



د. بومدين يوسف

جامعة الجزائر 3

مداخلة بعنوان:

## إدخال مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة

### ملخص البحث

إن العلاقة بين المؤشرات البيئية 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، وسنحاول البدا في 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، ثم نصل إلى الجزء الأساسي في البحث حيث نناقش ماهية استدامة الشركات وكيفية ربط عناصرها بمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن ودمج المعلومات البيئية والاجتماعية بها لنصل إلى بطاقة الأداء المتوازن البيئية. في إطار الاستفادة من فرص الأعمال القائمة على البيئة وتحقيق الميزة التنافسية أملينا من هذا نقض الإدعاء بعدم قدرة النظام المحاسبي على تقديم معلومات عن آثار أنشطة المنشآت على البيئة والمجتمع والذي يعني ضمناً تأمين

وتشجيع تلك المنشآت التي تقوم بتلوث البيئة. وعليه لا بد من أن تقوم تلك الشركات باستخدام المدخل الملائم لتحليل وتحميل تكاليف الأداء البيئي على أنشطتها وذلك بالتعاون بين القائمين على العملية المحاسبية في الشركة وبين الفنيين بهدف إدارة تكاليف الأداء البيئي لتحقيق أداء اقتصادي كفاء وفعال.

## مقدمة البحث

قامت دراسات عديدة منذ بداية النهضة الإدارية الحديثة في عصر ما بعد الصناعة على أساس مقولة " ما يمكن قياسه يمكن إدارته " وهو بداية فكرة القياس المؤسسي . فاهتمت الشركات بقياس نتائج الأعمال على مؤشرات الربحية والمالية بصورة عامة واستخدامها كدليل لاتخاذ القرارات والتنبؤ بالمستقبل، والتحسين المستمر للجودة . ولكن هذا ن الاتجاهان يركز على إظهار نتائج الأفعال و ليس مسببات هذه النتائج ، كما أنه لا يقدم معلومات دقيقة للتنبؤ بأداء العمليات و الأنشطة وما يجب تصحيحية أو تطويره على نوع الخلل وطرق العلاج والوقاية في المستقبل . وفي ظل التزايد التنافسي والثورة التكنولوجية وتحرير التجارة لم يعد المديرين يعتمدون على المؤشرات والأرقام المالية فقط ولم تعد هي الدليل الكافي لمدي تناسبية العمل ومستوى الثقة به، فعلم المحاسبة المالية هو علم تقريبي وليس علم تقديري يرشد على المتغيرات والتحديات المستقبلية و يربطها بنظم الإدارة السابق الإشارة لها وفق مبدأ التداخل والتفاعل وبالتالي فقد يتعارض مع الرؤية الشاملة الإستراتيجية للمنظمة والتي تتطرق لجوانب عديدة قد لا تظهرها الرؤية المالية في الحسابان، ومن هنا ظهرت تيارات جديدة تتادي بتجديد الفكر المحاسبي من مجرد التوثيق والتسجيل لرؤية أعمق لتوازن بين الجوانب الكمية وغير الكمية و المادية والمعنوية بالمنظمة والإدارية وإلى دعم المؤشرات المالية التقليدية بتكوين نظم قياس ومؤشرات أداء حاکمة، ولأن المؤشرات المالية تعالج الأداء الماضي والحالي و إن الإعداد الإداري لبناء الإستراتيجية القيادية للمستقبل لا يعتمد على المنظور قصير المدى، كما أنها لا تركز على ثقافة الإنجاز فحسب ولكن يتجاوز ذلك نحو ضرورة إعادة النظر في منظومة الأداء المؤسسي الحالية التي تقتصر على الجوانب المالية وغير المالية والتي يجب أن تُدعم بمؤشرات الأداء البيئي الشامل، التي تسمح بقياس مستوى المواطنة الصالحة للشركات داخل المجتمع المحلي التي تتواجد وتتمو بداخله ، وذلك بدلالة مجموعة من المتغيرات أهمها : أداء كل من إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المخاطر، وإدارة المعرفة والإدارة البيئية والمسئولية الاجتماعية للمنظمات والتي تأخرت في دمجها في نظم الإدارة التقليدية، ومن ثم فقد تضافرت الجهود لتحقيق التكامل والاندماج بين نظم الإدارة البيئية ونظم إدارة العمل بالمنظمة لبناء قاعدة معرفية تساهم في اتخاذ القرارات الإدارية في الاتجاه الصحيح،

وتسعى منظمات الأعمال إلى ممارسة أنشطتها بطريقة تقلل أو تزيل التأثيرات البيئية والاجتماعية السالبة وتعظم التأثيرات الموجبة، حيث يجب أن تحافظ على الموارد الطبيعية والبيئة الحيوية للجيل

الحالي وللأجيال القادمة، ولتحقق ذلك تقوم بما يلي:-<sup>1</sup>

- ضرورة أن تعمل المنظمات الصناعية على وضع سياسة واضحة المعالم لمعالجة المشاكل البيئية تستهدف حماية البيئة من التلوث والمحافظة على الموارد.

