



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد تنمية

دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن من أجل
تعزيز مساهمة المؤسسات الاقتصادية في التنمية المستدامة
- دراسة حالة مؤسسة إسمنت تبسة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

إشراف الأستاذ الدكتور

محمود جمام

إعداد الطالبة

آمال حفناوي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة	الجامعة الأصلية
عبود زرقين	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة أم البواقي
محمود جمام	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا	جامعة أم البواقي
جمال جعيل	أستاذ محاضراً	عضوا	جامعة باتنة 1
محاد عريوة	أستاذ محاضراً	عضوا	جامعة المسيلة
فواز واضح	أستاذ محاضراً	عضوا	المركز الجامعي ميله
محمد الشريف بن زواي	أستاذ محاضراً	عضوا	جامعة أم البواقي

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر وتقدير

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ

وَأُحِضِّبِي بِرَحْمَتِكَ فِيهِ مَبَادِئَ الصَّالِحِينَ " . - النمل الآية 19 -

أشكر الله عز وجل وأحمده، أن أعاني ووفقي لإتمام هذا العمل.

ثم أتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل:

"الأستاذ الدكتور محمود جمام"

لقبوله الإشراف على هذا العمل ولكل توجيهاته ونصائحه القيمة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى المديرين والعاملين بمؤسسة الإسمنت تبسة كل باسمه، لما قدموه لي

من معلومات ووثائق وحسن استقبال لإتمام الجزء التطبيقي من المذكرة.

كما أتوجه بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الكرام

الذين شرفوني بقبولهم تقييم عملي هذا.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي .. إلى من لا تفر عيناهما حتى يرياني سعيدة ..

إلى من تعبنا وشقينا لأنعم بالراحة والهناء، إلى من دُئبا على دفعي إلى طريق النجاح ..

وبذلا كل غالٍ ليرياني في أعلى المراتب.

إليهما .. ولا أحد سواهما

{ .. أمي و أبي .. }

الفهارس

شكر وتقدير

إهداء

I الفهرس العام:

IV فهرس الجداول:

VI فهرس الأشكال:

VIII فهرس الملاحق:

أ المقدمة:

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

12 مقدمة الفصل:

13 المبحث الأول: ماهية الأداء البيئي للمؤسسات ومؤشرات تقييمه

13 المطلب الأول: ماهية الأداء

21 المطلب الثاني: الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية

32 المطلب الثالث: تقييم الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية

40 المبحث الثاني: ماهية التنمية المستدامة

40 المطلب الأول: مفهوم التنمية المستدامة

48 المطلب الثاني: مبادئ وأبعاد التنمية المستدامة

53 المطلب الثالث: مؤشرات التنمية المستدامة وآليات تحقيقها

60 المبحث الثالث: مساهمة المؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

60 المطلب الأول: العلاقة بين المؤسسة الاقتصادية والتنمية المستدامة

69 المطلب الثاني: المسؤولية البيئية للمؤسسات

81 المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

93 خاتمة الفصل:

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

95	مقدمة الفصل:
96	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن
96	المطلب الأول: مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن
105	المطلب الثاني: محاور بطاقة الأداء المتوازن
113	المطلب الثالث: مكونات ووظائف بطاقة الأداء المتوازن ومعيقات تنفيذها
120	المبحث الثاني: دمج مؤشرات الأداء البيئي للمؤسسة في بطاقة الأداء المتوازن
120	المطلب الأول: قابلية نموذج البطاقة للتعديل وإمكانية دمج مؤشرات الأداء البيئي
124	المطلب الثاني: مداخل دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن
133	المطلب الثالث: خطوات بناء وتطبيق بطاقة أداء متوازن تتضمن المجالات البيئية
140	المبحث الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل استدامة المؤسسات الاقتصادية
140	المطلب الأول: دور بطاقة الأداء المتوازن في الإدارة بالقياس وتنفيذ الاستراتيجية
147	المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن أداة الإدارة الاستراتيجية المستدامة
156	المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كإطار للتغيير التنظيمي نحو الاستدامة
161	خاتمة الفصل:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

164	مقدمة الفصل:
164	المبحث الأول: صناعة الإسمنت في الجزائر وتحديات التنمية المستدامة
164	المطلب الأول: تاريخ صناعة الإسمنت في الجزائر
169	المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لقطاع الإسمنت في الجزائر
171	المطلب الثالث: تحديات التنمية المستدامة بالنسبة لصناعة الإسمنت
179	المبحث الثاني: تقديم مؤسسة إسمنت تبسة
179	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة إسمنت تبسة
183	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
186	المطلب الثالث: آلية سير العملية الإنتاجية بالمؤسسة
191	المبحث الثالث: الأداء البيئي لمؤسسة إسمنت تبسة

191	المطلب الأول: المسؤولية البيئية في المؤسسة
197	المطلب الثاني: نظام الإدارة المتكامل في مؤسسة إسمنت تبسة
201	المطلب الثالث: الاستثمارات المستدامة في مؤسسة إسمنت تبسة
211	خاتمة الفصل
	الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة
213	مقدمة الفصل:
214	المبحث الأول: تصميم بطاقة أداء متوازن ذات المحور البيئي المضاف للمؤسسة
215	المطلب الأول: تحديد رؤية واستراتيجية المؤسسة
218	المطلب الثاني: تحديد الأهداف الاستراتيجية والعلاقات السببية بينها
224	المطلب الثالث: تحديد مؤشرات تقييم الأداء للمؤسسة
233	المبحث الثاني: تطبيق مؤشرات النموذج المقترح على المؤسسة
233	المطلب الأول: تطبيق مؤشرات المحور المالي
236	المطلب الثاني: تطبيق مؤشرات محور العملاء
239	المطلب الثالث: تطبيق مؤشرات محور العمليات الداخلية
242	المطلب الرابع: تطبيق مؤشرات محور التعليم والنمو
247	المطلب الخامس: تطبيق مؤشرات المحور البيئي
254	المبحث الثالث: النموذج النهائي المقترح وتحليل نتائجه
254	المطلب الأول: هيكل نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح
258	المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن ذات المحور البيئي المضاف النهائية
260	المطلب الثالث: تحليل نتائج تطبيق النموذج المقترح
269	خاتمة الفصل:
271	الخاتمة
277	قائمة المراجع:
291	الملاحق
328	الملخص:

فهرس الجداول:

- جدول رقم (1): المنافع المحتملة للأداء البيئي الجيد للمؤسسة 27
- جدول رقم (2): أبعاد الأداء البيئي 27
- جدول رقم (3): مؤشرات مناسبة لكل المؤسسات 38
- جدول رقم (4): مؤشرات مناسبة لمنظمات معينة 39
- جدول رقم (5): مناهج التنمية المستدامة حسب معيار الإدراك 52
- جدول رقم (6): عائلة مواصفات نظم الإدارة البيئية ISO 14000 74
- جدول رقم (7): نقاط التقاء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع مؤشرات الاستدامة البيئية 123
- جدول رقم (8): استراتيجيات حماية البيئة وبطاقة الأداء المتوازن المستدامة التي تناسبها 126
- جدول رقم (9): العناصر المشتركة بين بطاقة الأداء المتوازن والإدارة البيئية 151
- جدول رقم (10): عناصر تفعيل مساهمة المؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة 153
- جدول رقم (11): مؤسسات الإسمنت المستحدثة في الفترة (1967-1983) 165
- جدول رقم (12): أضرار الغازات والأثرية الناتجة عن صناعة الإسمنت على صحة الإنسان 175
- جدول رقم (13): المؤسسات المساهمة في إنجاز المشروع 181
- جدول رقم (14): تجهيزات مصنع الإسمنت تبسة 182
- جدول رقم (15): تصنيف المخاطر البيئية لمؤسسة الإسمنت تبسة 196
- جدول رقم (16): العناصر الملوثة التي تدخل في صناعة مادة الإسمنت (نسبة مئوية) 201
- جدول رقم (17): الفرق بين طريقة التفجير التقليدية والطريقة الحديثة 204
- جدول رقم (18): إنتاج وتخزين المخلفات لسنة 2017 206
- جدول رقم (19): استهلاك الكهرباء والغاز في المؤسسة للسنوات (2012-2016) 209
- جدول رقم (20): معدل القيمة المضافة لمؤسسة الإسمنت تبسة للفترة (2012-2016) 233
- جدول رقم (21): المردودية المالية للفترة (2012-2016) 234
- جدول رقم (22): معدل العائد على الأصول للفترة (2012-2016) 235
- جدول رقم (23): تكاليف إنتاج الإسمنت في مؤسسة الإسمنت تبسة للفترة (2012-2016) 235
- جدول رقم (24): معدل الشكاوى للفترة (2012-2016) 236
- جدول رقم (25): معدل الاحتفاظ بالعملاء في مؤسسة الإسمنت تبسة (2012-2016) 237
- جدول رقم (26): تطور حجم المبيعات للفترة (2012-2016) 238

- جدول رقم (27): إنتاجية المواد في مؤسسة الإسمنت تبسة (2012-2016)..... 239
- جدول رقم (28): إنتاجية العامل في مؤسسة الإسمنت تبسة (2012-2016)..... 240
- جدول رقم (29): معدل تطوير الإنتاج للفترة (2012-2016)..... 240
- جدول رقم (30): نصيب الطن المنتج من مصاريف الصيانة للفترة (2012-2016)..... 241
- جدول رقم (31): معدل مصاريف التكوين للفترة (2012-2016)..... 242
- جدول رقم (32): نمو مصاريف تكوين العامل للفترة (2012-2016)..... 243
- جدول رقم (33): معدل التأطير في مؤسسة الإسمنت تبسة (2012-2016)..... 244
- جدول رقم (34): تطور مصاريف العاملين في مؤسسة الإسمنت تبسة (2012-2016)..... 245
- جدول رقم (35): تطور حوادث العمل في مؤسسة الإسمنت تبسة (2012-2016)..... 246
- جدول رقم (36): معدل استهلاك الغاز في مؤسسة الإسمنت تبسة (2012-2016)..... 248
- جدول رقم (37): معدل استهلاك الكهرباء في مؤسسة الإسمنت تبسة (2012-2016)..... 249
- جدول رقم (38): معدل استهلاك الوقود في مؤسسة الإسمنت تبسة (2012-2016)..... 250
- جدول رقم (39): معدل استهلاك الماء في مؤسسة الإسمنت تبسة (2012-2016)..... 251
- جدول رقم (40): معدل طرح النفايات الخطيرة في مؤسسة الإسمنت تبسة للفترة (2012-2016)..... 252
- جدول رقم (41): مستهدفات ومبادرات الأداء لمؤسسة الإسمنت تبسة..... 256
- جدول رقم (42): بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي المضاف لمؤسسة الإسمنت تبسة..... 259

فهرس الأشكال:

- شكل رقم (1): أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء 18
- شكل رقم (2): تمثيل مفهوم التنمية المستدامة..... 45
- شكل رقم (3): تأثير المؤسسة على التنمية المستدامة 62
- شكل رقم (4): تأثير التنمية المستدامة على المؤسسة 64
- شكل رقم (5): حالة الأعمال كأساس معياري للاستدامة الشاملة..... 67
- شكل رقم (6): الحالة البشرية كأساس معياري للاستدامة الشاملة..... 68
- شكل رقم (7): الحالة الخضراء كأساس معياري للاستدامة الشاملة..... 69
- شكل رقم (8): تخضير الأبعاد السبعة للمؤسسة 78
- شكل رقم (9): اهتمامات أصحاب المصالح في ضوء المحور الاقتصادي والاجتماعي والبيئي 86
- شكل رقم (10): هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 89
- شكل رقم (11): تطور بطاقة الأداء المتوازن 98
- شكل رقم (12): نظام بطاقة الأداء المتوازن من خلال المحاور الأربعة..... 106
- شكل رقم (13): سلسلة القيمة لمحور العملاء 109
- شكل رقم (14): سلسلة القيمة لمحور العمليات الداخلية..... 110
- شكل رقم (15): المكونات الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن 114
- شكل رقم (16): وظائف بطاقة الأداء المتوازن 117
- شكل رقم (17): الخطوات الرئيسية لتصميم بطاقة أداء متوازن تتضمن المؤشرات البيئية 134
- شكل رقم (18): منهج عملي لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن لبناء نظام إدارة جديد 137
- شكل رقم (19): دور بطاقة الأداء المتوازن في سد الفجوة بين الاستراتيجية والنتائج المرجوة..... 146
- شكل رقم (20): مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت تبسة 184
- شكل رقم (21): مخطط صناعة الإسمنت 187
- شكل رقم (22): سير العملية الإنتاجية الأولى 188
- شكل رقم (23): سير العملية الإنتاجية الثانية 189
- شكل رقم (24): سير العملية الإنتاجية الثالثة 189
- شكل رقم (25): سير العملية الإنتاجية الرابعة..... 190

- شكل رقم (26): نظام الإدارة المتكامل 198
- شكل رقم (27): خطوات تصميم بطاقة أداء متوازن ذات بعد بيئي المضاف لمؤسسة الإسمنت تبسة. 214
- شكل رقم (28): الخريطة الاستراتيجية لمؤسسة الإسمنت تبسة 222
- شكل رقم (29): تطور مصاريف تكوين العامل (2012 – 2016) 243
- شكل رقم (30): تطور معدل التأطير في مؤسسة الإسمنت تبسة (2012 – 2016) 245
- شكل رقم (31): تطور مصاريف العاملين في مؤسسة الإسمنت تبسة (2012 – 2016) 246
- شكل رقم (32): تطور معدل استهلاك الغاز في مؤسسة الإسمنت تبسة للفترة (2012 – 2016) 248
- شكل رقم (33): تطور معدل استهلاك الكهرباء في مؤسسة الإسمنت تبسة (2012-2016) 249
- شكل رقم (34): تطور معدل استهلاك الوقود في مؤسسة الإسمنت تبسة (2012-2016) 250
- شكل رقم (35): تطور معدل استهلاك الماء في مؤسسة الإسمنت تبسة للفترة (2012-2016) 252
- شكل رقم (36): تطور كميات النفايات الخطيرة لمؤسسة الإسمنت تبسة (2012-2016) 253
- شكل رقم (37): محاور بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي المقترحة..... 255
- شكل رقم (38): نتائج المحور المالي 260
- شكل رقم (39): نتائج محور العملاء 261
- شكل رقم (40): نتائج محور العمليات الداخلية 262
- شكل رقم (41): نتائج محور التعلم والنمو 263
- شكل رقم (42): نتائج المحور البيئي 264
- شكل رقم (43): نتائج الأداء الكلي للمؤسسة..... 265
- شكل رقم (44): نتائج الأداء الكلي للمؤسسة بالمقارنة مع أداء محاور البطاقة 267

