بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحقيق التنمية المستدامة

The Balanced Scoecard and its Role in Achieving sustainable Development

نبيل علي زوي*
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
Nabil Ali Zoui
20 August 1955 University of Skikda
Skikdacoeur2nabil@yahoo.fr

مهدية ساطوح
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
Mahdia Satouh
20 August 1955 University of Skikda
satouh.mahdia@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2022/07/14 تاريخ القبول: 2022/09/05 تاريخ النشر: 2022/09/29

الملخص: إن بطاقة الأداء المتوازن برزت في مقال نشر في مجلة هارفارد الاقتصادية سنة 1992 من طرف روبرت كابلان ودافيد نورتن وهو إطار عملي يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي، من خلال أربعة أبعاد (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعليم والنمو) وهو منظور متكامل يجمع الجوانب الكمية والمعنوية للأداء، الداعم لبقاء واستمرارية المؤسسة، من خلال تطبيق المسؤولية الاجتماعية التي تسعى إلى تنمية المجتمع الذي تعيش فيه، وعليه نبحث في هذه الورقة عن دور بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة.

وإن مسؤولية المؤسسة تتحد بناء على ما تقدمه من منافع للمجتمع وهو معيار البقاء والاستمرار في الوجود. ومؤشرات الأداء المجتمعي تضم كل ما يخص تأثير المؤسسة اقتصاديا على المجتمع بما في ذلك العمال والزبائن وباقي الشركاء.

الكلمات المفتاحية: الأداء الشامل؛ بطاقة الأداء المتوازن؛ التنمية المستدامة؛ الميزة التنافسية المستدامة

Abstract: The Balanced Scorecard was featured in an article published in the Harvard Economic Review in 1992 by Robert Kaplan and David Norton .It is a practical framework used as an introduction to improve current and future performance through four dimensions (Financial, Customer, Internal Process, and Learning and Growth).It represents a comprehensive which comprises both quantitative and abstract aspects of performance which supports the survival and continuity of companies. This is through applying social responsibility which aims at developing the society we live in. Hence, this paper investigates the role of The Balanced Scorecard with its different dimensions in achieving the requirements of sustainable development.

*- المؤلف المرسل

The responsibility of the institution is united on the basis of the benefits it provides to society, which is the criterion for survival and continued existence. Community performance indicators include everything related to the economic impact of the institution on society, including workers, customers and other partners.

Keywords: overall performance; balanced Scorecard; sustainable development; Competitive advantage

1-مقدمة:

في ظل التطور الحاصل في المجتمع الإنساني الذي مس مختلف أبنيته، أضحت الحياة تتسم بزيادة مستوى التواصل بين مختلف الطبقات الاجتماعية، واستخدام النسق التكنولوجي في عمليات الإنتاج والتوزيع كل هذا جعل المؤسسة تتجاوز حدودها كونها أداة اقتصادية ربحية فقط لتصل إلى تشكيلها وحدة اجتماعية هادفة تسعى لتطوير وتنمية المجتمع الذي تعيش فيه، وتعمل على إحداث تنمية مستدامة قائمة على الأداء المالي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي.

ضمن هذا الإطار حاول منظري قضايا التنظيم والإدارة البحث عن البدائل المعاصرة لرفع مستوى الأداء العام للمؤسسة، وكيف تفعل دورها في تنمية وتطوير البيئة الخارجية لها، لأن مستوى فعاليتها يتحدد بناء على المتغيرات في تلك البيئة وحجم الضغوط الخارجية المفروضة عليها، ولعل من بين التصورات المطروحة نجد بطاقة الأداء المتوازن والمعايير المختلطة (كمية نوعية) لقياس مستوى الأداء ودرجة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لهذه التنظيمات، وعليه نعالج في هذا المقال إشكالية مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في إرساء دعائم التنمية المستدام للمجتمعات البشرية، وفق منظور قائم على إعادة قراءة التراث النظري والدارسات الحقلية حول هذا الموضوع.

1-التأصيل المفاهيمي للأداء الشامل والميزة التنافسية المستدامة:

يتداول اليوم بين المدراء وصناع القرار عدة مفاهيم ترتبط ارتباط وثيقا بالمؤسسة وكل ما يحيط بها من متغيرات ومؤشرات، ولعل من بين هذه المفاهيم الأداء الشامل والميزة التنافسية المستدامة.

1- 1- مفهوم الأداء الشامل

يعد من بين المفاهيم التي احتلت حيزا كبيرا من النقاش والجدل بين العلماء والباحثين في قضايا الإدارة والموارد البشرية، و شغل بال العديد من المديرين و صناع القرار داخل المؤسسة المعاصرة اليوم، ولعل الشيء الذي جعل هذه التعاريف الخاصة بالأداء لا تعط معنا واحدا له هو:

كثرة تداوله في العديد من العلوم والمقاربات التنظيمية، وزاوية النظر إليه سواء من منظور كلي للمؤسسة، أو على مستوى الفرد العامل، وكذلك المحكات والمعايير المستخدمة في قياسه وتحديد معالمه، فهناك الإسهامات المركزة على الجوانب الكمية في الأداء، والأخرى التي تضيف له الجوانب الاجتماعية والشخصية للعامل.