- التحسين المستمر للأداء البيئي وممارسة الأنشطة التي تتجنب أو تقلل أو تتحكم في التلوث.
- الاستجابة للقوانين والمعايير البيئية التي تحكم ممارسات المنظمة.
- ضرورة تجميع وإعادة تحويل مخلفات المؤسسات والتخلص منها بالطرق العلمية الصحيحة من أجل الحفاظ على بيئة نظيفة ووضع سياسة واضحة المعالم لمعالجة المشاكل البيئية تستهدف حماية البيئة من التلوث والمحافظة على الموارد القابلة للنفاد، والترويج لتقليل المخلفات وإعادة تدويرها.
- ضرورة وجود متخصصين في مجال البيئة في المؤسسات التي تمنح تراخيص الاستثمارات الأجنبية لدراسة الآثار البيئية لمشروعات الأعمال.
- تدريب العاملين على التعامل مع الموارد البيئية الحيوية الغير معروف تأثيرها وتدريبهم وتعليمهم الواجبات والمسؤوليات البيئية.

وفي هذا المجال عقدت جامعة كاليفورنيا مؤتمراً بعنوان "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، وأشار المؤتمر في ختام توصياته إلى أن تطورات الحياة الاقتصادية المتلاحقة، أصبحت تحتم على منظمات الأعمال ضرورة تعديل النموذج الاقتصادي التقليدي، المبني على فلسفة تعظيم الربحية فقط ليأخذ في الحسبان إلى جانب الاعتبارات الاقتصادية اعتبارات أخرى اجتماعية لم تكن مأخوذة في الحسبان من قبل. **2.** من هنا حظيت مشاكل البيئة الناتجة عن ممارسة النشاط الاقتصادي للشركات الكبرى بمزيد من الاهتمام من قبل الباحثين والدارسين، وتمركزت حول الآثار السلبية الناتجة عن التلوث الذي تسببه هذه الشركات بمختلف أشكاله (مثل) تلوث الهواء، الماء، التربة، الانعكاس على صحة الإنسان... الخ، وأدى تعدد وتنوع هذه الدراسات لظهور المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية وهي أحدث مراحل التطور في الفكر المحاسبي للأداء الاجتماعي لهذه الشركات وللتكاليف التي يجب أن تتحملها كتعويض عن أضرارها بالبيئة ومواردها الطبيعية. وبدا الاهتمام بقياس الأداء البيئي توازياً مع الأداء الاقتصادي.

وتحتاج 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 الموردین... الخ. وقد تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن بصورة واضحة خلال السنوات العشر السابقة وبالرغم من إدراك منظمات الأعمال لأهمية البعد الاستراتيجي لإدارة البيئة والمسؤولية الاجتماعية، واتجاهها إلى تكوين نظم

للإدارة البيئية واعتبار التكلفة المرتبطة بالحماية البيئية بنداً 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.

وتستهدف الدراسة استعراض محاولات إعادة التوازن لبطاقة الأداء بإدخال البعد البيئي ومناقشة السلسلة السببية التي يتضمنها التخطيط الاستراتيجي مع التركيز على مفهوم استدامة الشركات وتأثيره على مؤشرات ومقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تناولنا مفهوم مؤشرات ونظم قياس الأداء، وتحديد واختيار مؤشرات الأداء البيئي، ثم استخدامات بطاقة الأداء المتوازن والتخطيط الاستراتيجي، وأخيراً كيفية توسيع دائرة بطاقة الأداء المتوازن لتشمل البعد البيئي وربطها بعناصر الاستدامة.

## I - ماهية الأداء و مختلف المفاهيم المرتبطة به :

يعد الأداء مفهوماً شمولياً و هاماً بالنسبة لجميع منظمات الأعمال بشكل عام و يكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع و حقول المعرفة الإدارية. و على الرغم من كثرة البحوث و الدراسات التي تناولت الأداء و تقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، فلا يزال الباحثون يناقشون الأداء كمصطلح فني و بمناقشة المستويات التي يحلل عندها و القواعد الأساسية لقياسه كما يعتقدون أن الخلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير و المقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء و قياسه و التي يستخدمها الباحثون مع أن هذا الاختلاف إنما يعود لتنوع أهداف و اتجاهات الباحثين في دراستهم.

3

### I - 1 - تعريف الأداء

حسب Paul Pinto أن الأداء يعني أحسن نظام لاستخدام و تخصص الموارد بين العملاء، العمال، و المساهمين و الغرض منه تقوية و تدعيم النظام البيئي الرأسمالي فحسب هذا الأخير فإن الأداء الدائم و المتميز يرتكز على أربع أعمدة أساسية :

1. القيم من أجل القدرة على البقاء.

2. السوق بغرض التنافسية.

3. الأفراد لتحقيق الإنتاجية.

4. التخصص في المهنة من أجل تحقيق مردودية.

و في تعريف آخر : فإن الأداء هو عبارة عن نتيجة غير عادية و باهرة، خارج عن ما يحققه الجميع، أحسن و أفضل، و الذي يمكن أن يتعدى الأهداف المسطرة.

أما M.Y. Lebas يشير إلى الأداء بأنه اتجاه نحو المستقبل من خلال مفهوم "القدرة على الذهاب إلى أين نريد أن نذهب". ويشير أيضا إلى أننا يمكننا القول على المؤسسة حققت الأداء إذا قامت بتحقيق الأهداف التي قامت بتسطيرها. **5**

كما أن نستخدم الأداء يعني تأدية أو القيام بفعل أو بذل جهد من أجل هدف معين و يعرفه القاموس :  
كنتيجة كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص بعد بذل جهد معين، و يتم الحكم عليه  
بالجيد، أو الأمثل. **6**

و من مؤشرات التنبؤ بتحسين الأداء مثلا التقارب بين الهياكل و تحقيق الأهداف او بين الموارد المستغلة و النتائج المحققة. و يقصد بذلك مدى درجة تحقيق الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها و هو مفهوم يربط بين كل من الوسائل المستعملة و الأهداف المحققة.