فهرس الملاحق:

- 291 الملحق رقم 1: أهداف التنمية المستدامة
- 292 الملحق رقم 2: مخطط إنتاج الإسمنت
- 293 الملحق رقم 3: سياسة الجودة والأمن والبيئة
- 294 الملحق رقم 4: وثيقة تحديد المخاطر البيئية ومخاطر الصحة والسلامة لمؤسسة إسمنت تبسة
- 294 الملحق رقم 5-1: الآثار البيئية لمؤسسة إسمنت تبسة
- 295 الملحق رقم 5-2: تابع لآثار البيئية لمؤسسة إسمنت تبسة
- 296 الملحق رقم 5-3: تابع لآثار البيئية لمؤسسة إسمنت تبسة
- 297 الملحق رقم 5-4: تابع لآثار البيئية لمؤسسة إسمنت تبسة
- 298 الملحق رقم 5-5: تابع لآثار البيئية لمؤسسة إسمنت تبسة
- 299 الملحق رقم 6: وضعية إنتاج وتخزين المخلفات الخاصة والخطيرة 2017
- 300 الملحق رقم 7: استهلاك الكهرباء والغاز (2012-2017)
- 301 الملحق رقم 8-1: جدول حسابات النتائج لمؤسسة إسمنت تبسة 2012
- 302 الملحق رقم 8-2: جدول حسابات النتائج لمؤسسة إسمنت تبسة 2013
- 303 الملحق رقم 8-3: جدول حسابات النتائج لمؤسسة إسمنت تبسة 2014
- 304 الملحق رقم 8-4: جدول حسابات النتائج لمؤسسة إسمنت تبسة 2015
- 305 الملحق رقم 8-5: جدول حسابات النتائج لمؤسسة إسمنت تبسة 2016
- 306 الملحق رقم 9-1: الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة 2012 (أصول)
- 307 الملحق رقم 9-2: الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة 2012 (خصوم)
- 308 الملحق رقم 9-3: الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة 2013 (أصول)
- 309 الملحق رقم 9-4: الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة 2013 (خصوم)
- 310 الملحق رقم 9-5: الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة 2014 (أصول)
- 311 الملحق رقم 9-6: الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة 2014 (خصوم)
- 312 الملحق رقم 9-7: الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة 2015 (أصول)
- 313 الملحق رقم 9-8: الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة 2015 (خصوم)

- الملحق رقم 9-9: الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة 2016 (أصول)..... 314
- الملحق رقم 9-10: الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة 2016 (خصوم) 315
- الملحق رقم 1-10: مبيعات مؤسسة إسمنت تبسة 2012..... 316
- الملحق رقم 2-10: مبيعات مؤسسة إسمنت تبسة 2014 317
- الملحق رقم 3-10: مبيعات مؤسسة إسمنت تبسة 2015 318
- الملحق رقم 4-10: مبيعات مؤسسة إسمنت تبسة 2016 319
- الملحق رقم 11: المواد الأولية المستهلكة والكلنكر المنتج (2011-2017) 320
- الملحق رقم 12: عدد العمال وتصنيفاتهم في مؤسسة إسمنت تبسة (2013-2016)..... 320
- الملحق رقم 13: استهلاك الماء (2012-2017)..... 321
- الملحق رقم 1-14: وضعية إنتاج وتخزين المخلفات الخاصة والخطيرة 2012..... 322
- الملحق رقم 2-14: وضعية إنتاج وتخزين المخلفات الخاصة والخطيرة 2013..... 323
- الملحق رقم 3-14: وضعية إنتاج وتخزين المخلفات الخاصة والخطيرة 2014..... 324
- الملحق رقم 4-14: وضعية إنتاج وتخزين المخلفات الخاصة والخطيرة 2016..... 325

المقدمة

نشأ مفهوم التنمية المستدامة نظرا للنقص الملحوظ في النماذج السابقة للتنمية والنمو، خاصة بعد تصادم متطلبات التنمية مع متطلبات حماية البيئة، فدأبت المبادرات وفق هذا المفهوم الحديث نحو توحيد جهود الجميع ولمصلحة الجميع في العالم كله، من أجل الدفاع عن حق الأجيال الحالية والقادمة في الموارد وفي بيئة سليمة. فكان على المؤسسات الاقتصادية أن تتحمل مسؤوليتها تجاه البيئة والمجتمع، ليس فقط من خلال معالجة مشاكل التلوث الذي تحدثه هذه المؤسسات إنما باستخدام طرق وأساليب وقائية تمنع هذا التلوث أو تخفضه إلى أقل قدر ممكن، من أجل المحافظة على الموارد الطبيعية والبشرية التي تعتمد عليها التنمية.

كانت قضية دمج الاستدامة الشاملة ضمن سياسات المؤسسات الاقتصادية محور النقاش منذ قمة الأرض 1992 بريو دي جانيرو، ولقد توجهت المؤسسات الكبرى الملوثة في مؤتمر جوهانسبورغ 2002 حول التنمية المستدامة نحو تحمل مسؤوليتها تجاه البيئة، حيث تم إبرام العديد من اتفاقيات الشراكة بين السلطات العمومية والقطاع الخاص كآليات إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ولقد قامت المؤسسات الاقتصادية بجملة من المبادرات الخاصة بالبيئة. ومن هنا تسارعت خطوات عدد كبير من كبرى المؤسسات إلى اعتماد النشر الطوعي للتقارير البيئية والاجتماعية، فظهر الجيل الثالث لأدوات السياسة البيئية التي تعرف بالمقاربات الطوعية، مما يفسر الإدماج المتزايد للبعد البيئي في استراتيجية هذه المؤسسات.

تنفيذ العديد من المؤسسات الاقتصادية لأنظمة الإدارة البيئية لم يدم طويلا، إما لعدم ارتباطها بالتخطيط الاستراتيجي أو بالإدارة التقليدية للمؤسسة. ومع ظهور بطاقة الأداء المتوازن BSC في بدايات التسعينيات كأداة لتقييم الأداء وترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أنشطة، وتحويلها إلى لغة واضحة يفهمها الجميع في كافة المستويات الإدارية ويشتركون في تنفيذها. لذا تعتبر هذه الأداة من خلال دمج مؤشرات الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية فيها، وسيلة فعالة لسد الفجوة بين المساعي الهادفة إلى تعزيز مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة، والواقع الملموس لعملياتها وأنشطتها اليومية.

1. الإشكالية

لطالما كانت المؤسسات الاقتصادية القوة المحركة للنمو الاقتصادي في كل دول العالم، لذلك كان الاهتمام الأكبر للدول هو دعم نجاح وربحية هذه المؤسسات، والعمل بمبدأ الأعمال أولاً، واعتبار البيئة مورد لا ينضب، مسخر فقط لإمداد هذه المؤسسات بالموارد، وليس لها أي مسؤولية تجاهه، فكان ذلك له أثر كبير ومدمر على البيئة التي تعمل فيها المؤسسات، وعلى الناس الذين يعيشون فيها، فقد عانت البيئة جراء هذا الإهمال والاستنزاف من مشاكل وكوارث عدة، على غرار ثقب الأوزون، الاحتباس الحراري، تملح التربة وقلويتها، واستنزاف الموارد الطبيعية خاصة الناضبة منها ...

وعليه ومع ظهور مفهوم التنمية المستدامة الذي يدافع عن حق الأجيال الحالية والقادمة في الموارد وفي بيئة سليمة، على أن يشترك الجميع في تحقيق ذلك، أصبح حتمياً على المؤسسات الاقتصادية أن تتحمل مسؤوليتها تجاه البيئة، فسارعت للاهتمام بمتابعة وتحسين أدائها البيئي واستخدام طرق وأساليب حماية البيئة والوقاية من التلوث. إلا أن تنفيذ العديد من المؤسسات الاقتصادية لأنظمة الإدارة البيئية لم يدم طويلاً، ومع ظهور بطاقة الأداء المتوازن BSC في بدايات التسعينيات، ونجاحها في مساعدة العديد من المؤسسات الكبرى على تنفيذ استراتيجياتها، من خلال نشرها داخل المؤسسة، وتبسيطها لكافة المستويات الإدارية لتفعيل مساهمتهم في تنفيذها، هذا ما يرشحها لتكون أداة ونظام فعالين لتعزيز مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة من خلال دمج المجالات البيئية ضمن محاورها، ومن هنا يبرز التساؤل التالي:

كيف يمكن لدمج مؤشرات الأداء البيئي ضمن محاور بطاقة الأداء المتوازن أن يساهم في تفعيل مساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة؟

2. التساؤلات الفرعية

ينفرع عن التساؤل الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية أهمها:

✓ كيف يساهم دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية؟

✓ هل تهتم مؤسسة الإسمنت تبسة بأدائها البيئي من ناحية المتابعة والتقييم والتحسين؟

- ✓ هل تهتم مؤسسة الإسمنت تبسة بالتنمية المستدامة وبسبل المساهمة فيها؟
- ✓ هل تعتمد مؤسسة الإسمنت تبسة مقاييس غير مالية لتقييم أدائها؟
- ✓ ما مدى أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة الإسمنت تبسة؟

3. فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات السابقة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يمكن لإدراج مؤشرات الأداء البيئي ضمن محاور بطاقة الأداء المتوازن أن يعزز من مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة، من خلال قدرة هذه البطاقة على ربط أهداف الاستدامة البيئية باستراتيجية المؤسسة، وتوفير المتابعة والتقييم الشامل لهذا الأداء ضمن الأداء الكلي للمؤسسة، مما يساعد على رفع مستواه وتحسين نتائجه.

وتتمثل الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية فيما يلي:

- دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن، يساعد على توظيف بعض المؤشرات البيئية كمحركات للأداء، تعمل على تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية؛
- لا تهتم مؤسسة الإسمنت تبسة بمتابعة وتقييم أدائها البيئي، فهي تقوم باستثمارات بيئية وتحسينات لأدائها البيئي دون متابعة نتائج هذه الجهود وتحديد الانحرافات؛
- تهتم مؤسسة الإسمنت تبسة بالتنمية المستدامة وتسعى للمساهمة فيها، من خلال تحسين وضعها المالي مع حماية البيئة ومنع التلوث، ومن خلال مساهماتها الاجتماعية؛
- لا تعتمد مؤسسة الإسمنت تبسة على مقاييس غير مالية لتقييم أدائها، فهي تعتمد فقط على المقاييس المالية؛
- يمكن لمؤسسة الإسمنت تبسة أن تجني فوائد هامة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، من خلال توفير أداة رقابية أكثر كفاءة، لتقييم الأداء الكلي وتصحيح مسار المؤسسة نحو تحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجية.

4. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في توضيح أهمية ودور بطاقة الأداء المتوازن كأداة ونظام كفاً لتحسين الأداء البيئي للمؤسسة ومتابعته وتقويمه، ولتنفيذ المسؤولية البيئية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال

قدرتها على تحقيق التوازن بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية، وربطها برؤية المؤسسة واستراتيجيتها، والمساعدة على تنفيذها.

5. أهداف الدراسة

- التعرف على أهمية الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية ومدى التزامها بمسئوليتها البيئية؛
- معرفة علاقة المؤسسة الاقتصادية بالتنمية المستدامة وآليات مساهمتها في تحقيق أهدافها؛
- التعرف على أسس تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومراحل تطورها وأوجه استخدامها وأهميتها في نجاح تطبيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية؛
- التعرف على طرق دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن؛
- وضع نموذج لتقييم الأداء البيئي ودمجه ضمن تقييم الأداء الكلي للمؤسسة، يساهم في تنفيذ استراتيجيات الاستدامة بفعالية أكبر؛
- التوصل إلى عدد من التوصيات التي قد تكون ذات فائدة للمؤسسات الاقتصادية والباحثين والمهتمين، فيما يخص تعزيز مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة.

6. حدود الدراسة

أ. **الحدود العلمية:** ركزت الدراسة في تحليل مساهمة المؤسسة الاقتصادية الهادفة للربح في التنمية المستدامة على دراسة كل من المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسات، كما تقوم أساساً على تحليل دور وفعالية بطاقة الأداء المتوازن كأداة ونظام لتقييم الأداء وتنفيذ الاستراتيجية، وتركز على طرق وآليات ونتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن التي تضم المؤشرات البيئية، مع التركيز على المجالات البيئية لنشاطات المؤسسة دون التفصيل في المجالات الاجتماعية، ودور ذلك في تفعيل دور المؤسسة في التنمية المستدامة؛

ب. **الحدود المكانية:** سيتم في هذه الدراسة تصميم نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تضم مؤشرات الأداء البيئي لمؤسسة إسمنت تبسة، ولم يتم دراسة كامل القطاع لأن تطبيق النموذج يكون على مستوى مؤسسة واحدة لاختبار نتائج المؤشرات وتحليلها، ومن شأنها أن تعكس الآلية الواضحة والدقيقة لتطبيق استراتيجية بيئية متكاملة لمؤسسة اقتصادية جزائرية نحو مساهمة فعالة في التنمية المستدامة؛

ج. الحدود الزمانية: تم تطبيق النموذج وتحليل نتائجه على مؤسسة إسمنت تبسة لخمس سنوات للفترة (2012-2016).

7. منهجية الدراسة

نظرا لتشعب الموضوع محل الدراسة ومحاولة الإلمام بكل عناصره فسيتم الاعتماد على أهم المناهج اللازمة لهذه الدراسة، إذ سيستخدم المنهج الوصفي أثناء التعرض للمفاهيم العامة خاصة ما يتعلق بالجوانب النظرية الخاصة بالأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية والتنمية المستدامة، وبطاقة الأداء المتوازن، والمنهج التحليلي أثناء القيام بعملية تحليل المعطيات والأرقام، كما سيتم اعتماد منهج دراسة حالة من خلال دراسة حالة مؤسسة الإسمنت تبسة عن طريق الدراسة الميدانية للأداء البيئي للمؤسسة، واقتراح نموذج بطاقة أداء متوازن تتضمن لمؤشرات الأداء البيئي للمؤسسة وتطبيقه وتحليل نتائجه.