نحن هنا نتجاوز الأداء الفردي للمورد البشري والذي يعتبر السلوك الذي يبديه العامل داخل المؤسسة، المؤدي إلى إنجاز الأنشطة، بطريقة عقلانية يلتزم فيها بجملة القواعد والإجراءات التنظيمية، ويظهر من خلاله مهارات يستخدمها لتحقيق جودة وإتقان في العمل، وبناء شبكة علائقية مع الآخرين، مما يسمح للمؤسسة رفع مستوى مردوديتها

إن الأداء الشامل يعرف على أنه هو الذي يأخذ بعين الاعتبار مطالب مختلف فئات أصحاب المصالح (الزبائن، المحيط المجتمعي، المحيط الطبيعي....) حيث أنه يبحث عن إرضائهم بطريقة أكثر توازنا وعدالة، وذلك من دون إهمال نمو المؤسسة وتطورها خدمة للملاّك والمساهمين (كواشي، 2012، ص. 178)، وفقا لهذا المفهوم، الأداء الشامل يقيس الآثار التي تخلفها المؤسسة في الوسط والبيئة التي تعمل فيها، أما سيزلاقي وكنيرش (knirsch – szekely) هو ذلك الأداء الذي يضمن استدامة وتوسيع النمو الاقتصادي، وتحقيق القيمة لحملة الأسهم وتحقيق هيبة المنظمة والمحافظة على سمعتها، واستمرارية العلاقة مع الزبون، والمحافظة على جودة منتجاتها وخدماتها، إضافة إلى تبني الممارسات الأخلاقية وخلق فرص عمل مستدامة، وبناء القيمة لكل أصحاب المصالح الذين يرتبطون بالمنظمة (القرشي، 2017، ص.37)، ومن زاوية أخرى هناك من يطلق عليه لأداء المؤسسي المشتمل على أبعاد ثلاثة: هي

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (الأداء المؤسسي كمدخل للتطوير والتنمية في الوطن العربي، 2019).

مما سبق يمكن القول إن الأداء الشامل هو محصلة لكافة الأنشطة الممارسة من طرف الأفراد العاملين، والتي تعبر بدورها على توجهات واستراتيجية التنظيم ككل، والتي تقاس بمستوي الفعالية، إلى جانب الآثار الناجمة عن محصلة نشاطاتها في البيئة الخارجية ومدى مساهمتها في التنمية الاجتماعية.

1-1-2-الأبعاد الإمبريقية للأداء الشامل: توجد أربعة أبعاد هي:

أ-الأداء الاقتصادي: هو الأداء المتجسد في الفوائض التي تحققها المؤسسة جراء تعظيم إنتاجيتها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها.

ب-الأداء الاجتماعي: وهو ترجمة لما تقدمه المؤسسة للمجتمع الذي تنشط فيه وللعاملين في كيانها الداخلي، لترسيخ قيم اجتماعية تتمثل في تحسين حياة الفقراء، وتوفير الفرص لمختلف شرائح المجتمع، وتحسين جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع، وبلوغ أعلى مستوى إشباع لمواردها البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي له.

ج-الأداء البيئي: هو تلك النتائج التي حققتها إدارة المؤسسة بشأن الجوانب البيئية، أي ترجمة لما تقدمه المؤسسة من أجل حماية البيئية وصيانة استغلال الموارد الطبيعية.

د-الأداء المجتمعي: هو الأداء الذي يعكس إسهام المؤسسة في تنمية وتطوير محيطها، وكذا تحسين موقعها داخل المجتمع الذي توجد فيه.

إذن هذه الأبعاد تعطي دلالات كبيرة على درجة انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي ضمن إطار النسق المفتوح، تؤثر في مجتمعها وتتأثر به بحكم صفة عدم الاستقرار والثابت التي تمتاز بها هذه البيئات (أرشي، 2011، ص.117).

2-1-مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

تزايد الاهتمام بالميزة التنافسية وأهميتها في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها لمواجهة سرعة التغيرات فلكي تكون المنظمة ناجحة في المدى البعيد يجب أن تمتلك بعض المزايا نسبة إلى منافسيها، كما تناول العديد من الباحثين مفهوم الميزة التنافسية واختلفت تعريفاتهم بالنظر إلى مستويات الدراسة سواء على مستوى الدولة أو القطاع أو المنظمة.

نجد **ميشيل بورتر 1985(Porter)** حدد الميزة التنافسية بثلاث مفاهيم أساسية هي:

***-المفهوم الأول:** الميزة التنافسية يتم على وفق عمليات محددة من شأنها أن تزيد من الأمد الزمني لها، وهذا التطوير يتمثل بنموذج القوة الخمسة وهي قوة المشترون، قوة المجهزون الداخلون الجدد للصناعة، المنتجات البديلة والمتنافسون في ذات الصناعة

***-المفهوم الثاني:** الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة من قبل المنظمة والتي تتمثل بقيادة التكلفة الشاملة قيادة التمايز والتركيز ويتم اعتمادها على السوق المستهدف فيما إذا كان سوق واسع أو سوق ضيق.