**1.** و حسب O.Gelinier في كتابه "المؤسسات العصرية" و الذي ذكر فيه أهم مؤشرات تحسين الأداء و لخصها في المصطلحات التالية :

البحث عن الوقائع - ثقة و إعجاب العاملين بإنجازاتهم - الحق في الخطأ و العقاب - التقييم - التحضير - التنافسية - المرونة - المردودية - الحكم على أساس النتائج - مبدأ التطور المستمر و بشكل عام فإن أداء مركز مسؤولية سواء كان (مؤسسة، وحدة، فرع...) يعبر عن الفعالية و الكفاءة التي يظهر بها هذا المركز أمام تحقيق الأهداف المسطرة. **7** و يمكن اعتبار هذه المصطلحات خصائص و مواصفات للتميز في العمل. و لتحقيق هذا التميز في الأداء يجب على المؤسسات أن تتحول من مجرد شركات إلى مؤسسات للتعلم بها.

## I - 2 - مفهوم الأداء :

• ورد مفهوم الأداء في Encyclopédic World Dictionary بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن ننجز و هذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق و إتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

• و يشير Daft إلى أن الأداء هو التعبير عن المسؤولية الكلية للمسيرين أمام منظماتهم، و كذلك فإنه يشير إلى السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة و كذلك فإن الأداء قد يعبر عن الصفات الشخصية للأفراد العاملين بالإضافة إلى الجهد الذي يبذله في العمل مع الدعم و المساندة الذي تقدمه المنظمة و يعبر عن ذلك الأداء الوظيفي : (الصفات الشخصية للفرد + الجهد المبذول في العمل + الدعم التنظيمي).

• إلا أن الصفات الشخصية و الجهد المبذول لا تكون كافية في ضمان الأداء الكفء للفرد دون التدريب الذي يضمن نوعية الأداء. ففي هذا الاتجاه فإن الأداء يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يطع بها الفرد متطلبات الوظيفة

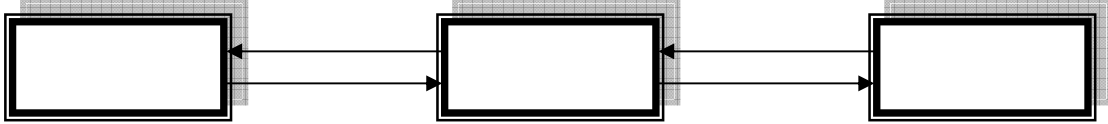
من ذلك يمكن القول أن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المنظمة و بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب. و

يمكن تمثيل الأداء كدالة تشمل كل من "المردودية، الإنتاجية، و قياس الأداء لمختلف أشكاله داخل المؤسسة، كعوامل متغيرة تؤثر في الأداء، و بالتالي العلاقة هي :

الأداء = ع (المردودية، الإنتاجية، ... قياس الأداء)

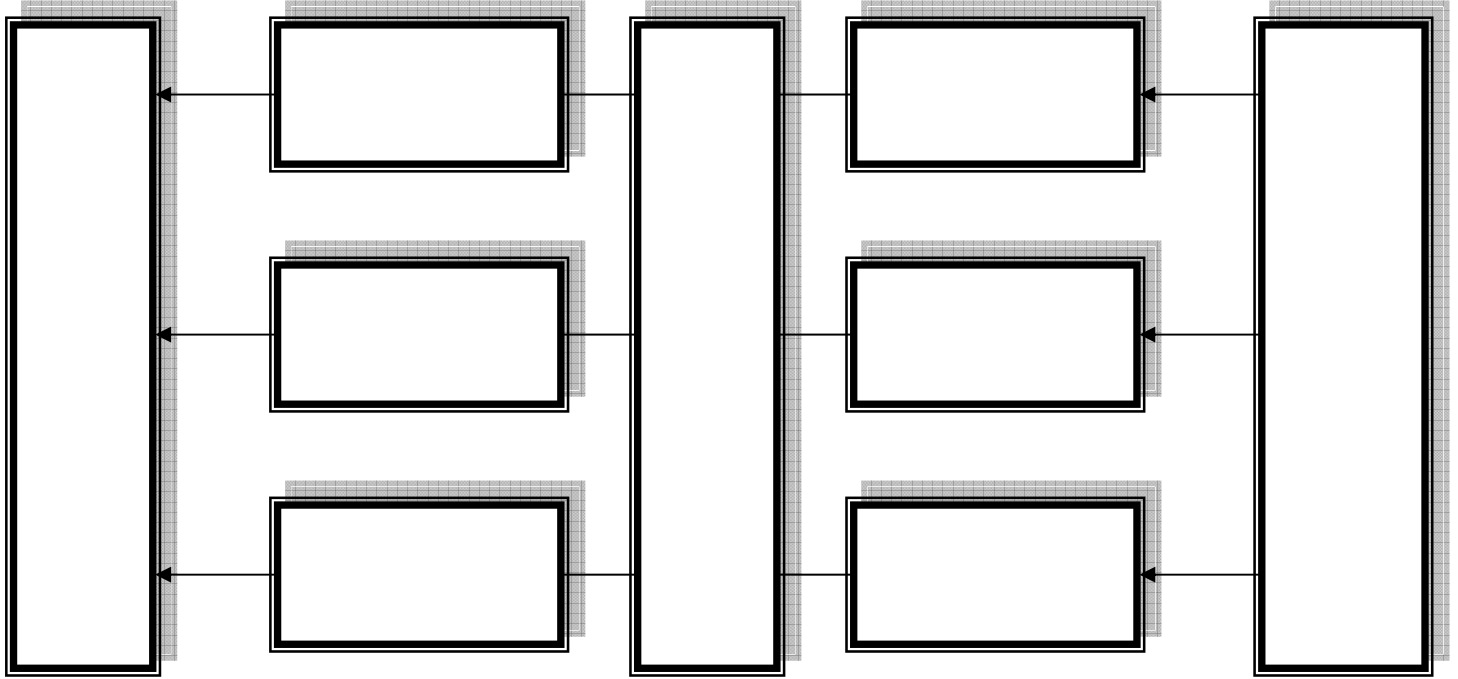
و من هذا المنطلق كلما ارتفعت و زادت المردودية أو الإنتاجية زاد تحسن الأداء داخل المؤسسة و كلما اهتمت المؤسسة و دأبت باستمرار على قياس و مراقبة نشاطها من خلال تخصيص مصلحة أو قسم مختص في ذلك، كلما ساعد ذلك في الرفع و الزيادة في تحسين النشاط و بالتالي تحسين الأداء و الذي يمثل مؤشر لنجاعة و تكامل و تناسق السياسات العامة المتبعة من طرف المؤسسة و الأهداف و الإستراتيجية الموضوعية من طرف المؤسسة أمام كل المتعاملين معها، فيمكن اعتبار مؤشر الأداء كهمزة وصل بين المؤسسة و مختلف الأعوان الموجودين بالمحيط.