8. أسلوب جمع البيانات

سيتم الاعتماد في جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة على ما يلي:

- سيتم إنجاز الجزء النظري من الدراسة من خلال جمع المعلومات والبيانات من المراجع والكتب والدوريات، والبحوث والدراسات، والمواقع الإلكترونية الرسمية والموثوقة باللغات العربية والأجنبية.
- سيتم إنجاز الجزء التطبيقي من الدراسة من خلال جمع وتحليل المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة (مؤسسة إسمنت تبسة)، والتي سيتم التحصل عليها باستخدام الأدوات التالية:

- الوثائق والسجلات: سيتم الاستعانة بمجموعة من الوثائق والتقارير الداخلية والخارجية المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة وإمكانياتها وأدائها.
- المقابلات: سيتم استخدام المقابلة تدعيما لمقتضيات البحث وللحصول على معلومات أو تفاصيل أو شرح الإجراءات، ولمناقشة البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، حيث سيتم إجراء مجموعة من اللقاءات والمقابلات الشخصية مع إطارات ومديري ومسؤولي المصالح والأقسام والعاملين في إدارة المصنع والإدارة العامة للمؤسسة.
- الملاحظة: وسيتم استخدامها لجمع المعلومات عن طريق مراقبة عينة الدراسة، وملاحظة سلوكيات العاملين فيما يخص متغيرات الدراسة، كيفية تطبيق الإجراءات في المؤسسة،

بالإضافة إلى ملاحظة أنشطة وعمليات المؤسسة والممارسات التي تتم داخلها وعلاقتها بالبيئة والمجتمع.

9. مبررات اختيار مؤسسة دراسة الحالة

سنتمثل مؤسسة دراسة الحالة في هذه الدراسة في مؤسسة إسمنت تبسة Sct، وتم اختيارها نظرا لأهمية قطاع الإسمنت، ولدوره الاقتصادي والاجتماعي وتأثيره البالغ على البيئة، وتعود أسباب اختيار هذا القطاع للأسباب التالية:

- أهمية الإسمنت اقتصاديا، فهي المادة الأولية الأساسية اللازمة لإنجاز كافة مشاريع البناء في الدولة، بما في ذلك مشاريع البناء التنموية كالبنى التحتية. وهذا ما يثبت دوره في تنفيذ مخططات التنمية والإنعاش الاقتصادي المتعاقبة، لذلك يؤثر نقص هذه المادة عرقلة العديد من المشاريع المبرمجة، وهذا ما ينطبق على مؤسسة إسمنت تبسة فأى تعطل في وتيرة الإنتاج في المؤسسة يؤثر سلبا على مشاريع البناء الحكومية والخاصة ليس في الولاية فقط بل وفي الولايات المجاورة التي تتحصل على مادة الإسمنت منها؛
- يعتبر قطاع الإسمنت من القطاعات الاقتصادية التي توفر مناصب شغل معتبرة، مما له الدور البارز في تخفيف حدة البطالة في الجزائر، فمؤسسة إسمنت تبسة توظف سنويا من 20 إلى 30 عامل سنويا خاصة في السنوات الأخيرة والتي يكون أغلبها من الإطارات خريجي الجامعات؛
- يعتبر قطاع الإسمنت أحد الصناعات الأشد تلويثا للبيئة نظرا لطبيعة نشاطها، فانبعاث الغبار والغازات والأترية التي تولدها مصانعه تؤثر سلبا على البيئة، مما له آثار خطيرة على جودة البيئة وصحة الإنسان، سواء داخل المؤسسة أو خارجها. ومؤسسة إسمنت تبسة واجهت تحديات جسيمة في هذا المجال، فقد تعرضت لهجومات عنيفة من الجمعيات والسكان المجاورين تطالب بحل عاجل أو غلق المصنع لما له من آثار مدمرة على البيئة وعلى صحة الناس.

10. الدراسات السابقة

أ) الدراسات العربية:

- دراسة عبد الرحمان العايب (2011)

«التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة»: هدفت الدراسة إلى إبراز علاقة أداء المؤسسات الاقتصادية بالتنمية المستدامة وكيفية دمج أبعاد هذه الأخيرة في إدارة المؤسسة، خاصة مؤسسات قطاع الإسمنت في الجزائر التي أجريت عليها

الدراسة التطبيقية، من خلال توزيع استبيان على عينة من هذه المؤسسات، توصل من خلال دراسته إلى جملة من النتائج أهمها أنه لا توجد أية استراتيجية للتنمية المستدامة في المؤسسة، وعند تحديد أهدافها الاستراتيجية تركز فقط على الجانب المالي ولا يزال الجانب البيئي والاجتماعي غائبين، كما توصلت إلى أنه لا يوجد ترابط بين الأدوات المستعملة في قياس الأداء في المؤسسة، مما لا يمكن من قياس الأداء الشامل للمؤسسات المدروسة، بالإضافة إلى عدم وجود تطابق بين أنظمة التسيير المعتمدة في هذه المؤسسات وأبعاد التنمية المستدامة، فرغم الجهود المبذولة من طرفها إلى أن عدم الاعتماد على نظام يساعد على التعرف على متطلبات أصحاب المصالح هو ما سبب ذلك.

- دراسة مراد كواشي (2012)

« إشكالية تقويم الأداء الشامل للمؤسسة - دراسة حالة المؤسسات العمومية للإسمنت في الجزائر»: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنظمة الحديثة لتقييم الأداء الشامل للمؤسسات، حيث تمت دراسة ستة أنظمة حديثة، وتم التوصل إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أهمها وأكثرها فعالية، وقد تم إجراء الدراسة التطبيقية من خلال استبيان وزع على المؤسسات العمومية لصناعة الإسمنت في الجزائر، وتم التوصل من خلاله إلى نتائج من أهمها أن مفهوم الأداء في المؤسسات المدروسة يغلب عليه الطابع الإنتاجي بالدرجة الأولى. وأنظمة تقييم الأداء المعتمدة فيها تفتقر إلى عنصر الشمولية بسبب تركيزها على الأداء الاقتصادي وإهمال الأداء الاجتماعي والبيئي، كما قام الباحث بتطبيق بطاقة أداء متوازن على مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة، اظهر مدى أهمية التقويم الشامل في إبراز واقع أداء المؤسسة.

- دراسة نيفين حمدي محمد عبد الرحمن (2016)

« نموذج محاسبي مقترح لتقييم أداء الوحدات الاقتصادية في ضوء مفهوم التنمية المستدامة دراسة تطبيقية في نشاط البتروكيماويات»: هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج محاسبي لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة، من خلال توفير أسلوب للقياس الوصفي والكمي يساهم في خلق قيمة لأصحاب المصالح، ويوفر معلومات تفصيلية حقيقية عن الأداء المستدام لإدارة المؤسسة الاقتصادية، مما يساعدها في تحسين الأداء العام واتخاذ الإجراءات الصحيحة عبر التحسين المستمر، وتم تطبيق النموذج في مؤسسة تعمل في نشاط البتروكيماويات في مصر، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المؤسسة قيد الدراسة ملتزمة بتحقيق التوازن بين أبعاد الاستدامة والالتزام بالمسؤولية البيئية والاجتماعية، وأن تطبيق النموذج من شأنه أن يوفر بيانات

تفصيلية عن مختلف جوانب الأداء المستدام والأداء الفعلي، مما يساعد في التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة.

(ب) الدراسات الأجنبية:

- دراسة روبرت كابلان ودافيد نورتن (1996) Robert S.Kaplan and David P.Norton
« Linking The Balanced Scorecard to Strategy »

« ربط بطاقة الأداء المتوازن بالاستراتيجية » وصفت هذه الدراسة بطاقة الأداء المتوازن على أنها ترجمة لاستراتيجية المؤسسة الاقتصادية في مجموعة متكاملة من المؤشرات المالية وغير المالية، وقدمت هيكلية لتطبيق استراتيجية الوحدة بالاعتماد على علاقة السبب والنتيجة، وتوصلت إلى أن هذه البطاقة هي أداة لتقييم أداء واستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، من خلال ربط الاستراتيجية مع الأهداف وفريق العمل وربط الحافز بالمكافآت مع مؤشرات الأداء المالية.

- دراسة جورج بول وجيف هينتر (2008) George Pohle and Jeff Hittner
« Attaining Sustainable Growth Through Corporate Social Responsibility »
« تحقيق النمو المستدام من خلال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات » : دراسة تطبيقية أجريت على 250 رجل أعمال من أنحاء العالم. أظهرت هذه الدراسة كيفية تحقيق النمو المستدام من خلال تحقيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث درست دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق النمو، وسبل دمج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجية المؤسسة. وتوصلت إلى أن رجال الأعمال يعتقدون أن المسؤولية الاجتماعية فعل خير، وأنهم لا يهتمون بجانب النمو المستدام إنما هدفهم الأساسي الربح فقط، وأن حوالي 68% من قادة الأعمال يرون أن المسؤولية الاجتماعية هي فرصة ومنصة للنمو.

- دراسة شانون بوريجتر (2015) Shanon Boerrigter
« The use of the Sustainability Balanced Scorecard Framework for Dutch SMEs as a tool for measuring the performance of their sustainability strategy »

« استخدام إطار بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الهولندية كأداة لقياس أداء استراتيجياتها المستدامة »: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل طريقة قياس استراتيجيات الاستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الهولندية، ودور ذلك في تحسين السيطرة الاستراتيجية

للمؤسسة على جوانب الاستدامة، وقد تم دراسة حالة مؤسستين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الهولندية، وتوصلت هذه الدراسة إلى تطوير إطار عمل لبطاقة أداء متوازن يتم من خلالها قياس النتائج النوعية والكمية أثناء تنفيذ استراتيجية الاستدامة لهذه المؤسسات، وتم التوصل من خلال البحث إلى أن هذه البطاقة يمكن أن تكون أداة قوية للمديرين الهولنديين لتسهيل تقييم استراتيجيات الاستدامة المطبقة في مؤسساتهم، إلا أن المديرين حتى الآن لا يزال اهتمامهم بدمج الجوانب البيئية والاجتماعية ومحاولة تقييمها يكون عادة بغرض التسويق أو تحسين ظروف العمل فقط.

- ما يميز هذه الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل آليات مساهمة المؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة من خلال تفعيل وتحسين أدائها البيئي، وتقديم نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن المؤشرات البيئية، من شأنه ضمان السير الحسن والتنفيذ الجيد لاستراتيجية المؤسسة الاقتصادية ومتابعتها، خاصة الهادفة إلى تبني المسؤولية البيئية، وجعل الأداء البيئي من أولوياتها، وأحد أهم محاور استراتيجيتها، ودور هذا النموذج في تفعيل استدامة المؤسسات. وسيتم تطبيق هذه النموذج لفترة خمس سنوات على مؤسسة دراسة الحالة وتحليل نتائجها، واختبار دورها في تقييم الأداء البيئي والكلبي معا وتوضيح العلاقة بينهما في ضوء متطلبات التنمية المستدامة.

11. خطة الدراسة

تم الاعتماد على تقسيم البحث إلى أربعة فصول كما يلي:

الفصل الأول بعنوان دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة، تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تم من خلالها التعريف بالأداء البيئي للمؤسسة وأهميته ومحدداته وطرق تقييمه، والتنمية المستدامة ونشأتها ومبادئها وأبعادها، ثم التعرف على المسؤولية البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ودورها في تحقيق التنمية المستدامة.

والفصل الثاني كان بعنوان أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة، الذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تم من خلالها التعريف ببطاقة الأداء المتوازن، من خلال توضيح مكوناتها وخصائصها وأهم تطوراتها وأهميتها ووظائفها، ثم عرض أهم مداخل دمج

المجالات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن، كما تم دراسة علاقة دمج مجالات الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن بالتنمية المستدامة.

أما الفصل الثالث فكان بعنوان دراسة ميدانية لواقع الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تم فيها عرض واقع صناعة الإسمنت في الجزائر وتحديات التنمية المستدامة التي تواجهها، ثم تقديم المؤسسة قيد الدراسة وهي مؤسسة الإسمنت تبسة، ثم عرض واقع الأداء البيئي لمؤسسة إسمنت تبسة ومدى اهتمامها بآثار أنشطتها على البيئة والتزامها بمسؤوليتها البيئية.

والفصل الرابع كان بعنوان نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة، وتم تقسيمه بدوره إلى ثلاثة مباحث، حيث تم في البداية عرض خطوات تصميم النموذج المقترح لمؤسسة الإسمنت تبسة، ثم تطبيق مؤشرات النموذج المقترح على المؤسسة، وفي الأخير تم عرض بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي المضاف المقترحة النهائية وتطبيقها على المؤسسة وتحليل نتائجها.

الفصل الأول

مقدمة الفصل:

لقد أدى العمل بالتصور القائم على أن البيئة مصدر دائم ومتجدد للموارد إلى الأضرار بالبيئة وتدميرها واستنزاف خيراتها، الأمر الذي يهدد ديمومة المؤسسات وحياة البشرية عامة، لذا أصبح من الملح على المؤسسة الاقتصادية أن تهتم أكثر بتأثيرات أنشطتها وعملياتها المختلفة على البيئة لضمان بقائها وتحقيق أهدافها. وهذا ما جعل الأداء البيئي للمؤسسات من المواضيع الهامة، لما له من تأثير على البيئة ومواردها وعلى تحقيق التنمية واستدامتها. ويمكن تحقيق التميز في هذا الأداء من خلال قياسه وتقييمه، وذلك من أجل توفير آلية متكاملة للتحسين المستمر، حيث يتم في كل مرة ترجمة النقائص والاحتياجات إلى أهداف.

ومع ظهور مفهوم التنمية المستدامة وانتشاره، وإلزامية مشاركة الجميع في تحقيقه، أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتحمل مسؤوليتها للقيام بواجبها تجاه تحقيق التنمية المستدامة، من خلال تحملها لمسؤوليتها البيئية من خلال الاهتمام بجدية بتأثير أنشطتها على البيئة، ومحاولة التحكم فيه، ومسؤوليتها الاجتماعية، من خلال خدمة المجتمع واحترام الأخلاق والقوانين وإرضاء أصحاب المصالح.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء البيئي للمؤسسات ومؤشرات تقييمه؛

المبحث الثاني: ماهية التنمية المستدامة؛

المبحث الثالث: مساهمة المؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة.