***-المفهوم الثالث:** تحليل سلسلة القيمة والذي يستند إلى نوعين من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة هما الأنشطة الرئيسية (الإمداد الداخلي، الإمداد الخارجي، العمليات، التسويق الخدمات

والأنشطة السائدة (البني التحتية لشركة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، التدبير) (بن حمدان والبكري، 2013، ص. 6)، في حين يرى **بغداد كربالي** الميزة التنافسية هي "مجموعة من الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتوج أو العلامة وتعطى للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين (كربالي، 2003، ص. 3)

وعليه يمكن الإشارة إلى أن **الميزة التنافسية المستدامة** هي: الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة على منافسيها الحاليين والمحتملين. وتعني أيضا الميزات الجديدة التي تحصل عليها المنظمة بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها. كما تم وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنها المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات الأخرى، بل أن بعض الباحثين ربط بين الميزة التنافسية المستدامة وبين تحقيق أعلى العوائد، أي قدرة المنظمة على تحقيق أعلى العوائد والاستثمار والاستمرار في المحافظة على هذه التقدم، وهنا جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتدعم هذه الخاصية بكل أبعادها.

2-بطاقة الأداء المتوازن و أبعادها:

قبل تحديد الخصائص البنائية والوظيفية لبطاقة الأداء المتوازن تجدر الإشارة إلى البعد التاريخي لها، والأسباب المؤدية إلى ظهورها، والتي تتجسد في:

- زيادة حدة التنافس والانفتاح على الأسواق العالمية
- استخدام النسق تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات.
- تغيرات وتحولات جذرية في أهداف المؤسسات من أجل ضمان بقائها واستمرارها في الوجود التركيز على جودة الخدمة ومستوى رضا العملاء
- ظهور بدائل معاصرة نظم الإدارة والتسيير مثل: نظام الجودة الشاملة، نظام الإنتاج في الوقت المحدد (Just In Time)

كان أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل سنة 1992، بأمريكا الشمالية على يد المستشار روبرت كابلان (Robert Kaplan) والمستشار المؤسس لوحدة البحث (KPMG) دافيد نورتن (David Norton) وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثنتي عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها، وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معينا في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين المالي والعملي (غير المالي)، وهذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة (Niven, 2002, p. 29)

2-1-مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

هي إطار عام يساعد مختلف مستويات المؤسسة على ترجمة أهدافها وخططها الاستراتيجية إلى أهداف عملية قابلة للقياس بدقة مع توجيه الأداء والسّلوك الفردي، وذلك من خلال ربط رسالة ورؤية النشاط بمهام الموظفين من خلال الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (غربية، 2006، ص. 1)، في حين يرى عبد الفتاح المغربي بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة (المغربي، 2019)، أو هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة تصورها وبرامجها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات والبرامج المترابطة حيث لم يعد التّقرير المالي يمثّل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية (الخفاجي وياغي، 2014، ص. 12)، هذا التعريف يعطي بعد شامل لماهية بطاقة الأداء المتوازن، والتي تقيس الجوانب الكمية والكيفية لمستوى الأداء، الأمر الذي يعطي هذه البطاقة مسارا واقعيا ومقبولا من جميع النواحي التي تهتم بها المؤسسة.

2-2-أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

مرت بطاقة الأداء لمتوازن بعدة مراحل أو أجيال في كل منها إضافة أو تطوير جانب من جوانب قياس الأداء الفعلي (أنظر الشكل 01)، وهذه الأبعاد هي:

- **البعد المالي:Financial**

يقيس هذا البعد ربحية الإستراتيجية، لأنَّ تحقيق الأرباح يمثل المحرك الأساسي للمبادرات الإستراتيجية التي تمارسها المؤسسة، ويعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي والعوائد المحققة لأن بقاء المؤسسة واستمراريتها مرهون بمدى العوائد والأرباح المحققة.

- **بعد العمليات الداخلية:Internal Business Process**

يعتمد هذا البعد على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من بعد العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء، والبعد المالي بواسطة زيادة أرباح المساهمين، ويركز هذا البعد على عمليات: الابتكار، التشغيل والتحويل وكذا على الخدمات المقدمة للعميل.