### الشكل رقم (1) مؤشر الأداء و دوره المزدوج



من خلال التعاريف السابقة و غيرها في تعريف الأداء Performance يمكن التعبير عنها بالنجاح و التفوق و لن يكون للنجاح معنى إذا لم يحقق المكاسب المادية و هذه الشركات يمكن أن نطلق عليها "شركات من الطراز الأول في المستقبل" و لذلك فكلمة "التميز في الأداء في القرن 21 تعني علامة الجودة للمؤسسة الناجحة في إدارة الأعمال، هذا التعبير يحتاج إلى تعريف شامل للنجاح و للتفوق في العمل. من هذا المنطلق بدأت جميع الشركات تعمل جاهدة من أجل تحقيق النجاح هادفة من وراء ذلك التفرد و الشهرة، و تؤمن هذه الشركات بأن البقاء على القمة و فوق مستوى المنافسات المستقبلية يتطلب التركيز على تلك العوامل التي تضمن لها هذا التفرد و الامتياز مثل إرضاء العميل، تحقيق الإنجازات و المكاسب المادية، الاستثمار الأمثل و الفعال للثروة الفكرية "الأفراد" و كذلك تفعيل هذه الشركات في التأثير في المجتمع بشكل واسع.

## الشكل رقم (2) المنهج الشامل للتمييز في الأداء



المصدر **8** : عبد الرحمان توفيق : قمة الأداء، 1998 ، ص 24.

نود أن نشير هنا أن كلمة نجاح لا تعرف على أنها الهدف الأول و الأخير أو الغاية المنشودة. فكل شركة تحدد بنفسها الأهداف و القيم الخاصة بها و لديها الأسلوب الأمثل للقيام بجميع أنشطتها. فمفهوم الشركة المستقبل "الغد" : "سوف تدرك و تقيس القيمة التي تنتج كل علاقاتها المؤثرة لإحداث التوازن بين متطلبات العملاء و الموردين و المستثمرين و كذلك المجتمع الذي تتواجد فيه و ذلك من خلال الخطوات التالية :

**1.** التركيز على خلق قيمة فوق أي شيء آخر.

**2.** اتخاذ القرارات الصحيحة و السليمة لخلق هذه القيمة.

و القيمة هنا لا تعني القيمة المادية و المالية فقط فهذه الشركات تعرف و تعمل من أجل إضافة قيمة

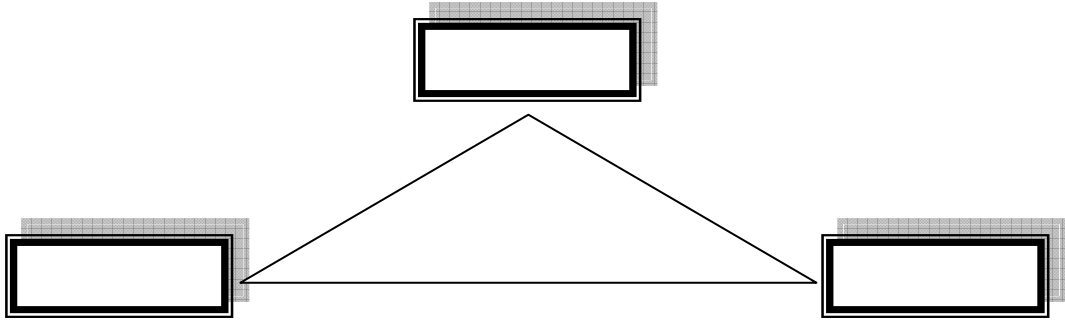
لهؤلاء الأطراف: **9**

**1.** العملاء : و تقدم لهم الشركة المنتجات أو الخدمات التي تلبى احتياجاتهم و ربما تفوق رغباتهم.

**2.** العاملين " يعملون في بيئة تحثهم على التقدم و التطوير، و يتم تقدير و تقييم هؤلاء الأفراد و إسهاماتهم.

**3.** المساهمين : و يتم منحهم سعر السهم و كذلك حصة ربح السهم.

الشكل رقم ( 3 ) علاقة متوازنة بين العملاء.المساهمين.والأفراد أساس استدامة الأداء



Source : Paul Pinto : La performance durable, P7.