المبحث الأول: ماهية الأداء البيئي للمؤسسات ومؤشرات تقييمه

شغل موضوع الأداء قسما كبيرا من الدراسات في مجال الإدارة وعلومها، فقد اهتم العديد من الباحثين بدراسة مختلف جوانبه وأبعاده وطرق قياسه ووسائل تقييمه، وذلك راجع لمدى ارتباطه بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة وتأثيره عليها وتأثره بها. وهذا ما جعل الأداء البيئي للمؤسسات من المواضيع الهامة، لما له من تأثير على البيئة ومواردها وعلى تحقيق التنمية واستدامتها.

المطلب الأول: ماهية الأداء

يعد الأداء عنصرا محوريا وقاسما مشتركا بين مواضيع البحوث والدراسات الإدارية، إذ يعتبر البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء، والتي جعلته من أكثر المفاهيم شيوعا في مجال اقتصاد وتسيير المؤسسات، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول صياغة مفهوم محدد للأداء.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

انطلق بعض المفكرين في صياغتهم لتعريف الأداء من المفهوم الكمي (الأرقام والنسب) أي تفضيل الوسائل التقنية في صياغة مفهوم الأداء، بينما ذهب البعض الآخر إلى اعتبار مفهوم الأداء ذو أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، واعتبروا أنه من غير المنطقي الاقتصار على استخدام الأرقام والنسب فقط في التعبير عنه.¹

الأداء لغة هو: إتمام، إجراء، إنجاز، تحقيق، تنفيذ، عمل، قيام، وفاء. إن جملة هذه المعاني تستند في الأصل إلى مسمى الأداء المستمد من اللغة الإنجليزية (Perform) والذي اشتق بدوره من الكلمة الفرنسية (Performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.²

أما اصطلاحا فالأداء على مستوى المؤسسة هو تحقيق أهدافها بغض النظر عن طبيعة أو اختلاف هذه الأهداف؛ والأداء على مستوى الفرد هو قيام المشتغل بتنفيذ أعماله وواجباته المكلف بها من قبل المؤسسة، أي أنه يعني النتائج التي يحققها الفرد للمؤسسة نتيجة للعمل المؤدى.³

¹ إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 104.

² مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 29.

³ نفس المرجع السابق.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

ويبرز لنا هذا المفهوم أن الأداء هو منظومة متكاملة تقوم على ثلاثة أبعاد:¹

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة؛
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة؛
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

لذلك سيتم التركيز في هذه الدراسة على أداء المؤسسة بصفته محصلة إجمالية لكل من أداء الأفراد وأداء الوحدات التنظيمية في إطار تأثيرات البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية عليها. لكن حتى هذا المفهوم يبقى غير شامل لكل جوانب الأداء، فمفهوم الأداء واسع، وأبعاده ومحتوياته على اختلاف وتجدد مستمر.

فهناك من يحدد مفهوم الأداء على اعتباره نجاح أو إنجاز، وهناك من يرى أن الأداء نتيجة (جيدة أو سيئة) لنشاط، وهناك من يرى بأنه نشاط يؤدي للنجاح ففي اللغة الإنجليزية to perform تعني القيام بمهمة أو تنفيذ نشاط.² وهذا الاختلاف جعل دراسة الأداء وضبط مفهومه من الأمور المعقدة نسبياً، نظراً لتعدد أبعاده واختلاف الأسس والمعايير المستخدمة لتقييمه في مختلف المؤسسات.

وعليه فبالاطلاع على مختلف المفاهيم المقدمة للأداء باختلافها وتنوعها يمكن تكوين صورة شاملة ومتكاملة له، إذ تشير التوجهات العامة في الفكر الإداري إلى أن مفهوم الأداء يتمحور حول مداخل شمولية تكاملية كما يلي:

- **مدخل نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها**، ففي الغالب يعبر عن الأداء وفق هذا السياق، حيث يعتبر الأداء "انعكاس لقدرة المؤسسات الاقتصادية على تحقيق أهدافها"، أو يعبر عنه بكونه " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد"³؛
- **مدخل الموارد**، حيث يعبر عن الأداء بأنه " محصلة قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها"⁴؛

¹ محمد قدرى حسن: إدارة الأداء المتميز قياس الأداء تقييم الأداء تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2015، ص 40.

² Alain Burlaud et all: Contrôle de Gestion – Manuel & Applications, LMD collection Expertise comptable, DCG11, Edition Sup-Foucher, 2007, P 57.

³ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2009، ص 38.

⁴ وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 77.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

- **مدخل الثنائية قيمة/ تكلفة**، حسب هذا المدخل يجب أن يستخدم الأداء بشكل عام كزوج القيمة/التكلفة، فبمقارنة هذين البعدين يمكن تقييم الأداء الصافي، هما متكاملان لذلك فإن إنتاج القيمة للزبائن شرط لتحقيق المبيعات وضبط التكاليف شرط لتحقيق هامش الربح؛¹
 - **مدخل النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها**، فالأداء في أبسط صورته يمثل "المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها"²، وبما أن الأداء هو نتيجة لدالة مختلف أنشطة وأفعال المؤسسة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلاله؛
 - **مدخل البعد البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة**، الأداء حسب هذا المدخل هو "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية"³؛
 - **مدخل النظم**، الأداء حسب نظرية النظم هو القدرة على تحويل سلع المدخلات التنظيمية إلى مخرجات سلع أو خدمات بمواصفات فنية وبمعدلات محددة.⁴
 - **مدخل رضا أصحاب المصالح***، حيث توسع مفهوم الأداء ليشمل إنتاج القيمة لأصحاب المصالح، حيث انتقل مفهوم الأداء الذي ظل مقتصرًا لمدة طويلة على المردودية المالية والاقتصادية وخلق القيمة للمساهمين الذي يعرف بـ (Shareholders value) إلى مساعي أكثر شمولًا تضم مستفيدين آخرين من أداء المؤسسة (الزبائن، الموردين، العمال، المساهمين، ...) وهو ما يعرف بـ (Stakeholders value).⁵
- وكمحصلة لكل ما سبق يتضح أن الأداء يعتبر مفهومًا أساسيًا في المجال الإداري، فهو دالة لكافة أنشطة المؤسسة، وهو المرآة التي تعكس وضعها من مختلف جوانبه، وهو الأمر الذي تسعى كافة أطراف المؤسسة لنجاحه. وعليه يمكن تعريف الأداء بأنه نتائج قدرة المؤسسة على استغلال مواردها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها بالتكاليف المناسبة وبما ينتج القيمة للزبائن، من خلال مختلف الأنشطة والأعمال التي تقوم بها وذلك في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية.

¹ فرانسواز جيرو وآخرون، ترجمة: وردية واشد: **المراقبة الإدارية وقيادة الأداء**، الجزائرية للكتاب، الجزائر، 2006، ص 64.

² توفيق محمد عبد المحسن: **تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد**، دار النهضة العربية المكتبة الأكاديمية، مصر، 2004، ص 3.

³ أيتن محمود سامح المرجوشي: **تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية**، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2008، ص 17.

⁴ رحاب محمد عبد الرحمن: **أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن**، الدار الجزائرية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2015، ص 158.

* هم الأطراف الذين يتعاملون بشكل دائم مع المؤسسة وأهمهم: المساهمين، العاملين، المستهلكين، الموزعين، شركات التأمين، البنوك، جمعيات حماية البيئة والهيئات القطاعية والعمومية.

⁵ فرانسواز جيرو وآخرون: **مرجع سابق**، ص 66.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

الفرع الثاني: أهمية الأداء والمفاهيم المرتبطة به

تولي المؤسسات الاقتصادية الأداء أهمية بالغة نظرا لارتباطه بمفاهيم جوهرية أخرى هامة، مما جعله يحتل مكانة هامة في الأدب الاستراتيجي والأبحاث الإدارية.

أولاً- أهمية الأداء: تتضح أهمية الأداء في المؤسسة الاقتصادية من خلال كونه محورا مركزيا لتخمين نجاح وفشل المؤسسات في قراراتها الاستراتيجية، وكون دراسة الأداء تواجه تحديات عديدة لا سيما في المواضيع الاستراتيجية تتمثل في تباين المفهوم وفق تباين أهداف المؤسسات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها، مما يستلزم تحديد ماهية المحاور المناسبة التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء، ومصدر المعلومات المعتمدة في التقييم، وكيفية دمج محاور مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المؤسسة.¹

فلقد حظي الأداء من المنظور الاستراتيجي باهتمام استثنائي، نظرا لكونه يعكس طبيعة التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وآليات التكيف الاستراتيجي للمؤسسة مع بيئتها. كما تظهر هذه الأهمية بصورة جلية من خلال ثلاث أبعاد رئيسية للأداء، تتمثل فيما يلي:²

- من الناحية النظرية؛ يمثل الأداء الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.
- ومن الناحية التجريبية، تظهر أهمية الأداء من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية الأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها؛
- أما من الناحية الإدارية، تظهر أهمية الأداء من هذه الناحية واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه، والتحولت التي تجري في هذه المؤسسات اعتمادا على نتائج الأداء.

ثانيا- المفاهيم المرتبطة بالأداء: هناك العديد من المفاهيم الأساسية التي ترتبط بمفهوم الأداء،

قد تعتبرها بعض المؤسسات معايير لقياس الأداء، يتمثل أهمها فيما يلي:

¹. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي: مرجع سابق، ص 41.
². طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران، عمان، 2007، ص 89.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

1- الفعالية: ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، انطلاقاً من أن الفعالية تمثل معياراً يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية. فهي تعني أداء المهام أو الأعمال بشكل صحيح وسليم، وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي بدرجة تحقيق النتائج، بمعنى آخر فإن الفعالية تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المتحققة، وعليه فكلما كانت النتائج المتحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل. وتقاس الفعالية عادة بإحدى طريقتين: الأولى نسبة الأهداف المتحققة إلى الأهداف المتوقعة، وبهذه الطريقة يمكننا الحكم على درجة تحقيق الأهداف. أما الثانية فتعتمد على النسبة بين الإمكانيات المستخدمة إلى الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج.¹

2- الكفاءة: الكفاءة صفة ملازمة لكيفية وطبيعة استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث لا بد من الاستغلال الرشيد، والمزج بين عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة. ويمكن ترجمة الكفاءة وتمثيلها في ثنائية (تعظيم الأرباح - مقابل تدني التكاليف)، وهذا يشير إلى أن عملية الإنتاج تعتبر غير كفؤة إذا تطلبت استعمال كمية أكبر من المدخلات مقارنة بكمية أقل من المدخلات لإنتاج نفس الكمية من النتائج، وعليه فالكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها، بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط، جودة إدارتها، تنظيمها، ... إلخ.²

3- الإنتاجية: عرفت الإنتاجية بأنها " كفاءة استخدام الموارد من ناحية اعتبارها كميات، وهي تستعمل لتبيان مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة"، كما يمكن اعتبارها على أنها " تتمثل في العلاقة بين المخرجات والمدخلات معبراً عنها في شكل نسبة حجم المخرجات إلى المدخلات".³

وما يلاحظ على هذين التعريفين أن الإنتاجية اقترنت بمفهوم الكفاءة، وهو ما يعني أن الإنتاجية تهتم بمقارنة كمية المخرجات بكمية المدخلات اللازمة لتحقيقها، بمعنى الوصول إلى أكبر كمية من المخرجات باستعمال كميات محددة من المدخلات أو استعمال أقل كمية من المدخلات للوصول إلى أعلى قدر من المخرجات أملاً في تحقيق الأهداف العامة التي ترسمها المؤسسة. غير أن الفرق بين

¹ إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سابق، ص 109.

² نفس المرجع السابق، ص 111.

³ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد: مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، دون ذكر سنة النشر، ص 16.

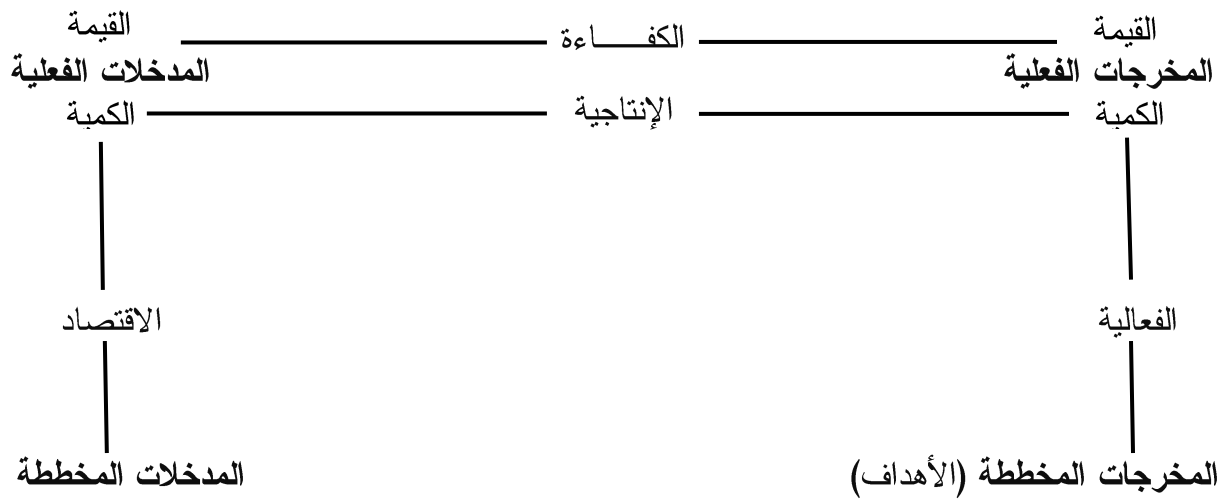
الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

المفهومين يتضح من خلال شكل النسبة، إذ يتم تقسيم الإنتاجية بالكميات حيث تمثل النسبة بين كمية المخرجات إلى كمية المدخلات، في حين الكفاءة هي تكلفة أو قيمة المدخلات.

