئة لمجموعة من الشركات التي طبقت نظام الأيزو 14000، أن كافة هذه الشركات قد استفادت بشكل فعلي من تطبيق نظام إدارة الجودة. تالياً بعض القراءات من هذه الدراسة: <sup>21</sup>

- 65% من الشركات حسنت سمعتها.
- 61% استفادة ماديًا وبشكل مباشر.
- 40% حسنت علاقاتها مع الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة.
- 28% حصلت على ميزة إيجابية مقابل المنافسين.

- **23%** ساهمت الشهادة في الإبقاء على الشركة من الانهيار.
- **12%** حسنت ظروف العمل لديهم.

وقد اتفقت العديد من الآراء على أن هناك أكثر من طريقتين يمكن من خلالها دمج المسائل البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن المستدام وسنقوم على سبيل الذكر وليس الحصر أهم طريقتين تم التعرف عليهما وهما :

### **1. بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف**

يتم إضافة بعد خامس خاص بالاستدامة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة، وذلك الحل يطور حالة الاستدامة في المنظمة ومن الممكن تطبيقه في الشركات المعرضة بدرجة كبيرة للأمور الاستدامة.

### **2. بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية**

وفيها يتم ربط البعد المستدام الخامس بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة كلها ومن ثم يجعل علاقات السببية واضحة، بينما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية، وهي تهدف إلى إدخال الأمور البيئية والاجتماعية في كل الأبعاد مروجة لفكرة دراية المنظمة بقوة الاستدامة. وتوفر استراتيجيات المنافسة البيئية أساس جيد لوصف ميكانيكية بطاقات الأداء المتوازن المستدامة ووضعها في محتوى سيناريوهات الإستراتيجية الملائمة.

ويعرض الشكل ( ١٠ ) مثال توضيحي لكيفية عمل بطاقة الأداء المتوازن البيئي حتى تصل إلى الهدف الأساسي وهو تعظيم قيمة المساهم. ومن دراستنا لدمج البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن، والنماذج المتعددة لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة وكيف تعمل على تحقيق أهداف المنظمة، نصل إلى النتائج التالية:

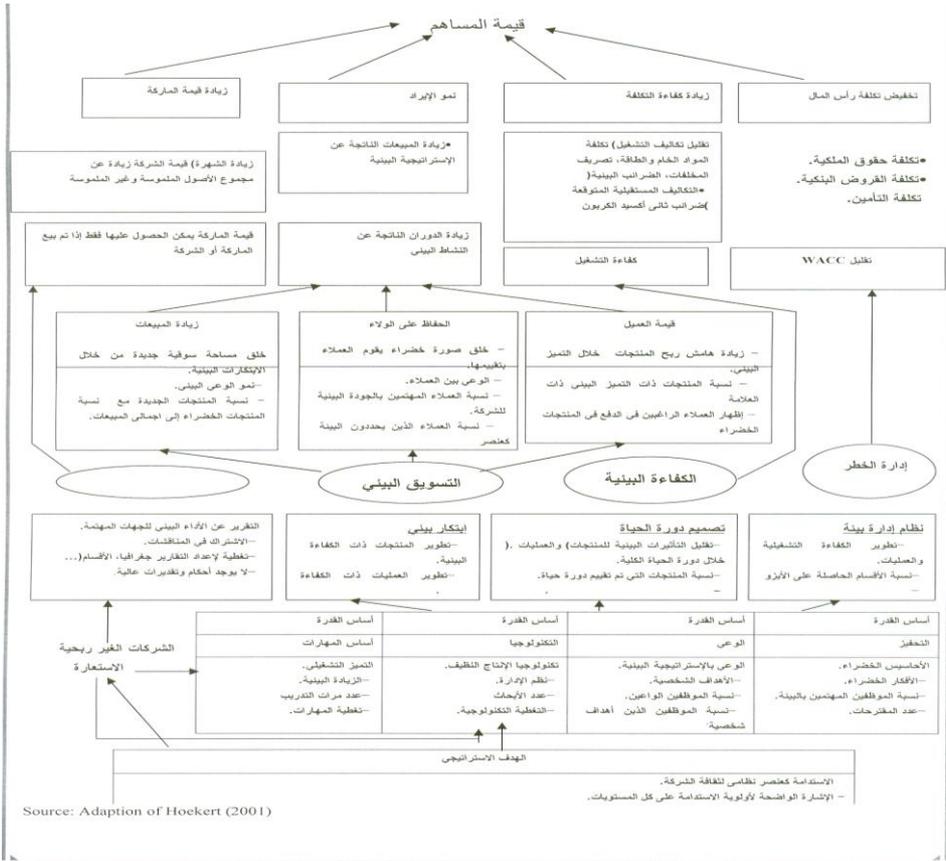
**أولاً:** تساهم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC في إظهار واستدامة الشركات حيث أن إجراءات صياغتها تجبر الإدارة على تحديد استراتيجيات الاستدامة الهامة وتحديد علاقات السبب والتأثير، وبالرغم من أنها ليست أداة لتكوين الاستراتيجيات ولكن أداة لترجمتها إلى أعمال توفر SBSC طريقة تسهل مراجعة فعالية وكفاءة الاستراتيجيات التي اتبعت في الماضي وتحديدها للوصول إلى رؤية ومهام المنظمة.