و بمجرد القيام بكل متطلبات هؤلاء المساهمين الثلاثة يتحقق التفرد و التميز في العمل، و يؤدي تدعيم فرص النجاح و التميز بدوره على تفوق و تميز مستدام (Performance durable) .

**4. المجتمع :** و هناك عنصر رابع يضاف إلى قائمة المساهمين إذا أرادت الشركات أن تحقق التميز في المستقبل و هو المجتمع الذي يتمتع بثروة اقتصادية ضخمة بجانب توافر الأيدي العاملة التي لها آثارها النفعية على المجتمع و البيئة.

"يمكن تقديم تعريف شامل للأداء المتميز و المستمر بأنه : قدرة المؤسسة على تجديد و تغيير على المدى الطويل في المستقبل آداءات مرضية في مجال النمو و الربح" **10**

من هذا التعريف نرى أن قلب الأداء المستمر يمكن تلخيصه في مفهومين أساسيين هما : نمو رقم الأعمال، باعتباره العنصر الوحيد الذي يحكم على بأن الشركة تقدم المنتجات و الخدمات التي تلبى احتياجات العملاء و ربما تفوق رغباتهم Performance client . النتيجة الاستغلال لأن تترجم قدرة المؤسسة على استغلال الأمثل لمواردها و مكافأة رأس المال المستثمر في طرف المساهمين.

**3-I - مؤشرات قياس الأداء**

مؤشرات قياس الأداء و يطلق عليها مؤشرات أداء النجاح و هي مؤشرات تساعد المؤسسة على قياس التقدم نحو أهدافها المنشودة. عندما تقوم المؤسسة بتحليل مهمتها و تعريف أهدافها و تعيين المساهمين من مزودين و موزعين و مدراء و غيرهم ، تحتاج إلى قياس مدى تقدم أدائها عن طريق استخدام مؤشرات قياس الأداء. مؤشرات قياس الأداء تعتبر مؤشرات قابلة للقياس (measurable) و تظهر عوامل النجاح الهامة في المؤسسة. يتأثر اختيار المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء بالغرض من هذا القياس ، كالتخطيط و الرقابة و التقييم و إدارة التغيير و الاتصالات و التحسين و تخصيص الموارد و التحفي أو التركيز طويل الأجل و هي 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 مؤشرات 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. **11**

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 زبائننا السابقين" لا يمكنها استخدام مقياس الأداء في هذه الحالة إلا إذا وضعت الشركة طريقة للتمييز بين الزبائن الحديثين و القديمين 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 بيعها 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 مسبقا 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 ب" معدل ترك الموظفين للشركة" ويمكن تعريفه على أنه عدد الموظفين الذين تم استقالتهم أو إيقافهم 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 لإتخاذ الإجراءات اللازمة للوصول إلى هذه 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 ثلاثة هامة هي

**1- الإنتاجية** • التي تتبع أداء المنظمة في الانتفاع بمواردها لخلق القيمة حيث تتطلب البيئة التنافسية التركيز على الاستخدام الكفاء لمدخلات موارد المنظمة مع خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها. ■

**2- الجودة الشاملة** .. وتتم باهتمام المنظمة بالتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات

**3- التنافسية** .. والتي تعنى مقدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهمتها في الأجل الطويل.

ومن الملاحظ أن المؤشرات التي ساد استخدامها واستهدفتها الإدارة العليا مثل القيمة المضافة

## **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. **12**

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

يخطئ 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 صحيحة. 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 أعتى عيوب الفشل المؤسسي المتمثلة في غياب العلاقة بين نظام تقييم الأداء وبين إستراتيجية المنظمة.

### **III- تحديد واختيار مؤشرات الأداء البيئي 13**

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 وتدرج 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 ومنتخذي 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 ■

وجهت 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 فرعيا 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 فبتحديد 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

## - ماهية السلسلة ISO 14000 ومبررات وجودها 14

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 الكلف . الأساس المنطوي . المرونة . تعكس تطبيقات منظميه متاحة لجمع معلومات بيئية وتفسيرها وإيصالها. 15

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 المتحولة ، 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 البيئي Environmental Performance . 16**

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 معاصر لمقياس الأداء الإستراتيجي

نتيجة الانتقادات التي وجهت إلى نظم الرقابة الإدارية التقليدية ، والتي يتمثل أهمها في **17** :

تقديم معلومات غير وافية لصناع القرار ، عدم الاهتمام بمتطلبات منشآت اليوم واستراتيجياتها ، الاهتمام بالتفكير قصير المدى ، عدم القدرة على توفير الصورة الواضحة والصادقة ، توفير معلومات مضللة فيما يتعلق