ترتبط زيادة الإنتاجية بمدى كفاءة التخطيط ونجاعة تسيير الموارد البشرية والمادية وكذا استعمال التقنيات والتكنولوجيا والأبحاث العلمية وتطبيقها بطريقة صحيحة.¹

4- الاقتصاد: يشار إلى الاقتصاد بأنه عبارة عن فعل الأشياء بالطريقة غير المكلفة (رخيصة). على سبيل المثال أن تكون تكاليف الوحدة سواء الخاصة بالعمل أو المواد الخام ... إلخ محل رقابة. ويمكن قياس الاقتصاد بنسبة المدخلات المخططة والمدخلات الفعلية في صورة تكاليف الوحدة.² ترتبط هذه المفاهيم مباشرة بالأداء، كما ترتبط ببعضها البعض وقد تتداخل مفاهيمها، ويمكن توضيح مفهومها أكثر من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (1): أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: أمين السيد أحمد لطفي: مرجع سابق، ص 191.

حيث يوضح الشكل أن مقارنة المخرجات الفعلية بالمخرجات المخططة سيعطينا نسبة الفعالية، بينما مقارنة المدخلات الفعلية بالمخططة يعطينا نسبة الاقتصاد، ومقارنة قيمة كل من المخرجات الفعلية والمدخلات الفعلية يعطينا درجة الكفاءة، بينما مقارنة كمياتهما سيعطينا الإنتاجية.

¹ نفس المرجع السابق، ص 16.

² أمين السيد أحمد لطفي: المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 190.

الفرع الثالث: أبعاد الأداء ومجالاته

تتنوع المؤسسات وتتنوع طبيعة نشاطها وكذا أهدافها، حيث تقوم كل منها بمجموعة من النشاطات تشكل أحد أبعاد الأداء أو أحد مجالاته التي تعكس أهداف هذه المؤسسات.

أولاً- أبعاد الأداء: تتمثل أهم أبعاد الأداء في المؤسسات بمختلف أنواعها فيما يلي:¹

1- الأداء المالي: يعد الأداء المالي من المقاييس المهمة لقياس أداء المؤسسات مهما كانت طبيعة عملها، إذ إن عدم تحقيق مؤسسة الأداء المالي حسب المستوى المطلوب يعرض وجودها للخطر، ويمكنها الأداء المالي الجيد من استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة في البيئة الخارجية، والتكيف مع المتغيرات البيئية بالاستجابة لها بالطريقة الصحيحة.

2- الأداء غير المالي: يركز هذا الميدان على اعتماد مقاييس غير مالية لقياس أداء المؤسسة، إذ يتم الاعتماد على مؤشرات تشغيلية في الأداء ترتبط بمستوى عمليات المؤسسة. فالاعتماد على المقاييس المالية وحدها لا يعط صورة متكاملة الأبعاد حول المؤسسة وبالتالي فإن الاهتمام الكلي بأداء المؤسسة يؤدي إلى خلق توازن بين الاهتمامات العملياتية والمالية.

3- الفعالية التنظيمية: وتشير إلى قدرة المؤسسة على العمل وتحقيق أهدافها ومدى تحسبها واستجابتها للمتغيرات الخارجية.

ثانياً- مجالات الأداء: بعض المؤسسات يشترك في أهدافها أكثر من طرف، لذا تتعدد وتتنوع مجالات الأداء فيها لتغطية أهدافها التشاركية، الأمر الذي يتطلب توفير حد من التنسيق وتحقيق الانسجام بين جميع الأهداف لتخدم جميعاً الهدف العام للمؤسسة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تحديد مختلف مجالات الأداء في المؤسسات بمختلف أنواعها، حيث تتمثل فيما يلي:²

1- الربحية: يتم تحديد مؤشرات عديدة للقياس منها: العائد على الموجودات، العائد على الملكية، وهامش الربح الصافي على المبيعات؛

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص: 32، 33.
² علا نعيم عبد القادر وزباد محمد عرمان وعامر الخطيب: مفاهيم حديثة في إدارة البنوك، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2009، ص - ص : 237 - 239.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

- 2- القيمة: تقاس بواسطة الهوامش والكفاءة الرأسمالية؛¹
- 3- المركز السوقي: ويتمثل في الحصة السوقية، فهي تشير إلى فاعلية استراتيجية المؤسسة ومدى نجاح عملها ومنتجاتها وبرامجها مقارنة بالمنافسين.
- 4- الإنتاجية: وهي المجال الذي تعتمد المؤسسة لقياس كفاءتها، حيث تتمكن من تقويم درجة فاعليتها في استخدام كل من العمالة والمعدات.
- 5- أداء العاملين وميولهم: يستخدم لتقييم أداء العاملين وتنظيم جهودهم للمحافظة على الميول الإيجابية لهم تجاه عملهم وتجاه المؤسسة، ويمكن قياس تلك الميول أو الاتجاهات بشكل غير مباشر عن طريق البيانات المتعلقة بنسب الغياب ودوران العمل.
- 6- المسؤولية العامة: يتم إعداد مؤشرات لتقويم دور المؤسسة وتوفير حاجات أفراد المجتمع ورغباتهم وذلك من خلال أعمال تؤدي إلى تعزيز التصور العام عن المؤسسة.
- 7- قيادة المنتج: يقوم المسؤولون ضمن هذا المجال بإدارة كل من الشؤون الهندسية، والإنتاج، والتسويق، والشؤون المالية، وفي جميع وحدات العمل بتقويم التكاليف والجودة والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية والمنتجات المخطط لها سنويا.
- 8- تطوير الأفراد: يتم تجميع تقارير متنوعة لتقويم الأسلوب الذي تتبعه المؤسسة لسد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة، واستخدام تلك القوة استخداما أمثلا وتعبئتها وتهيئتها وإعدادها بالقدر والنوع الذي تحتاج إليه مشاريع المؤسسة من خلال تخطيط القوى العاملة.
- 9- الموازنة بين أهداف المدى القريب وأهداف المدى البعيد: بإجراء دراسة معمقة بشأن التداخل بين مجالات الأداء الرئيسية للتأكد من أن الأهداف الحالية لم يتم تحقيقها على حساب العمل والاستقرار في المستقبل.²
- 10- الإبداع: قيام المؤسسة بأعمال تطوير المنتجات والخدمات، والتغيير المستمر للمؤسسة من أجل ضمان بقائها واستمرارها، ويتضمن هذا التغيير إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من العناصر في المؤسسة كالمهام والتكنولوجيا والأفراد.
- 11- الموارد المادية والمالية: التعرف على كافة أنشطة المؤسسة والعلاقات التي تربط بين الموارد المادية والمالية المتاحة لها وبين كفاءة استخدامها، بغية التعرف على الانحرافات وتحديد

¹ محمد قدرى حسن: مرجع سابق، ص 98.

² نفس المرجع السابق، ص 99.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

مسيباتها، وذلك ما يتم عادة بمقارنة النتائج المتحققة وبين الأهداف المرسومة للمؤسسة وخلال مدة زمنية معينة.

12- أداء المديرين وتطويرهم: ويعد هذا المجال معيارا لتقييم أداء المديرين، وفيه يتم تصميم برامج تساعد في إيصال المديرين إلى المستوى المطلوب.

المطلب الثاني: الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية

تم الاتفاق عالميا على أن التصور القائم على أن البيئة مصدر دائم ومتجدد للموارد خاطئ، حيث أدى العمل بهذا التصور إلى الأضرار بالبيئة وتدميرها واستنزاف خيراتها، الأمر الذي يهدد ديمومة المؤسسات وحياة البشرية عامة، لذا أصبح من الملح على المؤسسة الاقتصادية أن تهتم أكثر بتأثيرات أنشطتها وعملياتها المختلفة على البيئة لضمان بقائها وتحقيق أهدافها.

الفرع الأول: علاقة المؤسسة الاقتصادية بالبيئة

كانت المؤسسات لوقت طويل تمارس دورا سلبيا إن لم يكن عدائيا ضد البيئة، وذلك بحجة أن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تحقيق الربح وعلى البيئة أن توفر كل ما يلزم لتحقيق ذلك، وأن أي مشكلة قد تنشأ تستطيع آليات السوق معالجتها، لكن هذه النظرة أثبتت فشلها في مقابل ندرة الموارد وتزايد الحاجات والحقيقة البارزة بأن البيئة مورد غير دائم يجب الاعتناء به وترشيد استخدامه.

أولاً- مفهوم البيئة: البيئة في اللغة العربية تعود إلى الفعل (بَوَأَ)، تَبَوَأَ المكانَ أي حَلَّهُ، ويقال إنه لَحَسَنُ البِيئَةِ أي هيئَةُ التَّبَوُّءِ، فلقول تَبَوَأَ المكانَ معنيان قريبان هما: أَصْلَحَهُ وَهَيَّأَهُ أو نَزَلَ وَأَقَامَ، والبيئة هي المنزل.¹ وعلم البيئة المسمى بالإيكولوجيا يركز على عملية التوازن بين الكائنات الحية، لذلك اهتم هذا العلم بالخصائص المختلفة والمتداخلة بين الكائنات.²

ويوجد العديد من التعريفات المقدمة للبيئة من بينها: البيئة هي الوسط الطبيعي الذي تعيش فيه الكائنات الحية وهي تتشكل من مجموعة العوامل والعناصر التي تساعد تلك المخلوقات على البقاء أو هي مجموعة من الظروف والعوامل التي تهيئ وسطا متوازنا للتواجد المستمر للكائنات الحية ولتجدد الموارد الطبيعية ولتطور المجتمع ويحكمها النظام البيئي.³ حيث يقصد بالنظام البيئي شبكة التفاعلات

¹ ابن منظور الإفريقي المصري: لسان العرب، المجلد الأول، دار صادر، بيروت، لبنان، الطبعة الثالثة، 1414هـ، ص 39.

² ياسمين ممدوح سليمان: المحاسبة البيئية (البصمة البيئية، البيئة المستدامة، شركات البترول، إدارة الخطر)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2017، ص 15.

³ إبراهيم جابر السيد: محاسبة التلوث البيئي، دار غيداء، عمان، الأردن، 2013، ص 163.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

بين الكائنات الحية وبيئتها،¹ بما يتضمن ما ينشأ عن هذه التفاعلات من توازن يضمن استقرار العلاقات بين الكائنات الحية وغير الحية. ولقد عرفت الأمم المتحدة البيئة بأنها: ذلك النظام الفيزيائي والبيولوجي الذي يحي فيه الإنسان والكائنات الأخرى، وهي كل متكامل وان كانت معقدة تشمل على عناصر متداخلة ومتراصة.²

بينما قدم مؤتمر ستوكهولم مفهوما أشمل للبيئة، حيث عرفت بأنها مجموعة من النظم الطبيعية والاجتماعية والثقافية التي يعيش فيها الإنسان، والكائنات الأخرى، والتي يستمدون منها زادهم، ويؤدون فيها نشاطاتهم.³ والجدير بالذكر أن علماء المسلمين قد استخدموا كلمة البيئة استخداما اصطلاحيا وفق هذا المفهوم الشامل منذ القرن الثالث هجري، للإشارة إلى الوسط الطبيعي الذي يعيش فيه الكائن الحي، وللإشارة إلى المناخ الاجتماعي المحيط بالإنسان.⁴

ومن خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص ما يلي:

- البيئة هي النظام الفيزيائي والبيولوجي الذي تعيش فيه كل الكائنات الحية؛
- تشمل البيئة مجموعة من الأبعاد أهمها بعد طبيعي يضم الوسط الطبيعي الذي تعيش فيه الكائنات الحية بكل عناصره الحيوية، وبعد اجتماعي وثقافي يضم نمط الحياة والعلاقات بين البشر؛
- البيئة هي الظروف والعوامل التي تهيئ وسطا متوازنا لحماية الكائنات الحية والحفاظ على الموارد والعناصر الحيوية حيث تمثل كل متكامل يحرص فيه الجزء على سلامة الكل.

ثانيا- التلوث كأهم المشاكل البيئية: تتمثل أهم المشاكل البيئية في: التلوث، استنزاف موارد الطاقة، ظاهرة تغير المناخ، أزمة المياه، مشكلة التصحر، المشكلة السكانية، مشكلة المخلفات الصلبة. ويعتبر التلوث من أهم هذه المشاكل التي يسببها الإنسان والمؤسسات بصفة خاصة، حيث يقصد بالتلوث البيئي كل ما يؤثر على البيئة سلبا سواء بالتأثير في جميع عناصرها أو ما يؤثر في تركيب العناصر الطبيعية غير الحية.⁵ أو هو وجود عناصر جديدة في النظام البيئي أو نقص احد العناصر المكونة للبيئة، بدرجة تؤدي إلى وجود خلل بهذا النظام وتؤثر على توازنه الأصلي.⁶ ويقصد بالتلوث

¹. Stefan Schaltegger, Roger Burritt and Holger Petersen: **An introduction to corporate environmental management: striving for sustainability**, Greenleaf Publishing, UK, 2003, P 18.

². نجم العزاوي وعبد الله حكمت النقار: **استراتيجيات ومتطلبات وتطبيقات إدارة البيئة**، دار اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2015، ص 170.

³. مصطفى يوسف كافي: **اقتصاديات البيئة والعلومة**، دار رسلان، دمشق، سوريا، 2014، ص 12.

⁴. شادي خليفة الجوارنة: **اقتصاديات البيئة من منظور إسلامي**، دار عماد الدين، عمان، الأردن، 2010، ص 29.

⁵. ياسمين ممدوح سليمان: **مرجع سابق**، ص 41.

⁶. شادي خليفة الجوارنة: **مرجع سابق**، ص 45.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

كذلك ذلك التصريف المباشر أو غير المباشر نتيجة النشاط الإنساني المتمثل في المواد والأبخرة والحرارة والضوضاء الصادرة إلى الجو والماء والأرض التي قد تكون مضرّة بصحة الإنسان وجودة البيئة وتؤدي إلى دمار وتلف الممتلكات المادية والتأثير والتدخل بالاستخدامات الشرعية للبيئة.¹ ومنه فالتلوث هو كل ما ينتج عن الأنشطة البشرية المقصودة أو غير المقصودة كتصريف المخلفات الصناعية السامة أو إطلاق الغازات السامة أو العناصر ذات النشاط الإشعاعي المدمر وغيرها، من آثارا مباشرة أو غير مباشرة على البيئة تضر بسلامة النظام البيئي وتوازنه. ويتضح من هذه التعاريف أن هناك تلوث مادي (مثل تلوث الماء والهواء والتربة والغذاء)، وتلوث معنوي (مثل تلوث سمعي وثقافي وأخلاقي وفكري).