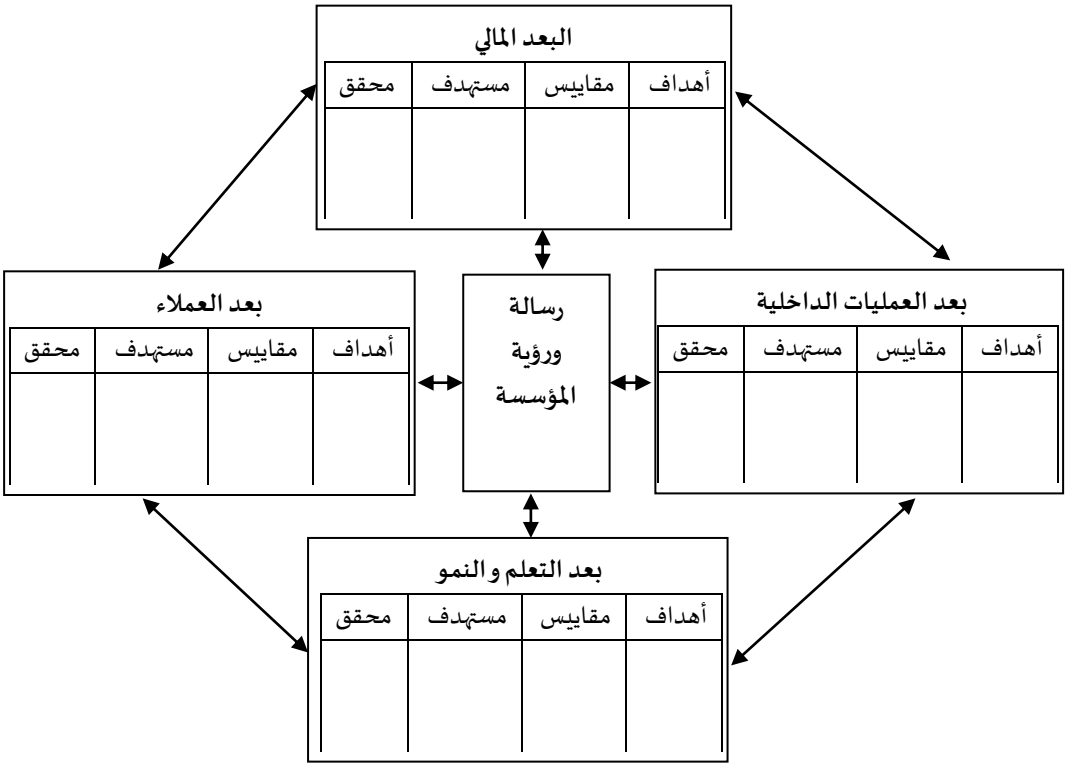
- **بعد العملاء:Customer**

يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة ويقيس نجاح المؤسسة في هذه القطاعات لتتحكم في أهداف نموها وتستخدم المؤسسات مقاييس مثل الحصة السوقية، عدد العملاء

الجدد، رضا العميل وهذا الأخير، أي رضا العميل يعتبر مهم جدا لأنه يؤدي إلى بقاء المؤسسة مادام هناك عملاء تتعامل معهم وتحقق معهم أرباح وعوائد.

- **بعد النمو والتعلم Learning and Growth**:

يحدد هذا البعد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى، والتي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، ويركز هذا البعد على قياس قدرات كل من: العاملين ومستوى مهاراتهم ورضاهم عن العمل، وكذلك قدرات نظام المعلومات (بلاسكة، 2012، ص. 29).



الشكل 1: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، المصدر: (العايب، 2011، ص. 193)

وتظهر أهمية الأداء المتوازن في:

- **توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة:** حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدمتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية والعملاء والتعلم والتطور، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

- **توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة:** يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض وقت الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي.
- **التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية:** يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي.
- **تقييم الإستراتيجية:** تساعد في كشف الاختلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل (السراج وحامد، 2009، ص. 4)

تتبلور هنا بطاقة الأداء المتوازن كمسار مستقبلي يضع المؤسسة على المحكات الحقيقة لقياس فعاليتها التنظيمية، وقوة ثقافتها التنظيمية الداعمة لتماسك جماعة العمل داخلها، زيادة على ذلك تعطيها القدرة على التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية، وفق استراتيجيات تكيفية تضمن لها إدارة الأزمات وحساب التوقعات المحتملة.

3-التنمية المستدامة ومؤشرات قياسها:

تعد من بين المفاهيم والقضايا الأكثر تداولا على كافة الأصعدة، خاصة مع ظهور المشكلات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية التي يعاني منها العالم، زيادة على ذلك تنامي دور الهيئات الدولية المنادية بضرورة تطبيق مبادئ التنمية المستدامة.

3-1-مفهوم التنمية المستدامة

لقد شغلت حيز كبير لدى العلماء والباحثين الاقتصاديين، فالتنمية لغويا تعني الازدهار الزيادة والرفاهية، الشيء الذي يوحي بتغيير إيجابي يتطور ويتقدم.

أما **اصطلاحا** هناك تعريفات كثيرة لمفهوم التنمية نظرا لوجود تباين فيما بينها، والراجع إلى تباين الإسناد النظري لصياغة المفهوم، كما نلاحظ أن علماء الغرب يتحدثون عن عدد من المفاهيم بمعنى واحد وهي: التحديث Modernization، والتنميةDevelopment، والتغريب Westernization، والتقدمProgress، والتأمرك Americanization، ويذهبون إلى أن هذه المفاهيم تعني إحلال النظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، والفكرية للغرب محل النظم

القائمة في المجتمعات التقليدية، وبالتالي تعني إرساء النظام الرأسمالي الليبرالي (أبو كريشة 2003، ص. 37)، وقد برز مفهوم التنمية بداية في علم الاقتصاد حيث استخدم للدلالة على عملية إحداث مجموعة من التغيرات الجذرية في مجتمع معين، بهدف إكساب ذلك المجتمع القدرة على التطور الذاتي المستمر بمعدل يضمن التحسن المتزايد في نوعية الحياة لكل أفراده، بمعنى زيادة قدرة المجتمع على الاستجابة للحاجات الأساسية والحاجات المتزايدة لأعضائه، بالصورة التي تكفل زيادة درجات إشباع تلك الحاجات، عن طريق الترشيد المستمر لاستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة، وحسن توزيع عائد ذلك الاستغلال (المبارك، 2017)، وظهر مصطلح "التنمية المستدامة" لأول مرة في منشور أصدره الاتحاد الدولي من أجل حماية البيئة سنة 1980، لكن تداوله على نطاق واسع لم يحصل إلا بعد أن أعيد استخدامه في تقرير "مستقبلنا المشترك" المعروف باسم "تقرير برو نتلاند"، والذي صدر 1987 عن اللجنة العالمية للبيئة والتنمية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة، تحت إشراف رئيسة وزراء النرويج آنذاك غرو هارلم برو نتلاند، وقد عرف التقرير التنمية المستدامة بأنها "التنمية التي تستجيب لحاجيات الحاضر دون أن تعرض للخطر قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها (التنمية المستدامة ، 2015).