بتخصيص التكاليف والرقابة على الاستثمارات، توفر معلومات تجريدية للموظفين ، ضعف الاهتمام ببيئة العمل، التركيز على المنظور قصير المدى ، ظهر منهج قياس الأداء المتوازن كما اقترحه كابلان ونورتن ليعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل ، المقاييس المالية وغير المالية، بين قيادة أو إتباع الظواهر والتغيرات، وبين معايير منظورات الأداء الخارجية والداخلية **18**. تداولت مقولة "ما يمكن قياسه يمكن إدارته" بين ذوي الاختصاص في المجال الإداري، لأنه تشكل البدايات الأولى لفكرة القياس المؤسسي الذي تعتمد عليه المؤسسات في إطار تقويم إستراتيجيتها الشاملة، لذا بادرت العديد من المنظمات إلى استخدام عدد من مقاييس الأداء، وإن كانت تلك المقاييس تركز على الجوانب المالية في الأداء، ولكن التوجه نحو استخدام مقاييس غير مالية يعتبر مدخلا حديثا في تقييم الأداء الاستراتيجي الشامل للمنظمة من خلال ما يسمى ببطاقات الأداء المتوازن.

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

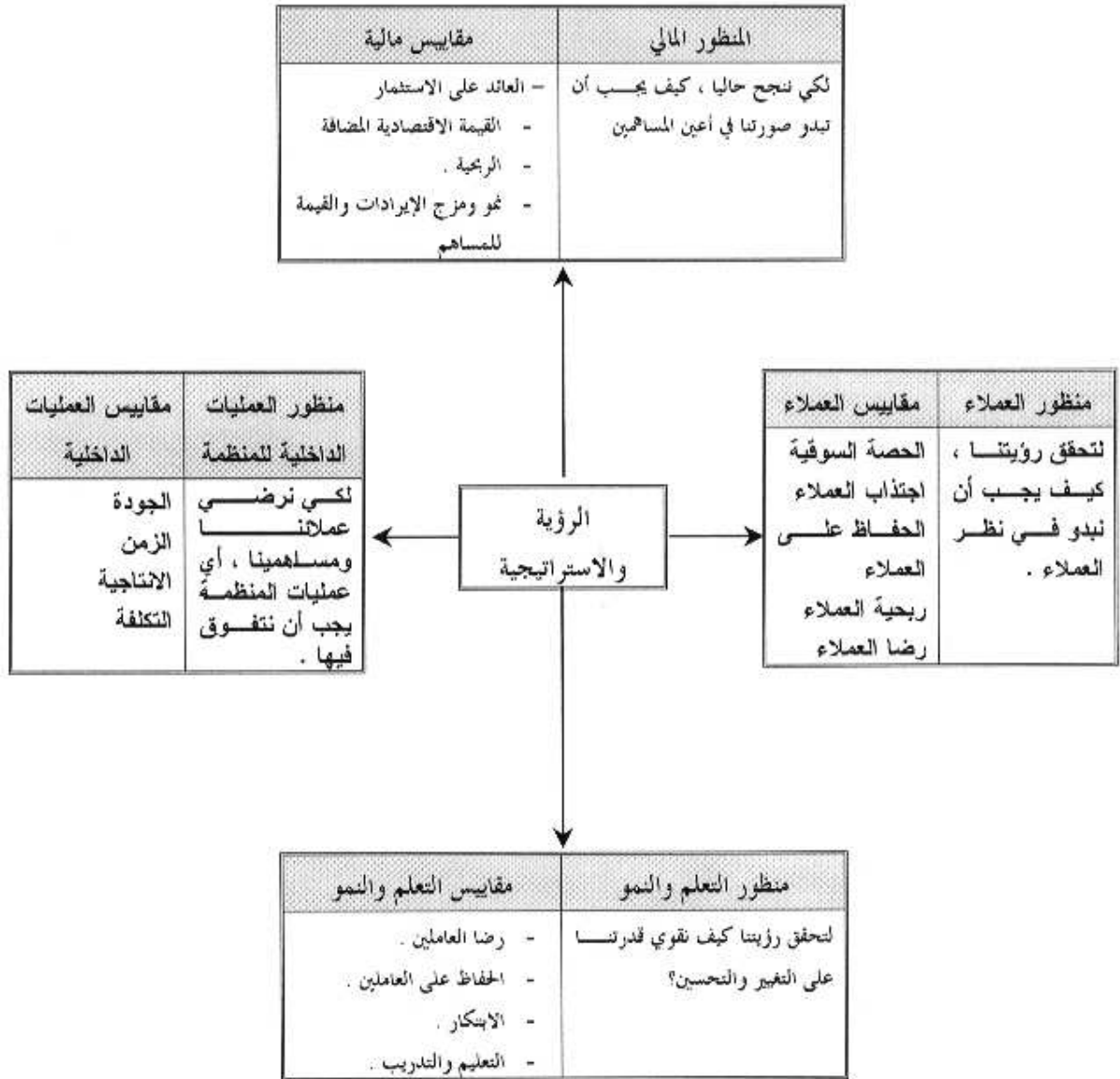
تهدف بطاقة الأداء إلى الربط بين المفردات المالية و الربح في جانب وبين العمليات التنفيذية اليومية للأداء لمؤسسي والتخطيطية المستقبلية في جانب آخر ، بمعنى الربط بين الرقابة المالية التشغيلية على المدى القصير مع لرؤية الإستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل ودراسة مدى تأثيرها علي تنمية المستقبل ، كم يعتمد 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 إلي مساعدة المنشأة علي ترجمة رؤيتها و استراتيجياتها إلي 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 **19**

ويعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها : أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلي 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 **20**:

- 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 .