ونظرا لتفاقم هذا المشكل وتزايد مخاطره على البيئة والإنسان وحياته، تزايد الاهتمام العالمي بالبيئة وعقدت حولها العديد من المؤتمرات للبحث في أسباب وحلول هذا المشكل وللفت نظر العالم إلى الأخطار المحدقة بالبيئة. ولعل أول هذه المبادرات هو مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة عام 1967، تلاه العديد من المؤتمرات أهمها مؤتمر ستوكهولم الأول الذي انعقد سنة 1972 والذي أشار في التقرير الصادر عنه إلى حق الإنسان في العيش في بيئة نظيفة، وإلى مسؤولية الدولة والفرد في حماية البيئة وعدم الحاق الضرر بها، وأهمية التعاون الدولي لوضع الحلول لمواجهة التلوث وحماية البيئة.² وكذلك مؤتمر ريو (قمة الأرض) عام 1992 والمؤتمرات اللاحقة وصولا إلى مؤتمر 2002 بجوهانسبورغ بجنوب إفريقيا (قمة الأرض الثانية).³

ثالثا- مظاهر تعامل المؤسسة الاقتصادية مع البيئة: لطالما كان الهدف الأساسي للمؤسسات الاقتصادية منذ إنشائها هو تحقيق الربح، والنظر إلى البيئة كمورد دائم ومتجدد تأخذ منه حاجات ومتطلبات تطورها ونجاحها دون النظر في الموارد غير المتجددة التي تستنفذ من جهة والتلوث المضر طبيعيا ومجتمعيا من جهة أخرى. ولقد استمر العديد من المؤسسات في التهرب من مسؤوليتها تجاه البيئة فتذرع قسم منها بالتكاليف الباهظة والقسم الآخر بصعوبة تنفيذ الإجراءات المتعلقة بذلك.

¹ نجم العزاوي وعبد الله حكمت النصار: مرجع سابق، ص 186.

² شادي خليفة الجوارنة: مرجع سابق، ص 55.

³ نجم العزاوي وعبد الله حكمت النصار: مرجع سابق، ص 195.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

وإزاء هذه النظرة القائمة على أولوية الكفاءة في الأعمال على حساب البيئة فإن الأسس التي قامت عليها المؤسسات الاقتصادية في التعامل مع البيئة ونتائج ذلك كانت ذات تأثير سلبي واضح عليها، ويمكن تحديد هذه الأسس والنتائج كالآتي:¹

- تغليب الجوانب الفنية والاقتصادية على الجوانب الاجتماعية والأخلاقية والبيئية، حيث أن المؤسسات وفي سعيها نحو الكفاءة بمعناها المادي الصرف، تبنت اقتصاديات الحجم بهدف تقليل التكلفة، فكان هذا إيذانا قويا بالاستهلاك الواسع للموارد والتلوث واسع النطاق للبيئة. ورغم ان الحجم الكبير يقلل من التكاليف المباشرة إلا أن له تكاليف غير مباشرة جراء المشاكل الناجمة عنه. لذلك انتقلت المؤسسات إلى اقتصاديات التنوع، وتعاليت الأصوات التي تطالب بالانتقال من المحاسبة التقليدية إلى المحاسبة البيئية التي تراعي القيمة الحقيقية للتلوث الذي تقوم به المؤسسة؛
- كانت المؤسسات الاقتصادية تهمل التكاليف البيئية وتعتبر عوامل البيئة الشائعة (الماء، الهواء، المناظر الطبيعية) عوامل مجانية أو تكاليف خارجية يتحملها المجتمع، وظلت تؤكد على هذه الفكرة حتى زادت الضغوط عليها التي أدت إلى الانتقال من مبدأ المجتمع يدفع إلى مبدأ الملوث يدفع. إلا أن هذا المبدأ لم يردع المؤسسات عن تلويث البيئة، وانتقلت هذه التكاليف للزبائن من خلال السعر؛
- تغليب المؤسسات للمصالح الآنية قصيرة الأمد على المصالح طويلة الأمد؛ فالكثير من الغابات التي أزيلت مثلت نموذجا واضحا، لمصلحة آنية قصيرة الأمد لمؤسسات صناعة الأخشاب التي تستنزف الغابات سريعا، من أجل تحقيق أقصى ربح رغم أنها تقوم عمليا بإلغاء مصدر العوائد المستقبلية لأعمالها. فبدلا من إدامة المورد لاستمرار العائد يتم استغلاله بقسوة وعند الانتهاء منه يتم الانتقال ببساطة لمورد آخر من أجل استنزافه سريعا؛
- رغم أن المؤسسات أصبحت تنظر إلى التلوث على أنه أسوأ أنواع الهدر تحت تأثير حركة الجودة، فهي لا تزال لا تنظر إلى التلوث على أنه تلف آخر وعيب من عيوب الإنتاج وتقديم الخدمات. وهذا يعود إلى ضعف تحملها لمسؤوليتها البيئية من جهة، ولأن القسم الأكبر من المؤسسات تتعامل مع البيئة بمنطق الإذعان التنافسي أكثر من اعتبارها كفرصة تنافسية، أي الخضوع للتلوث واستمراره واستخدام أجهزة الرقابة عليه (مدخل نهاية المجرى) أكثر من خفضه وإزالته (الوقاية)؛

¹. نجم عبود نجم: المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، دار الوراق، عمان، الأردن، 2012، ص ص: 19 - 24.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

- حاولت المؤسسات أن تهون من مشكلة التلوث بالاعتماد على قدرتها التكنولوجية، إلا أن المؤسسات التي طورت تكنولوجيا عالية النفايات لم يكن لها إلا مساهمات بسيطة جدا في التكنولوجيا منخفضة النفايات أو التلوث. فالكثير من المؤسسات لازالت تحت مستوى الرؤية البيئية الخضراء التي تتنامى بسرعة من أجل التحول من الهيمنة التكنولوجية على حساب البيئة إلى التكنولوجيا الآمنة النظيفة.

وعليها يتضح الدور البارز للمؤسسات الاقتصادية في إلحاق الضرر بالبيئة وتدميرها بقصد أو بغير قصد، مما يلزمها بمسؤولية هامة نحوها. وقد يتخذ ذلك أحد شكلين: أولهما، ربط السلوك الاجتماعي والتطورات الثقافية في المؤسسة بالبيئة الطبيعية من خلال الإسقاط كاعتبار المؤسسة كائن حي والنظر في بقائها، وقدرتها على الاستمرار، باعتباره الهدف الرئيسي لها. أما التوجه الثاني، الأخذ بالاعتبار أن النظم البيئية لها قدرة محدودة تقيد استخدام الموارد الطبيعية واستغلالها.¹

وقد توصلت الدراسات حول العلاقة بين القضايا البيئية وأداء المؤسسات، إلى أن تحسين السيطرة على التلوث يؤدي إلى زيادة الربحية في المؤسسات ويخفض من مخاطر المخزونات، وأن المؤسسات التي تفرز عددا أقل من الملوثات وتواجه عددا أقل من القضايا البيئية تكون لها تقييم عالي، إذ أن هناك علاقة إيجابية بين منع النفايات وقيمة المؤسسة، حيث ثبت أن سعر أسهم بعض المؤسسات قد ارتفع بعد عرض معلومات بيئية إيجابية. ويرتبط الأداء البيئي ارتباطا إيجابيا بالربحية طويلة الأمد، فالمؤسسات ذات الكفاءة البيئية توفر عوائد مرتفعة مقارنة بالمؤسسات المماثلة الأقل كفاءة بيئيا.²

فالواقع الحالي يقضي بضرورة تكيف المؤسسة الاقتصادية مع البيئة اذا أرادت صيانة نفسها والتطوير بفعاليتها، حيث من وجهة نظر النظام المفتوح وجب التفكير بمدى إمكانية تطوير المؤسسة لأساليب الرقابة والتغذية العكسية لتحديد المتطلبات البيئية والإحساس بمتغيراتها للتكيف معها.³ وهذا يلزم المؤسسات بالتفكير وبجدية في طرق تعاملها مع البيئة باعتبارها أحد العوامل المحددة لأدائها.

الفرع الثاني: مفهوم الأداء البيئي

اختلف الباحثون حول صياغة مفهوم موحد للأداء البيئي، وذلك راجع للاختلاف الحاصل في تعريف الأداء في حد ذاته، فتعريفات الأداء البيئي تتوعت بتنوع مصادرها، فكانت في العموم تعتبره إما نشاطا أو نتيجة لنشاط (كما هو الحال بالنسبة للأداء) أو أنه الأثر البيئي (التأثير الحاصل نتيجة

¹. Stefan Schaltegger, Roger Burritt and Holger Petersen: **Op.cit**, P 19.

². Eddie N. Laboy-Nieves et al: **Environmental Management, Sustainable Development and Human Health**, CRC Press, Balkema Book, London, UK, 2009, PP 116, 119.

³. نجم العزاوي وعبد الله حكمت النقار: **مرجع سابق**، ص 173.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

ممارسات عمليات الأعمال للمؤسسة على بيئتها¹، أو هو الحد من الأثر البيئي (هو كل النشاطات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء بشكل إجباري أو اختياري من شأنها منع الأضرار البيئية والاجتماعية الناتجة عن نشاطات المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية أو التخفيف منها)².

والأداء البيئي هو تطبيق (نشاط) أو نتيجة للعوامل الحيوية أو غير الحيوية (الجوانب البيئية) التي تنشأ من عمليات إنتاج المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الكائنات الحية، والمجتمع الإيكولوجي أو على تعايشهما، فضلا عن الآثار الناشئة عن تفاعلها³. أما بالنسبة للمواصفات القياسية الدولية، فلقد عرفته المواصفة العالمية ISO 14001 باختصار بأنه "نتائج إدارة المؤسسة لجوانبها البيئية"⁴. أما المواصفة 14031 فعرفت الأداء البيئي بطريقة أشمل من ذلك، التي يمكن في سياقها قياس النتائج وفقا لسياسة المؤسسة وغاياتها وأهدافها البيئية، حيث اعتبرت أن الأداء البيئي هو "النتائج القابلة للقياس والمتحصل عليها من نظام الإدارة البيئية المرتبطة برقابة الجوانب البيئية المحددة للمؤسسة بناء على سياستها وأهدافها وغاياتها البيئية"⁵. وعليه فالأداء البيئي هو عبارة عن نتائج يمكن قياسها لمجهودات المؤسسة الإيجابية أو الاختيارية لإدارة جوانبها البيئية، للحد أو التخفيف من الآثار السلبية التي يخلفها نشاطها أو سلعاها أو خدماتها بطرق مقصودة أو غير مقصودة على البيئة.

الفرع الثالث: منافع الأداء البيئي الجيد

يهدف الأداء البيئي للمؤسسات أساسا إلى تحقيق ستة أهداف (الامتثال للقوانين، ومنع التلوث، والكفاءة الأيكولوجية، والابتكار البيئي، والأخلاقيات البيئية والاستدامة)⁶. ويمكن لهذا الأداء أن يشجع المؤسسة على أن تكون أكثر تنافسية وأكثر ابتكارا من خلال حرصها على البيئة وحمايتها، لذلك فالأداء البيئي بإمكانه أن يمثل "ميزة تنافسية وأداء اقتصادي للمؤسسات"⁷، وذلك من خلال قدرة

¹ مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص 137.

² عبد الرزاق قاسم الشحادة: القياس المحاسبي لتكاليف الأداء البيئي للشركة السورية العامة للأسمدة و تأثيره في قدرتها التنافسية في مجال الجودة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الأول، 2010، ص 283.

³ Bernd Wagner, Stefan Enzler: **Material Flow Management Improving cost Efficiency and Environmental Performance**, Physica-Verlag Heidelberg edition, Springer Company, Germany, 2006, P 63.

⁴ Halima TAJRI, Mohammed El Hammoumi, Brahim Herrou: **Mesure de performance d'un système de management environnemental (SME), Cas de la maintenance industrielle**, 10ème Conférence Internationale: Conception et Production Intégrées, Tanger – Maroc, 2-4 Décembre 2015, P 2.

⁵ IS.ISO 14031 (1999) : **Environmental Management-Environmental Performance Evaluation- Guidelines**, Bureau of Indian standards, NEW DELHI, INDIA, November 2003, P 2.

⁶ Halima TAJRI, Mohammed El Hammoumi, Brahim Herrou: **Op.cit**, P 2.

⁷ مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص 137.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

المؤسسة على امتلاك المهارة والمعرفة الملائمة للسيطرة على تأثير عملياتها على البيئة بما يساهم في زيادة كفاءتها وفعاليتها للوصول إلى مستوى الأداء الذي تتفوق به على منافسيها، مما له انعكاس جيد على الأرباح والمكانة الذهنية للمؤسسة لدى زبائنها والمتعاملين معها والتي تمثل أهداف لا بد منها لقطاع الأعمال. وتتمثل أهم منافع الأداء البيئي الجيد فيما يلي:

جدول رقم (1): المنافع المحتملة للأداء البيئي الجيد للمؤسسة

المجال	المنافع المحتملة
القانوني	تجنب المقاضاة، الغرامات والتكاليف القانونية، تكلفة الإزالة، المسؤوليات المدنية.
صورة المؤسسة	الفخر التنظيمي، صورة المؤسسة الطيبة والجذابة.
المالية	الثقة المتزايدة بالوائح والمؤسسة، المشترين، المؤمنين.
الإدارة	تحسين المناخ الذهني، الاتساق حول القضايا واستغلال الوقت.
الأعمال	تحسين الأداء، تميز المنتج، الحصول على الشريط البيئي، تحسين الحصة السوقية، تحسين هامش المساهمة تحسين فرص الاستثمار، تحسين الرقابة على التكلفة، الاكتساب الجيد للاستثمارات.

المصدر: نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق، عمان، الأردن، 2006، ص 297.

من خلال الجدول يتضح أن الأداء البيئي الجيد يساهم في تحسين أداء المؤسسة الكلي على مختلف مجالاته ومستوياته، من خلال تحسين الوضعية القانونية للمؤسسة وصورتها الذهنية لدى المتعاملين معها مما يكسبها مكانة متميزة، ومما قد يكسبها ميزة تنافسية تتفوق بها على منافسيها.