ولقد حاول تقرير الموارد العلمية والذي نشر عام 1992م والذي خصص بكامله لموضوع التنمية المستدامة حصر 20 تعريفا واسعا التداول، ووزعها على أربع مجموعات هي: التعريفات الاقتصادية، التعريفات البيئية، التعريفات الاجتماعية والإنسانية، التعريفات التقنية والإدارية.

أ-التعريف الاقتصادي للتنمية المستدامة: إن هذا التعريف يختلف حسب طبيعة الدول (النامية. المتقدمة)

***-بالنسبة للدول النامية:** التنمية المستدامة تعني لها توظيف الموارد من أجل رفع مستوى المعيشة للسكان الأكثر فقرا في الجنوب.

***-بالنسبة للدول المتقدمة:** التنمية المستدامة تعني إجراء خفض عميق ومتواصل في استهلاك هذه الدول من الطاقة والموارد الطبيعية، وإجراء تحولات جذرية في الأنماط الحياتية السائدة، واقتناعها بتصدير نموذجها التنموي الصناعي عالميا.

ب-التعريف الاجتماعي والإنساني للتنمية المستدامة: فان التنمية المستدامة تسعة إلى الاستقرار في النمو السكاني، ووقفت تدفق الأفراد على المدن، وذلك من خلال تطوير مستوى الخدمات الصحية والتعليمية في الأرياف، وتحقيق أكبر قدر من المشاركة الشعبية في التخطيط للتنمية.

ج-التعريف البيئي للتنمية المستدامة: تعني الاستخدام الأمثل للأراضي الزراعية، والموارد المائية في العالم، مما يؤدي إلى مضاعفة المساحة الخضراء على سطح الكرة الأرضية.

د-التعريف التقني والإداري للتنمية المستدامة: هي نوع من التنمية التي تنقل المجتمع إلى عصر الصناعات والتقنيات النظيفة التي تستخدم أقل قدر ممكن من الطاقة والموارد، وتنتج الحد الأدنى من الغازات والملوثات التي تؤدي إلى رفع درجة حرارة سطح الأرض والضارة بالأوزون (زلماط، 2018).

وعلى هذا يتخذ مفهوم التنمية مفاهيم متعددة نظرا للمجال الذي تستعمل فيه، ولابد من التميز بين النمو الاقتصادي الذي يشير إلى ذلك التحول على المستوى الاقتصادي الكمي، أما التنمية فهي أحدات تحول أو قفزة نوعية على كافة مستويات الحياة المعيشية. من الناحية السوسيوتاريخية عرف مفهوم التنمية تطور تاريخيا بدأ من استعمال تنمية وصولا إلى التنمية المستدامة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول1: التطور السوسيوتاريخي لمفهوم التنمية، المصدر: (غنيم و أبو زنط، 2007) ص ص. 286-287)

نهاية الحرب العالمية 2 إلى غاية منتصف الستينات	منتصف الستينات إلى منتصف السبعينات	منتصف السبعينات إلى منتصف الثمانينات	منذ سنة 1990	قمة الأرض 1992
التنمية= النمو الاقتصادي	التنمية= النمو الاقتصادي +التوزيع العادل	التنمية الشاملة+ الاهتمام بجميع نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية	التنمية البشرية= تحقيق مستوى حياة كريمة وصحية للسكان	التنمية المستدامة= النمو الاقتصادي+ التوزيع العادل للنمو الاقتصاديّ الاهتمام بجميع نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية

فالتنمية المستدامة تشمل كل من الأعمال والجهود الداعمة من أجل تحسين جوانب الحياة للبشر على كافة الأصعدة، سوءا في المجال الاقتصادي والاجتماعية والثقافي وكذلك البيئي والتي تخلق رأسمال اجتماعي حقيقي.

2-3-مؤشرات قياس التنمية المستدامة:

من أجل مواكبة التطورات الإنسانية حول الباحثون الاجتهاد في وضع مؤشرات واقعية لقياس التنمية وقدر مر ذلك بعدة محاولات لوضع هذه المؤشرات، ومن بين الشروط المطلوبة في المؤشر هو أن يكون واقعيا وذات صلة بالموضوع المدروس، كما تساير التغيرات الحاصلة في المجتمعات وتعطينا القابلية لإجراء المقارنة، لكن هي مؤشرات متداخلة الجوانب (الاقتصادي الاجتماعي، البيئي)، وتختلف باختلاف الحقب الزمنية للدول (أنظر الجدول 2).

2-3-المعوقات التي تقف في وجه تحقيق التنمية المستدامة

رغم الجهود المبذولة من قبل الدول والجمعيات العالمية من أجل تحقيق تنمية مستدامة فإن هناك معوقات تقف كسد لتحقيقها وهي:

أ- الفقر الذي هو أساس لكثير من المعضلات الصحية والاجتماعية والأزمات النفسية والأخلاقية وعلى المجتمعات المحلية والوطنية والدولية أن تضع من السياسات التنموي ما يقضي على هذه المشاكل بإيجاد فرص العمل، والتنمية الطبيعية والبشرية والاقتصادية والتعليمية للمناطق الأكثر فقراً، والأشدّ تخلفاً، والعمل على مكافحة الأمية.