## 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:

**21:**

- 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 استراتيجياتها، ولا تعتمد على 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 على الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية أو الربع سنوية، ولكنها تهتم بتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل. على سبيل المثال، السعي لزيادة رضا العميل يشير إلى مبيعات أعلى ودخل أعلى في المستقبل. كما تركز بطاقة قياس الأداء المتوازن انتباه الإدارة على كل من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل. كذلك تحاول خلق التوازن بين مستهدفات الأداء الخارجى الموجه إلى المساهمين والعملاء ومستهدفات الأداء الداخلى 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 **22**. 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 **23**
- 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 الإبتكارية 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 يحتوي 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 Initatives .

2- العلاقات السببية : كثير من العمليات الإستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة ، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها24. 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 الفائد 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 ؟

يتضمن 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 في ظل توسع المنهج المحاسبي المعاصر ليشمل

### المحاسبة البيئية

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 ركنا هاما بها

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

أن المواضيع البيئية والاقتصادية يتم معالجتها معا 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 حديثا 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 بدءوا التركيز على بحوث محاسبة الرفاهية المستدامة وتطبيقاتها التي يهدف منها أن لا تتضمن العوامل البيئية والاقتصادية الشاملة فحسب وإنما كذلك الجوانب الاجتماعية الضرورية والاساسيه 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 بعيدا عن التشوهات و الاختلالات 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 يلي25:

**1. حالة الأعمال** وتتناول كيفية مساهمة الاستدامة البيئية في الاستدامة الاقتصادية، وتسمح

للمنظمات بوضع استراتيجيات المساهم داخل الاستدامة البيئية والاجتماعية.

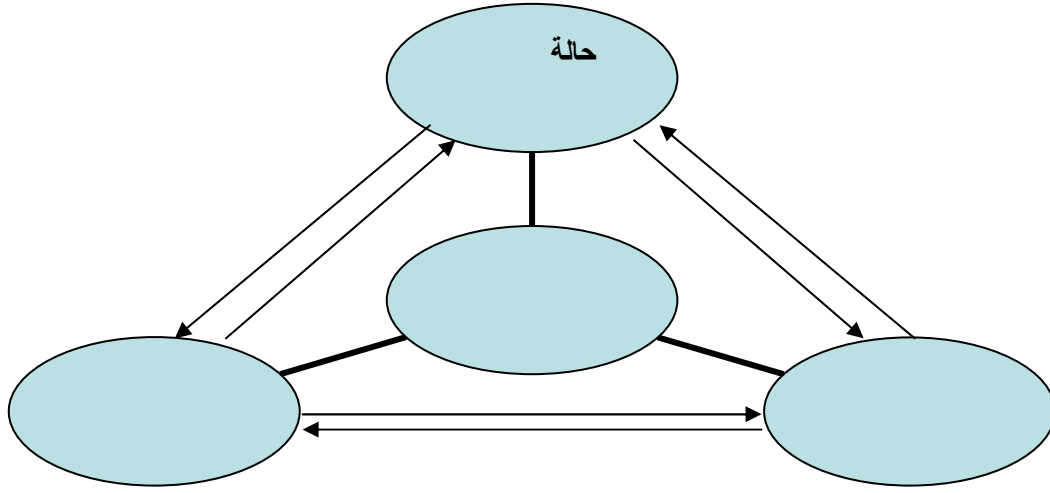
**2. حالة البشر** وتتناول كيفية مساهمة الاستدامة الاقتصادية والبيئة في الاستدامة الاجتماعية، وتعتمد

على فكرة أن الأمور البيئية سوف تساعد البشر على تطوير أنفسهم، كما يتم تنفيذ الحماية

البيئية لوقاية البشر في الأجل الطويل.

**3. الحالة الخضراء** وتتنظر 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

فريد النجار - ادارة 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 ومن 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 بالأمر 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 ببطاقة الأداء المتوازن التقليدية نلاحظ أن التفاعل بين الأجزاء في النظم التقليدية تقود 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 متعددة 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 وانبعاثات 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.
- لقد بين المسح الذي أجرته إحدى الهيئات الدولية المتخصصة في مجال البيئة لمجموعة من الشركات التي طبقت نظام الازو 1400، أن كافة هذه الشركات قد استفادت بشكل فعلي من تطبيق نظام

إدارة الجودة. تاليا بعض القراءات من هذه الدراسة: **26**

- **65%** من الشركات حسنت سمعتها.
  - **61%** استفادة ماديا 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 اهم طريقتين تم التعارف 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 مبرجة لفكرة دراية المنظمة بقوة الاستدامة وتوفر استراتيجيات المنافسة البيئية أساس جيد لوصف ميكانيكية بطاقات الأداء المتوازن المستدامة ووضعها في محتوى سيناريوهات الإستراتيجية الملائمة.

## النتائج

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 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 فإن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة توفر طريقة تسهل مراجعة فعالية وكفاءة الاستراتيجيات التي اتبعت في الماضي وتحديدها للوصول إلى رؤية ومهام المنظمة.

**ثانياً-** بطاقة الأداء المتوازن المستدامة 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-** بطاقة الأداء المتوازن المستدامة 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 بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لن تستبعد الأدوات الأخرى لاستدامة الشركات مثل ISO14000 ولكنها تساعد في نشر فكرة الاستدامة داخل عمليات وهياكل المنظمة وربطها بالعمل الاستراتيجي.