الفرع الرابع: أبعاد الأداء البيئي

للأداء البيئي أبعاد مختلفة توضح مضمونه ومعناه، فهناك من يرى أن هناك أربعة أبعاد للأداء البيئي كما يوضحها الشكل الموالي:

جدول رقم (2): أبعاد الأداء البيئي

المحور	داخلي	خارجي
العمليات	تحسين المنتج والعمليات	العلاقات مع أصحاب المصالح
النتائج	الالتزام بالتشريعات والآثار المالية	الآثار البيئية وصورة المؤسسة

Source: Angèle Douhou-Renaud, Les outils d'évaluation de la performance environnementale: Audits et indicateurs environnementaux, congrès de l'association francophone de comptabilité, la place de la dimension européenne de la comptabilité, contrôle et audit, Strasbourg, France, du 27 au 29 Mai 2009, P3.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

يتضح من خلال هذه المصنوفة أن هناك أربعة أبعاد للأداء البيئي للمؤسسة يوضحها التقاء المحور الداخلي والخارجي للمؤسسة مع محوري العمليات والنتائج، وهذه الأبعاد هي: تحسين المنتج والعمليات، العلاقات مع أصحاب المصالح، الالتزام بالقوانين والتشريعات والآثار المالية، الآثار البيئية وصورة المؤسسة. لكن تم انتقاد هذا التصور على أساس أن العناصر المقدمة لنموذج الأداء ضئيلة، والجودة الشاملة للأداء البيئي غير ظاهرة.¹

وهناك تصنيف آخر لأبعاد الأداء البيئي يحددها أساساً فيما يلي:

أولاً- الكفاءة البيئية: لقد تم طرح مفهوم الكفاءة البيئية لأول مرة في مجلس الصناعة العالمي للبيئة (WICE) التابع لغرفة التجارة الدولية، ثم في مجلس الأعمال للتنمية المستدامة (BCSD).² حيث عرفت الكفاءة البيئية بأنها: (القدرة الآلية على الإنتاج دون تجاوز قدرة الطبيعة على الاحتمال، والمحافظة على قاعدة ثابتة من الموارد الطبيعية، وتجنب الاستنزاف المفرط للموارد المتجددة).³ وهي: (التأكد من استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والأهداف المرجوة منها).⁴ وبمعنى أدق الكفاءة البيئية هي: (توفير سلع وخدمات ذات أسعار تنافسية تشبع الاحتياجات الإنسانية وتحقق جودة الحياة في الوقت الذي تقلل فيه من التأثيرات الأيكولوجية وكثافة استغلال الموارد خلال دورة الحياة للوصول بها إلى مستوى يتناسب مع طاقة الأرض).⁵

فالكفاءة البيئية هي أحد المواضيع الهامة التي تحتم على المؤسسة أن تحدد وتمتلك الطرق والإمكانيات التي تستطيع من خلالها إنتاج أكبر كم من السلع والخدمات ذات الجودة باستخدام أقل كم من الموارد اللازمة، وذلك لن يتحقق إلا من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وبما يحافظ على البيئة.⁶ وتتمثل أهم عوامل تحقيق الكفاءة البيئية من خلال التعاريف السابقة في ما يلي:⁷

- يجب التركيز على الخدمة الواجب تقديمها وليس على المنتج الواجب توفيره، وبالتالي يكون هناك فرص أمام المؤسسات لتقديم منتج ذا قيمة أعلى وكثافة بيئية أقل؛

¹ . Angèle Dohou-Renaud: **Op.cit**, P 3.

² . خالد مصطفى قاسم: الإدارة البيئية والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثالثة، 2012، ص36.

³ . فؤاد بن غضبان: المدن المستدامة والمشروع الحضري نحو تخطيط استراتيجي مستدام، دار صفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص41.

⁴ . جابر ساسي الدهيمي: الإدارة البيئية والتنمية المستدامة، دار الأيام، عمان، الأردن، 2015، ص 190.

⁵ . ياسمين ممدوح سليمان: مرجع سابق، ص19.

⁶ . خالد مصطفى قاسم : مرجع سابق، ص 36.

⁷ . ياسمين ممدوح سليمان: مرجع سابق، ص19.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

- التركيز على الجودة؛ حيث يتم الحكم على الأداء من خلال الكيفية التي يلبي بها المنتج الاحتياجات الحقيقية وليس الرغبات المتصورة؛
- حدود الطاقة البيئية؛ بمعنى الاستخدام الأمثل للقيمة في حدود قدرة كوكب الأرض على استيعاب المزيد من النفايات والمخلفات والمحافظة على التنوع؛
- النظرة الدائمة لمنهج دورة الحياة؛ فهذا يؤدي إلى اتخاذ قرارات إعادة تصميم العمليات والمنتجات من أجل تقليل تأثيرها على البيئة إلى أدنى حد ممكن من أجل تعظيم الكفاءة.

ثانيا- الفعالية البيئية: لقد ظهر مفهوم الفعالية البيئية خلال مؤتمر ريو 1992، ولقد عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة WBCSD على أنها تقديم سلع وخدمات بأسعار تنافسية، تلبي حاجات المستهلكين وتحسن نوعية الحياة، وهذا بالحد من الآثار البيئية تدريجياً، مع المحافظة على كمية الموارد الطبيعية اللازمة طوال دورة حياة المنتج، وصولاً إلى مستوى منسجم يحمي الأرض بشكل مستدام. وفي تعريف آخر لها: (فهي القدرة على تحقيق الأهداف على حساب الاستهلاك الأمثل للموارد، الأفراد، المعدات، المورد الطبيعية). كما عرفت على أنها (فلسفة إدارية تهدف إلى الحد من الأضرار البيئية مع تحقيق أقصى قدر من كفاءة المؤسسة في عمليات الإنتاج).¹

وتتمثل أهم عناصر تحقيق الفعالية البيئية فيما يلي:²

- تخفيض استخدام الموارد في المنتجات والخدمات؛
- تخفيض الكثافة الطاقوية (تخفيض الوحدات المدخلة من الطاقة لإنتاج وحدة واحدة من الإنتاج)؛
- تخفيض الانبعاثات السامة؛
- تعظيم استرجاع الموارد المستخدمة؛
- تعظيم الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية؛
- تدعيم استدامة المنتجات (زيادة دورة حياة المنتج)؛
- رفع حجم المنافع التي تقدمها المنتجات والخدمات.

¹. جابر ساسي الدهيمي: مرجع سابق، ص 191.

². نفس المرجع السابق.

الفرع الخامس: محددات الأداء البيئي

هناك العديد من الضغوطات التي تحدد الأداء البيئي للمؤسسة وتلزمها بتبني التوجه البيئي والاهتمام أكثر بسلوكها نحو البيئة. وهناك أسباب كثيرة لذلك، فبالنسبة لأنصار نهج أصحاب المصلحة، يجب على المديرين الاستجابة لضغوط أصحاب المصالح المختلفة، الأمر الذي يدفعهم في بعض الحالات إلى وضع سياسة أكثر احتراماً للإنسان والبيئة. هناك من صنف محددات الأداء البيئي للمؤسسة إلى أربعة عناصر: المصلحة العامة، اللوائح والقوانين، فرصة بناء ميزة تنافسية، والالتزام الإداري. فبالنسبة للمؤسسات عالية التلوث تكون المصلحة العامة هي المحدد الرئيسي، في حين أن القوانين واللوائح هي التي تحكم نشاط المؤسسات ذات التلوث المنخفض، والميزة التنافسية تكون في المؤسسات غير الملوثة. أما الالتزام الإداري فهو أمر بالغ الأهمية في جميع المؤسسات.¹ وهناك من قسم هذه المحددات إلى ثلاثة مجموعات وهي: الضغوط الخارجية، عوامل الثبات الهيكلي للمؤسسة، والعوامل التي تحدد الخيارات الإدارية.² ويمكن إجمال أهم محددات الأداء البيئي للمؤسسة فيما يلي:³

أولاً- الضغوطات الحكومية: تلجأ السلطات العمومية في أغلب الأحيان إلى وضع مجموعة من التدابير الردعية و المحفزة من أجل دفع المؤسسات إلى إدماج الاهتمامات البيئية في إدارتها وعند وضعها للسياسة البيئية تركز على:

1- الأدوات التنظيمية: تشمل المعايير التي يجب على المؤسسة التقيد بها، ويتمثل أهمها في:

- معايير الانبعاثات وجودة البيئة: تحدد هذه المعايير الكمية القصوى المسموح بها لانبعاث ملوث معين في مكان ما، مثل حدود إصدار ثاني أكسيد الكربون في المؤسسة. كما تنص على وضع الأهداف النوعية العامة للمؤسسة الواجب تحقيقها بناء على قدرات الوسط الطبيعي؛
- معايير المنتج: تحدد الخصائص المتعلقة بالبيئة التي يجب أن تتوفر في المنتج كنسبة مادة الرصاص في البنزين، أو قابلية الغلاف لإعادة التدوير؛

¹. Emmanuelle Reynaud et autres: **les déterminants d'un comportement responsable: Une comparaison internationale à grande échelle**, 17ème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Nice Sophia Antipolis, France, juin 2008, P 7.

². Béatrice Bellini Butel: **l'intégration de la donnée écologique dans la gestion de l'entreprise une analyse contingente au niveau des sites de production**, Thèse de doctorat, Université Lille 1, France, 1997, p 161.

³. محمد عادل عياض: **دراسة نظرية لمحددات سلوك حماية البيئة في المؤسسة**، مجلة الباحث - عدد 07، جامعة ورقلة، 2010، ص ص 11-20.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

- معايير الطرائق: تحدد الطرق والأساليب التكنولوجية الواجب استعمالها في العملية الإنتاجية مثل: أساليب الإنتاج النظيف، والتجهيزات المقاومة للتلوث الواجب تنصيبها؛
- 2- الأدوات الاقتصادية: يوجد نوعان من الأدوات الاقتصادية تستندان إلى مقاربتين أساسيتين:
 - مقارنة أو مبدأ الملوث الدافع، وتقضي بضرورة دفع الملوث لتكاليف إزالة الأضرار التي تسبب فيها، و تركز على الجباية، شبه الجباية والإعانات؛
 - مقارنة إنشاء حقوق ملكية السلع البيئية، وإنشاء أسواق لتداولها تحدد سعرها وتنظم استغلالها مثل حقوق رخص التلوث، أي تحويل الآثار الخارجية للمؤسسة إلى سلع يمكن تداولها.
- 3- المقاربات الطوعية*: هي مبادرات من طرف المؤسسات في مجال حماية البيئة، تسمح للمؤسسة بإظهار أدائها البيئي، كما تشجع التنظيم الذاتي للقطاعات الاقتصادية، مما يثمن التفاوض والتفاهم بين القطاعات الاقتصادية من جهة والسلطات العمومية من جهة أخرى.

ثانيا- تأثير الأطراف ذات المصلحة: إن المؤسسات الملوثة هي عرضة لضغوط خارجية تنشأ لدى الرأي العام لتشكل ضغوطا مجتمعية عليها، عبر الإشارة إلى تجاوزاتها في المجال البيئي، ثم تتدخل الأطراف ذات المصلحة لتمارس عليها ضغوطا لتصحيح سلوكها استجابة لتطلعات الرأي العام.

ثالثا- الفرص الاقتصادية: لا يكون دمج البعد البيئي في المؤسسة نتيجة للإجبار فقط، بل هو أيضا نتيجة لرغبة المؤسسة في استغلال بعض الفرص الاقتصادية، مثل: المحفزات التسويقية، التميز التنافسي، زيادة المردودية وخفض التكاليف؛

رابعا- أخلاق وقيم المديرين: توصلت العديد من الدراسات إلى أن المديرين يسعون دوما إلى تسيير مؤسساتهم بما يتماشى مع قيمهم ومعتقداتهم ودوافعهم الأخلاقية. وبناء عليها يقومون بتجنيد العمال وكل طاقات المؤسسة من أجل تبني سلوك مسؤول تجاه البيئة.¹

خامسا- العوامل الموقفية وعوامل الثبات الهيكلي: تشير العديد من الدراسات إلى الدور المرجح للعوامل الموقفية في تبني سلوك حماية البيئة في المؤسسة. والعوامل التي تؤثر على الثبات الهيكلي للمؤسسة عند إدماجها للعامل البيئي في تسييرها.² وتتمثل أهم هذه العوامل في: عمر المؤسسة، قطاع النشاط، حجم المؤسسة، الانتساب الدولي، التوجهات الاستراتيجية والمرونة الصناعية.

*. هي الجيل الثالث من أدوات السياسة البيئية، حيث تمثل الجيل الأول في الأدوات التنظيمية لكونها أول الوسائل التي استخدمتها الحكومات لحماية البيئة، وتمثل الجيل الثاني في الأدوات الاقتصادية.

1. Emmanuelle Reynaud et autres : **Op.cit**, P 9.

2. Béatrice Bellini Butel : **Op.cit**, P 180.

المطلب الثالث: تقييم الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية

يتحقق التميز في الأداء من خلال قياسه وتقييمه، وذلك من أجل توفير آلية متكاملة للتحسين المستمر، حيث يتم في كل مرة ترجمة النقائص والاحتياجات إلى أهداف. ويعتبر تقييم الأداء البيئي من الأمور المعقدة نسبياً في المؤسسات الاقتصادية، نظراً لتعدد أبعاد هذا الأداء وعدم وجود تعريف دقيق ومحدد له، ورغم ذلك فهو يعد من الأمور الهامة فيها، لذلك تعددت الدراسات حول تحديد مضمون وطرق تقييم الأداء البيئي.

الفرع الأول: مفهوم وأسس تقييم الأداء البيئي

لتقييم الأداء أهمية بالغة في تحديد وضعية المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها، لكن هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد مفهومه ومعايير، وحتى أسلوبه (محاسبي أو إداري أو إحصائي أو اقتصادي). وينطبق هذا الأمر على تقييم الأداء البيئي لما له من أهمية في تحديد كفاءة المؤسسة في تعاملها مع المجالات البيئية ومستوى تحقيقها لأهدافها البيئية.