ب- الديون التي تمثل، إضافة إلى الكوارث الطبيعية بما فيها مشكلات الجفاف والتصحر والتخلف الاجتماعي الناجم عن الجهل والمرض والفقر، أهمَّ المعوّقات التي تحول دون نجاح خطط التنمية المستدامة ومن واجب الجميع التضامن للتغلب على هذه الصعوبات حماية للإنسانية من مخاطرها وتأثيراتها السلبية على المجتمع.

ج- الحروب والاحتلال الأجنبي التي تؤثر بشكل مضر على البيئة وسلامتها، وضرورة تنفيذ قرارات الأمم المتحدة الداعية إلى إنهاء الاحتلال الأجنبي ووضع تشريعات والتزامات تحرم وتجرّم تلويث البيئة أو قطع أشجارها أو إبادة حيواناتها، ومراعاة الكرامة في معاملة الأسرى طبقاً للقوانين الدولية ومنع تخريب المنازل والمنشآت المدنية ومصادر المياه .

د- التضخم السكاني غير الرشيد وتدهور الأحوال المعيشية في المناطق العشوائية وتزايد الطلب على الموارد والخدمات الصحية والاجتماعية .

هـ- تدهور قاعدة الموارد الطبيعية واستمرار استنزافها لدعم أنماط الإنتاج والاستهلاك الحالية مما يزيد في نضوب قاعدة الموارد الطبيعية وإعاقة تحقيق التنمية المستدامة .

و- عدم توفر التقنيات الحديثة والخبرات الفنية اللازمة لتنفيذ برامج التنمية المستدامة .

ز- نقص الخبرات اللازمة لدى الدول الإسلامية لتتمكن من الإيفاء بالالتزامات حيال قضايا البيئة العالمية ومشاركة المجتمع الدولي في الجهود الرامية لوضع الحلول (ناصر، 2010، ص.112).

جدول 2: مؤشرات قياس التنمية المستدامة، المصدر: (وردم، 2003، ص. 19)

البعد	المؤشرات الاقتصادية	المؤشرات الاجتماعية	المؤشرات البيئية
المياه	ضمان إمداد كاف ورفع كفاءة استخدام المياه في التنمية الزراعية والصناعة	تأمين الحصول على المياه النظيفة الكافية للاستعمال المنزلي والزراعة الصغيرة للأغلبية الفقيرة	ضمان الحماية الكافية للمستجمعات المائية والمياه الجوفية وموارد المياه العذبة وأنظمتها الايكولوجية

الغذاء	رفع الإنتاجية الزراعية والإنتاج من أجل تحقيق الأمن الغذائي الوطني والإقليمي والتصدير	تحسين الإنتاجية وأرباح الزراعة الصغيرة وضمان الأمن الغذائي المنزلي	ضمان الاستخدام المستدام والحفاظ على الأراضي والغابات والمياه والحياة البرية والأسماك وموارد المياه.
الصحة	زيادة الإنتاجية من خلال الرعاية الصحية والوقائية وتحسين الصحة والأمان في مواقع العمل	فرض معايير للهواء والمياه والضوضاء لحماية صحة البشر وضمان الرعاية الصحية الأولية للأغلبية الفقيرة	ضمان الحماية الكافية للموارد البيولوجية والأنظمة الايكولوجية والأنظمة الداعمة للحياة
المأوى والخدمات	ضمان الإمداد الكافي والاستعمال الكفء لموارد البناء ونظم المواصلات	ضمان الحصول الاستخدام المستدام أو المثالي للأراضي والغابات والطاقة والموارد المعدنية	ضمان الاستخدام المستدام والمثالي للأراضي والغابات والطاقة والموارد المعدنية
الطاقة	ضمان الإمداد الكافي والاستعمال الكفء للطاقة في مجال التنمية الصناعية والمواصلات وللاستعمال المنزلي	ضمان الحصول على الطاقة الكافية للأغلبية الفقيرة خاصة بدائل الوقود الخشبي	خفض الآثار البيئية للوقود الحفري على النطاق المحلي والإقليمي والعالمي والتوسع في تنمية واستعمال الغابات والبدائل المتجددة الأخرى
التعليم	ضمان وفرة المتدربين لكل القطاعات الاقتصادية الأساسية	ضمان الإتاحة الكافية للتعليم للجميع من أجل حياة صحية ومنتجة	إدخال البيئة في المعلومات العامة والبرامج التعليمية
الدخل	زيادة الكفاءة الاقتصادية والنمو وفرص العمل في القطاع الرسمي	دعم المشاريع الصغيرة وخلق الوظائف للأغلبية الفقيرة في القطاع غير الرسمي	ضمان الاستعمال المستدام للموارد الطبيعية الضرورية للنمو الاقتصادي في القطاعات الرسمية وغير الرسمية

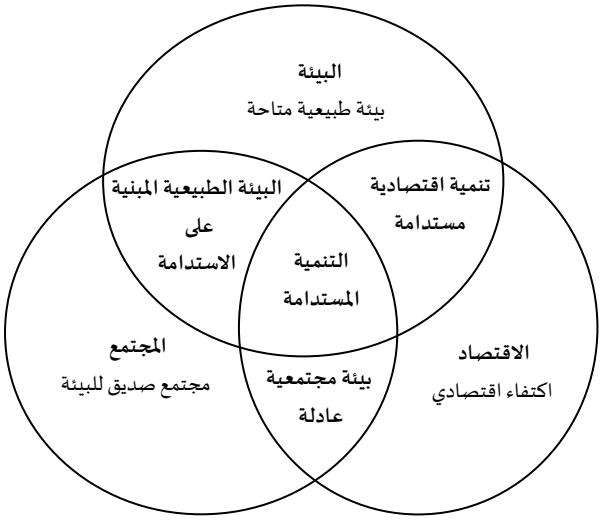
4- بطاقة الأداء المتوازن وميكانيزمات دعم متطلبات التنمية المستدامة:

في ظل التوجهات الجديدة للمؤسسة المعاصرة اليوم، هناك محاولات لجعل كل البدائل الحديثة في نظم الإدارة والتسيير، تعمل في إطار ما يعرف بالأداء المستدامة، الذي يدمج الأبعاد البيئية والاجتماعية معه التوجهات الاقتصادية لخلق مشروع الاستدامة داخل وخارج التنظيم. وتظهر مكانيزمات دعم متطلبات التنمية المستدامة في:

4-1- بطاقة الأداء المتوازن المستدام The Sustainable Balanced Scorecard :

مفهوم بطاقة الأداء المستدام اشتقت من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية استجابة إلى قضايا البيئية والاجتماعية، التي تعد ركائز أساسية لبيئة أعمال مستدامة، فإدارة الاستدامة المرتبط ببطاقة الأداء المتوازن التقليدية تساعد في التغلب على أوجه القصور في نظم الإدارة البيئية والاجتماعية التقليدية، عن طريق دمج الركائز الأساسية للاستدامة ضمن أداة إستراتيجية واحدة وشاملة، فبطاقة الأداء المتوازن المستدام تساعد في الكشف عن أهداف بيئية واجتماعية كإستراتيجية هامة للشركة، فضلا عن تعزيز الشفافية وتوليد القيمة المضافة بشكل أولي من الجوانب الاجتماعية أو البيئية (المسعودي والسيد علي، 2016).

وهناك 3 مداخل لتوصيف بطاقة الأداء المتوازن المستدام، كمدخل لإمكانية الارتباط المستقبلي، والمدخل المتكامل، إلى جانب منهج SIGMA، لنصل في الأخير إلى نموذج الخط الأساسي الثلاثي TBL الذي يدمج للعناصر الثلاث الرئيسية لقياس الأداء المستدام (أنظر الشكل 2)



الشكل2 نموذج خط الأساس الثلاثي، المصدر: (المسعودي والسيد ، 2016، ص. 200)

4-2-خلق المؤسسة الداعمة للتنمية المستدامة:

يظهر مشروعها في احتواء الإستراتيجية العامة لمختلف الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والعمل على إعداد خطط مرحلية لتنفيذه تلك الإجراءات، وبالتالي دمج المؤشرات الثلاث في برامج تحديد الأولويات في المؤسسة اليوم، وظهر ذلك ضمن رسالة ورؤيتها المستقبلية.

4-3-خلق المؤسسة الرشيدة القائمة على الاستغلال الأمثل للموارد:

المعتمدة على التخصص والكفاءة والتعاقدات، والتي تعمل على الحد من الهدر في الموارد الطبيعية، هذا ما يتماشى مع مؤشرات قياس التنمية المستدامة، وتطبيق لتوصية الندوات والمؤتمرات الدولية الخاصة بالمشكلات المناخية والبيئية.

4-4-بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الابتكار

من خلال المنظور الابتكار والتعليم والنمو تظهر الحاجة إلى خلق منتوجات صديق للبيئة وخاصة في ظل ظهور إيزو 14000 للمنتوج الأخضر، وإدخال مفهوم التدوير فيها

4-5-الرأسمال الاجتماعي وثنائية الأداء المجتمعي والبيئي:

وفقا لدمج المؤشرات السابقة تتبنى المؤسسة حوار مباشرة وفعالة مع كل فئات المجتمع وتصنع صورة قوية على توجهات ورهاناتها المستقبلية، فهي تعول على المشاركة الإيجابية لمختلف الفعاليات المجتمعية، كما أن تعزيز الرأس المال الاجتماعي يؤدى إلى زيادة الإدماج الاجتماعي لمختلف الجماعات والأقليات ويتيح لهم فرصة للمشاركة الواسعة والإيجابية في المجتمع.

4-6-مرونة قوة العمل وتدعيمها لتنمية المستدامة:

من خلال استمرار تدفق الإنتاج والخدمات واتساع نطاق التبادل على مستوى عالمي الاستفادة من الخبرات، وخاصة جعل نمط الابتكار هو حياة الكل داخل المؤسسات العالمية، مما يسهل خلق شبكات الابتكار والوصول إلى مجتمع المعرفة المنشود، مما يدعم تحرير التجارة الخارجية والبقاء والمنافسة الاقتصادية، ويخلق اقتصادي معرفي قوي

4-7-بطاقة الأداء المتوازن تتبنى مفهوم إدارة البيئة:

كأسس لحماية البيئة من التلوث واتخاذ الإجراءات الوقاية، والعمل على ترشيد استعمال الموارد الطبيعية، فظهرت مفاهيم جديدة كالمنتوج الايكولوجي والمؤسسة الصديقة للبيئة، ويظهر أيضا هنا إيزو14031 وهو مؤشر على تحسن الأداء البيئي للمؤسسة، وتكون مؤشرات قياس الأداء البيئي فيما يلي:

- صورة شاملة حول الأحوال البيئية وحجم الضغوط الموجودة.
- الالتزام بإرشادات المؤسسات العالمية مثل الكفاءة البيئية لمجلس الأعمال المستدام WBSCD

- حجم الانبعاثات الغازية واستهلاك المياه، النفايات والمخلفات.