**ثانياً:** SBSC أن كنظام إداري تفوق نظم الإدارة البيئية المعتمدة على الأيزو 14000 ومن ثم فإن على الإدارة التركيز على أهداف قليلة مختارة بعناية والتي تكون بالفعل هامة للمنظمة،

وذلك يمنعها بطريقة إيجابية من الاستغراق في المئات من مشاكل الاستدامة التي تواجهها المنظمة، ويمكن دمج نظم الإدارة البيئية في نظم الإدارة التقليدية للمنظمة ومن ثم فإن الممارسين سينظرون إلى بطاقة الأداء المتوازن البيئي كأداة مناسبة لتحديد فكرة استدامة الشركات وتحويلها إلى عمليات تشغيلية للمنظمة.

**ثالثاً:** إن SBSC أداة لتوفير فرص جديدة لدمج الأهداف والمقاييس البيئية في نظم العمل العادية الموجودة، ولكن لوجود عدد كبير من الأهداف في بطاقة الأداء المتوازن ستزيد مع ضم أهداف الاستدامة إليها فإنه يمكن القول أن SBSC لن تستبعد الأدوات الأخرى لاستدامة الشركات مثل ISO 14000 أو SA 8000 ولكنها تساعد في نشر فكرة الاستدامة داخل عمليات وهيكل المنظمة وربطها بالعمل الاستراتيجي

**شكل (3) مثال توضيحي لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة البيئية**



Source: Adaption of Hoekert (2001)

## المراجع

- 1- **Governmental Accounting standard Board**, concept statement No.2, “service Efforts and Accomplishments Reporting”, GASB. April. 1994, p. 6-9
- 2- قياس مؤشرات الأداء - الرابط [www.naditejari.net](http://www.naditejari.net)
- 3- العبادي، سمير عزيز، بيئة الأعمال ومركزية اتخاذ القرارات وأثرهما في فاعلية المنظمات، جامعة فيلادلفيا / الأردن، نشر في المؤتمر العلمي الرابع-الريادة والإبداع-إستراتيجية الأعمال في مواجهة تحديات العولمة(2005) .
- 4- أبو قحف، عبد السلام( 1993 ) ، **اقتصاديات الأعمال**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ص111
- 5- مصطفى بابكر، **تحليل مؤشرات الكفاءة**، معهد التخطيط العربي بالكويت، <http://www.arab-api.org/course24/pdf/c24-6.pdf>
- 6- حمود خضير و فاخوري( 2001 ) ، **هايل: إدارة الإنتاج والعمليات**، دار الصفاء، عمان
- 7- عدنان، وديع محمد( 2001 ) ، " **محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية**، بحوث ومناقشات"، 21. جوان / 2001 تونس19
- 8- نفس المرجع السابق
- 9- إدارة الأداء باستخدام النظم الحديثة- الجدارة وبطاقة الأداء المتوازن .
- 10- **النشرة البيئية**.
- 11- - ميسر إبراهيم احمد - تدقيق الأداء البيئي في الشركات الصناعية العربية وأثره في تقليل المخاطر البيئية دراسة حالة كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
- 12- Sierra. Enrique , **The new ISO 14000 Series : What Exporters Should Know**, International Trade Forum , 3 , 1996
- 13- **دول والتر** ، الإدارة البيئية تحقق التنمية المستدامة ، رسالة البيئية ، السنة الخامسة ، العدد 18 ، أيلول 1996
- 14- Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , **The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance** . Harvard Business Review Jan- Feb , 1992 , 71-79
- 15- د. عبد المحسن ، توفيق محمد ، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة : ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن (القاهرة : دار الفكر العربي، 2005-2006) .
- 16- **الغرفة التجارية الصناعية بجدة- بطاقة الاداء المتوازن-2010** الرابط [www.jcci.org.sa](http://www.jcci.org.sa)
- 17- العامري ، صالح مهدي محسن ، والغالبي ، طاهر محسن منصور ، " بطاقة القياس المتوازن لـأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات : نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة " ، **المجلة المصرية للدراسات التجارية** ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، العدد الثاني ، 2003
- 18- د.مخيمر، عبد العزيز جميل، دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي(القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005 )

- 19- د يوسف، محمد محمود، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2005
- 20- فريد النجار - إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية . مؤسسة شباب الجامعة 1998-1999. ص 498
- 21- نظم إدارة البيئة وسلسلة الأيزو 14001 والاستفادة منها ورقة عمل من إعداد خالد أبو عصبه رئيس لجنة مواصفات الأيزو بالمجمع العربي للإدارة والمعرفة منقول من موقع المجمع-
- فريد النجار - إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية . مؤسسة شباب الجامعة 1998-1999