## التوصيات

- 1- دعوة الشركات إلى الاهتمام بالاحتياجات البيئية في إطار الاستفادة من فرص الأعمال القائمة على البيئة وتحقيق الميزة التنافسية.
- 2- ضرورة إعادة النظر في منظومة الأداء المؤسسي الحالية التي تقتصر على الجوانب المالية وغير المالية والتي يجب أن تُدعم بمؤشرات الأداء البيئي الشامل، التي تسمح بقياس مستوى المواطنة الصالحة للشركات داخل المجتمع المحلي التي تتواجد وتتمو بداخله ، وذلك بدلالة مجموعة من المتغيرات أهمها: أداء كل من إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المخاطر، وإدارة المعرفة.
- 3- ضرورة قيام الوحدات الاقتصادية بتصميم وتنفيذ نظام لحماية البيئة، على أن يتضمن سياسات وأهداف وبرامج بيئية بالإضافة إلى حتمية وجود نظام إدارة بيئية يهدف إلى توفير البيانات والمعلومات الضرورية لتقييم الأداء البيئي.
- 4- ضرورة تحويل نظام تقييم الأداء البيئي من نظام رقابي إلى نظام لتطوير وتحسين الأداء وتبدأ من مرحلة التصميم إلى مرحلة ما بعد البيع وذلك بتتبع الأمور البيئية خلال دورة حياة المنتج.
- 5- ربط مفهوم استدامة الشركات بمؤشرات الأداء لبطاقة الأداء المتوازن واختيار الشكل المناسب من بطاقة الأداء المتوازن البيئية لظروف المنظمة التي ترغب في دمج البعد البيئي في نظام تقييم الأداء الخاص بها.



## المراجع والتهميش

- 1- توصيات المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع – اقتصاديات البيئة والعودة - 23/20 نيسان 2009  
جامعة الزيتونة – عمان - الأردن
- 2- يوسف محمود جربوع مدى تطبيق القياس والإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة مجلة الجامعة الإسلامية) سلسلة الدراسات الإنسانية (المجلد الخامس عشر، العدد الأول، ص 239 ص 281 ، يناير 2007 الجامعة الإسلامية – غزة - فلسطين الرابط <http://www.iugaza.edu.ps/ara/research>، ISSN 1726-6807
- 3- حمزة محمود الزبيري. التحليل المالي تقييم الأداء والتبؤ بالفضل. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. الأردن 2000 ص 81
- 4- Paul Pinto-La performance durable .ed Dunod Paris 2003 p1
- 5- Lamia Berrah. L'indicateur de performance .ed Ce'padués France 2002 p215
- 6- Larousse Bordas 1997 p312
- 7 - Lamia Berrah op cite p21
- 8- عبد الرحمان توفيق : قمة الأداء ، 1998 ، ص 24
- 9-Jean-Pierre Mercier .Mesurer et développer les performances les éditions Quebecor 2003 p7
- 10-Paul. PINTO. Les quatre piliers de la performance durable p1
- 11 – قياس مؤشرات الأداء – الرابط [www.naditejari.net](http://www.naditejari.net)
- 12 – إدارة الأداء باستخدام النظم الحديثة - الجدارة وبطاقة الأداء المتوازن .
- 13 - النشرة البيئية
- 14 - ميسر إبراهيم احمد - تدقيق الأداء البيئي في الشركات الصناعية العربية وأثره في تقليل المخاطر البيئية دراسة حالة كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
- 15- Sierra. Enrique , The new ISO 14000 Series : What Exporters Should Know, International Trade Forum , 3 , 1996
- 16 - دول والتر ، الإدارة البيئية تحقق التنمية المستدامة ، رسالة البيئة ، السنة الخامسة ، العدد 18 ، أيلول 1996.
- 17- جوران، نيلز، وروي، جان ، ووتر ، ماجتر ، الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن ، أفكار عالمية معاصرة ، ترجمة علا أحمد صلاح، الإشراف العلمي د. عبد الرحمن توفيق (القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2003).
- 18 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي كلية التجارة جامعة المنصورة.
- 19- Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance . Harvard Business Review Jan- Feb , 1992 , 71-79
- 20 - د. عبد المحسن ، توفيق محمد ، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة : ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن (القاهرة : دار الفكر العربي، 2005 - 2006) .

- 21- [www.jcci.org.sa](http://www.jcci.org.sa) الرابط 2010 بطاقة الاداء المتوازن - **الغرفة التجارية الصناعية بجدة** - بطاقة الاداء المتوازن - 2010 الرابط [www.jcci.org.sa](http://www.jcci.org.sa)
- 22- العامرى ، صالح مهدي محسن ، والغالبى ، طاهر محسن منصور ، " بطاقة القياس المتوازن للأداء 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
- 23- د.مخيمر، عبد العزيز جميل، دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي(القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005 ) .
- 24- د يوسف، محمد محمود، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2005
- 25- فريد النجار - ادارة الأعمال الاقتصادية والعالمية . مؤسسة شباب الجامعة 1998 - 1999 . ص 498
- 26- نظم إدارة البيئة وسلسلة الآيزو 14001 والاستفادة منها ورقة عمل من إعداد خالد أبو عصبه رئيس لجنة مواصفات الآيزو بالمجمع العربي للإدارة والمعرفة منقول من موقع المجمع-