4-8-المسؤولية الاجتماعية كمؤشر لقياس الأداء المجتمعي:

التي تشير إلى اهتمام المؤسسة الذاتي للمبادرة في مواجهة المشاكل والمساهمة في تطوير المجتمع. وتعرف المفوضية الأوربية مفهوم المسئولية الاجتماعية للمؤسسات بأنه التطوع الذاتي للمؤسسات في المساهمة في خلق مجتمع وبيئة أفضل، وإن مسؤولية المؤسسة تتحد بناء على ما تقدمه من منافع للمجتمع وهو معيار البقاء والاستمرار في الوجود. ومؤشرات الأداء المجتمعي تضم كل ما يخص تأثير المؤسسة اقتصاديا على المجتمع بما في ذلك العمال والزبائن وباقي الشركاء وهي:

- كفاءة المورد البشري وقوة المزايا الممنوحة سلم الأجور المعتمد عليه.
- مساهمة المؤسسة في حل بعض المشكلات الاجتماعية مثل توفير النقل وإشكالية الإسكان.
- مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاه الاجتماعي
- تعاون المؤسسة في إعداد دراسات للحد من مشكلات الضجيج والضوضاء
- هذه عبارة عن مجموعة من التصورات حول الدور الذي تقوم به بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمعات البشرية، والتي تستطيع من خلال ذلك رسم معالم مستقبلها المنشود.

-خاتمة:

حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية تحديد معالم بطاقة الأداء المتوازن كأحد البدائل المعاصرة اليوم، والمطروحة لحل مشكلات وقضايا المؤسسة، على اعتبار أن الوصول إلى معايير حقيقة تقيس الأداء العالي هو المسار الصحيح لضمان بقاء المؤسسة ضمن محيطها التنافسي، مع هذا العولمة ومقتضياتها تجعل من التنظيم ككل يخرج من عباءة الرجل الاقتصادي إلى مفهوم الشريك الاجتماعي المساهم في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع المحلي، وكانت الأبعاد التي وضعت هذه البطاقة بمثابة منطلقات للتحليل والتفسير من منظور تكاملي مع مؤشرات التنمية المعتمد عليها في قياسها.

قائمة المراجع:

- الأداء المؤسسي كمدخل للتطوير والتنمية في الوطن العربي. (10 أوت, 2019). تاريخ الاسترداد 12 سبتمبر, 2020، من www.unpan.un.org

- باتر محمد علي وردم. (2003). العالم ليس للبيع، مخاطر العولمة على التنمية المستدامة. عمان : دار الأهلية للنشر والتوزيع

- كربالي بغداد. (2003). تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية. مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد. البليدة : جامعة سعد دحلب .

- حطي محمد شاكر السراج، ومحمد حامد. (2009). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية. مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، يومي 10-11 نوفمبر. مسيلة: جامعة محمد بوضياف.

- زلماط حياة. (5 أفريل , 2018). إشكالية التنمية المستدامة في العالم . تاريخ الاسترداد 8 فيفري , 2019، من www.cmes-maroc.com

- المسعودي حيدر علي ، وعلي هبة الله مصطفي السيد. (2016). استعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدام لتقويم الأداء الاستراتيجي المستدام. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 109 ، الصفحات 195-211.

- بن حمدان خالد ، والبكري تامر. (2013). الاطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة: محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ،المجلد 05 العدد 01 ، الصفحات 03-11.

- غربية رمضان فهيم. (2006). التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن. مصر: المكتبة العصرية للنشر.

- بلاسكة صالح. (2012). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، (مذكرة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سطيف : جامعة فرحات عباس.

- المبارك صبري الحاج. (10 أفريل , 2017). المعلومات ودورها في التنمية. تاريخ الاسترداد 15 ماي , 2020، من www.informatics.gov

- أرشي طارق. (2011). الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الأيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة (مذكرة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف : جامعة فرحات عباس.

- العايب عبد الرحمان. (2011). التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سطيف : جامعة فرحات عباس .

- أبو كريشة عبد الرحيم تمام. (2003). دراسات في علم اجتماع التنمية. الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث .

- المغربي عبد الفتاح. (15 ماي, 2019). قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي. تاريخ الاسترداد 10 جانفي, 2021، من :www.elmaghrby.com

- غنيم عثمان محمد ، وأبو زنط ماجدة أحمد. (2007). التنمية المستدامة. عمان : دار الصفا للنشر والتوزيع

- كواشي مراد. (2012). آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة-دارسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 09، العدد 33 ، الصفحات 166-190.

- ناصر مراد. (جوان, 2010). التنمية المستدامة وتحدياتها في الجزائر. التواصل، العدد26 ، الصفحات 1-27.

- الخفاجي نعمة عباس ، وإحسان محمد ياغي. (2014). عمان : دار الأيام للنشر والتوزيع .

- القرشي ياسر شاكر ياسر. (2017). تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام (بحث مقدم لنيل شهادة دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي غير منشور). كلية الإدارة والإقتصاد، القادسية : جامعة القادسية .

- التنمية المستدامة . (30 نوفمبر , 2015). تاريخ الاسترداد 20 أكتوبر , 2020، من : www.aljazeera.net/encyclopedia/conceptsandterminology

- Niven, P. (2002). , Balanced scorecard step by step. Canada: Wiley.