يقصد بتقييم الأداء قياس أنشطة المؤسسة مجتمعة بالاستناد إلى النتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقويمية واحدة. بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى تلك النتائج واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على أسباب النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل.¹ كما ينظر لتقييم الأداء بأنه جميع العمليات والدراسات التي تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل المؤسسة وكيفية تطوير هذه العلاقات خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلاً مع معايير محددة مسبقاً.² وهناك من يرى أن تقييم الأداء هو مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلاً وبيان الانحرافات وأسبابها وطرق معالجتها علمياً وعملياً لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية على وفق نظام معلومات متطور يخدم الإدارة والتخطيط ورفع كفاءة العاملين.³ فتقييم الأداء يستدعي ضمناً وضع مجموعة من المعايير ينبغي تطبيقها على جميع أوجه الأداء التي تعكس تحقيق الأهداف.⁴

¹ مجيد الكرخي: مرجع سابق، ص 47.

² علا نعيم عبد القادر، زياد محمد عرمان، عامر الخطيب: مرجع سابق، ص 249.

³ نصر حمود مزنان فهد: أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء، عمان، الأردن، 2009، الطبعة الأولى، ص 24.

⁴ Lamia berrah: L'indicateur de performance concepts et applications, CEPADULES Editions, France, 2002, P56.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

وعليه فتقييم الأداء هو عملية قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالمستهدفة ومحاولة التوصل إلى أسباب الانحرافات وكيفية تجاوزها أو معالجتها من أجل تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة. ويطبق هذا المفهوم على تقييم الأداء البيئي فيما يتعلق بالمجالات البيئية، حيث يقصد به عملية قياس النتائج لإدارة المؤسسات فيما يخص الجوانب البيئية مثل: (السياسة البيئية، والأهداف البيئية، والخطط البيئية، وأخرى تتعلق بالأداء البيئي للمؤسسة).¹ وهو عملية إدارية داخلية تستخدم مؤشرات لتوفير معلومات تقارن بين الأداء البيئي السابق والحالي للمؤسسة مع معايير الأداء البيئي.² حيث يتم التعبير عن الأداء بصورة سليمة من خلال تقييمه مقارنة بمجمل الأهداف ذات الأهمية بالنسبة لسير النشاط أو العملية أو النظام المعني.³ وعرف الأداء البيئي كذلك بأنه منهج لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص الأداء البيئي للمؤسسة باختيار مؤشرات وجمع وتحليل بيانات وتقييم المعلومات وفقا لمقاييس الأداء البيئي وإعداد تقارير وتوصيل المعلومات والفحص الدوري بهدف تطوير هذا المنهج.⁴

مما سبق يتضح أن تقييم الأداء البيئي هو منهج لقياس نتائج إدارة المؤسسة للجوانب البيئية ومقارنتها بالنتائج المخطط تحقيقها من خلال مؤشرات وبيانات، لتحديد الانحرافات وأسبابها ومحاولة تجنبها أو معالجتها. حيث يقوم تقييم الأداء البيئي على الأسس التالية:⁵

- تمثيل المعطيات من خلال مؤشرات توضع بالنظر إلى مميزات الأداء وتحديد الانحرافات المتعلقة بخصائصها؛
- اكتساب معطيات كمية بخصوص وضعية المؤسسة تجاه البيئة؛
- عرض النتائج بواسطة الاتصالات (داخلية- خارجية).

الفرع الثاني: أهداف وفوائد تقييم الأداء البيئي

تسعى المؤسسات الاقتصادية من خلال تقييم أدائها البيئي إلى إيجاد أنجع السبل لتوظيف نتائج هذا التقييم في تحقيق أهدافها سواء في المدى القصير أو المدى الاستراتيجي.

أولاً- أهداف تقييم الأداء البيئي: تهدف عملية تقييم الأداء البيئي لتحقيق ما يلي:⁶

- تحقيق فهم أفضل لتأثيرات المؤسسة على البيئة؛

¹ مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص 137.

² Jan Emblemavag, Bert Bras: **ACTIVITY-BASED COST AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT A Different Approach to ISO 14000 Compliance**, SPRINGER SCIENCE + BUSINESS MEDIA, New York, 2001, P 40.

³ Lamia berrah: **Op.cit**, P 57.

⁴ IS.ISO 14031 (1999): **Op.cit**, P 2.

⁵ جابر ساسي الذهيمي: مرجع سابق، ص 202.

⁶ نجم عبود نجم: **المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة**، مرجع سابق، ص 337.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

- تقديم قاعدة للمعايرة والأداء التشغيلي؛
 - الكشف عن فرص تحسين كفاءة استخدام الموارد والطاقة؛
 - تحديد مدى تحقيق الأهداف والمستهدفات البيئية؛
 - توضيح مدى الامتثال للوائح؛
 - تساعد في التخصيص الملائم للموارد؛
 - زيادة الوعي البيئي للعاملين؛
 - تحسين علاقات المؤسسة بالزبائن والمجتمع المحلي.
- ثانيا- أسباب الاهتمام بتقييم الأداء البيئي وفوائده: هناك أسباب عديدة دفعت المؤسسات الاقتصادية للاهتمام بتقييم أدائها البيئي يتمثل أهمها فيما يلي:¹
- مقابلة المتطلبات التي تفرضها اللوائح والتشريعات البيئية على المؤسسات؛
 - تزايد القبول الطوعي لدى المديرين لأهمية إدارة وتقييم الآثار البيئية للمؤسسة؛
 - مساهمة الهيئات الحكومية الدولية والوطنية والمحلية وبعض المؤسسات التعليمية في استيعاب وتعزيز المحاسبة على الآثار البيئية؛
 - أهمية دورها في العملية الإدارية خاصة ما يتعلق بالتكلفة والتكنولوجيا المستخدمة والفوائد المحققة؛
 - إقبال العديد من المؤسسات على تحسين الكفاءة البيئية لتسيير الإدارة وتعزيز الاستراتيجيات التي تفعل وتحافظ على الشرعية الاجتماعية.
- مما سبق يتضح أن المؤسسات الاقتصادية تقوم بتقييم أدائها البيئي لما له من أهمية بالغة في التسيير الجيد للمؤسسة ولما يوفره من معلومات وبيانات يمكن أن تفيد المؤسسة فيما يلي:²
- تحديد جميع الأنشطة المهمة من خلال وضع شروط الأداء البيئي؛
 - تحديد الآثار البيئية المهمة؛
 - تحديد إمكانية تسيير أفضل للآثار البيئية كالوقاية من التلوث مثلا؛
 - تحديد الرغبات المشتركة من خلال الأداء البيئي؛
 - تحسين فعالية المؤسسة؛
 - تحديد الفرص الاستراتيجية.

¹. Roger L.Burritt and Chika Saka: **Environmental Management Accounting Applications and Eco- Efficiency: Case Studies from Japan**, Journal of Cleaner Production, vol. 14, ELSEVIER, 2006, P 1264.

². جابر ساسي الدهيمي: **مرجع سابق**، ص 203.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

الفرع الثالث: مراحل تقييم الأداء البيئي

تمر عملية تقييم الأداء البيئي بأربعة مراحل أساسية هي:¹

أولاً- التخطيط: تعمل المؤسسة على اختيار مؤشراتها البيئية مع أخذها بعين الاعتبار ما يلي:

- التشكيلة الكاملة لأنشطتها، منتجاتها وخدماتها؛
- الهيكل التنظيمي؛
- استراتيجيتها التجارية العامة؛
- سياستها البيئية؛
- المعلومات الأساسية لتلبية المتطلبات التشريعية والقانونية؛
- العلاقات الدولية المتعلقة بالبيئة؛
- التكاليف والأرباح البيئية؛
- المعلومات الأساسية لتحليل النتائج المالية المرتبطة بالأداء البيئي؛
- الحاجة إلى معلومات مرتبطة بالأداء البيئي من سنة لأخرى؛
- المعلومات بخصوص الشروط المحلية، الجهوية والوطنية؛
- الظروف الاجتماعية والثقافية.

ثانياً- التنفيذ: يعد الخطوة الثانية بعد مرحلة التخطيط، ويرتبط بالعديد من المراحل منها ما يلي:

- 1- **تجميع البيانات:** يسمح تجميع البيانات للمؤسسة بإعطاء وسائل لحساب المؤشرات المحددة بواسطة تقييم الأداء البيئي وهذا ما يسمح بتحقيق هذه المعطيات، وتظهر هذه المعطيات من خلال العديد من الوسائل مثل (المراقبة والقياس، المتقاعدين والملاحظين، التقارير التنظيمية، تقارير جرد المنتج، الوثائق المالية والمحاسبية). ويساعد تحليل هذه البيانات المؤسسة في جانب الجودة، الصلاحية، المطابقة التامة للمعطيات.
- 2- **تحليل البيانات:** ويتعلق بالبيانات المحصلة التي تخضع للتحليل، وبالتالي تترجم إلى معلومات توافق الأداء البيئي للمؤسسة وهذا لتجنب النتائج غير المرغوبة.
- 3- **تقييم البيانات:** وفي هذه المرحلة تعمل المؤسسة على مقارنة المؤشرات مع خصائص الأداء البيئي الذي يحدد التطور أو الالفاعلية، وكذا يعمل على تحديد أسباب الانحراف، لذا فان هذه المرحلة جد مهمة كونها تساعد المؤسسة على وضع برنامجها لتحسين الأداء البيئي.

¹. نفس المرجع السابق، ص: 203 - 206.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

ثالثا- التقارير والاتصالات: إن التقارير والاتصالات المتعلقة بالأداء البيئي تزودنا بمعلومات مهمة، وتنقسم هذه التقارير والاتصالات إلى نوعين هما:

- 1- التقارير والاتصالات الداخلية: وهذه التقارير والاتصالات من شأنها الإعلام والتحسيس بالمسؤولية الجماعية لأفراد المؤسسة وبالتالي تثن خصائص الأداء البيئي.
- 2- التقارير والاتصالات الخارجية: يمكن للمؤسسة أن تستعمل نتائج تقييم الأداء البيئي للإجابة على طلبات وتساؤلات الأطراف ذات المصلحة أو في إطار الاتصال الخارجي بإدماجها مثلا في تقريرها البيئي.

رابعا- الفحص وتحسين الأداء البيئي: يعتبر عنصر الفحص جانبا مهما من شأنه أن يساعد المؤسسة على تحسين أدائها لبيئي ولهذا فإن الفحص يمكن أن يساعد المؤسسة في إظهار النقاط التالية:

- المردودية والميزات المحققة؛
- تحسن جوانب الأداء البيئي؛
- المطابقة مع خصائص الأداء البيئي؛
- المطابقة على المؤشرات المحددة لتقييم الأداء البيئي؛
- مصادر بيانات وتقنيات مختلفة لفهمها.

الفرع الرابع: مؤشرات الأداء البيئي

يعتمد تقييم الأداء البيئي على حسن تحديد المؤشرات التي توفر المعلومات اللازمة عنه.

أولا- مفهوم مؤشر الأداء البيئي: يعرف مؤشر الأداء بأنه بيانات كمية تقيس فعالية و/أو كفاءة كل أو جزء من عملية أو نظام، بالمقارنة بمعيار أو خطة أو هدف محدد ومقبول في إطار استراتيجية المؤسسة.¹ فهو معلومة كمية عن تطور متغير نشاط معين، ويتميز أساسا بالثقة والحساسية والبساطة.² فمؤشرات الأداء تساعد المؤسسة على قياس وتقييم تقدمها نحو أهدافها المنشودة، وهي تعكس أساسا هذه الأهداف.

ومؤشرات الأداء البيئي هي مقادير تستند إلى كميات يمكن ملاحظتها أو يمكن حسابها، وتعكس بطرق مختلفة الآثار البيئية لنشاط معين، ويمكن جمع هذه المؤشرات في لوحة قيادة بيئية يتم إعدادها

¹. Lamia berrah: **Op.cit**, P 46.

². Alain Burlaud et all: **Op.cit**, P 506.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

للاستخدام الداخلي.¹ أو هي معلومات نوعية وكمية تقيم فعالية النظام التشغيلي والإداري.² حيث تهتم هذه المؤشرات بتأثير المؤسسة على النظم الطبيعية الحية وغير الحية: متضمنة النظم البيئي الحيوي، الأرض، الهواء، الماء وتساعد تلك المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية مع إظهار وربط الأهداف البيئية للمؤسسات وتطوير العاملين.³

ولقد تعرضت مؤشرات الأداء البيئي إلى انتقادات مثلها مثل المؤشرات المالية، فالمؤشرات البيئية لا يمكن أن توفر سوى معلومات جزئية لأنها توفر نظرة مبسطة للواقع، بينما يفترض فيها أن تعكس ظواهر معقدة وواسعة الانتشار في الغالب. وأن تضع في الحسبان حدودها وقيودها كجزء من تفسيرها. وهكذا، فتقييم الأداء البيئي يواجه العديد من التحديات أهمها: (الجوانب البيئية معقدة وغالبا ما يصعب قياسها كميًا، والمبادئ التوجيهية ISO 14000 لقياس وإعداد التقارير البيئية هي دائما عرضة لتفسيرات مختلفة، وتوافر وجودة البيانات البيئية غالبا ما تكون رديئة).⁴

ولمواجهة هذه التحديات يتوجب على المؤسسات عند تحديد مؤشرات تقييم أدائها البيئي مراعاة الشروط التالية:⁵

- أن تقدم صورة توضيحية للحالة البيئية والضغوط على البيئة؛
- أن تكون بسيطة وسهلة التفسير؛
- أن تستند إلى المعايير الدولية وتوفر أساس للمقارنة الدولية؛
- أن تكون موثقة بشكل كاف وذات نوعية معروفة؛
- أن يتم تحديثها في فترات منتظمة وفقا لإجراءات موثوقة.

ثانيا- أنواع مؤشرات الأداء البيئي: يمكن تقييم الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية من خلال المؤشرات التالية:⁶

1- مؤشرات الأداء البيئي (EPI): تتكون من نوعين من المؤشرات:

1. Angèle Douhou-Renaud: **Op.cit**, P 4.

2. Luc Janicot: **Les Systèmes D'Indicateurs de Performances Environnementale (IPE), Entre Communication et Contrôle**, Association francophone de comptabilité – contrôle – audit / Tome 13 – Volume 1 – Juin 2007, p 51.

3. جابر ساسي الدهيمي: **مرجع سابق**، ص 205.

4. Angèle Douhou-Renaud: **Op.cit**, P 4.

5. **Environmental Performance Indicators, EPI, DANTES, 23/10/2010.**

http://www.dantes.info/Tools&Methods/Environmentalinformation/enviro_info_spi_epi.html

6. Jan Emblemvag, Bert Bras: **Op.cit**, P 40.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

- مؤشرات الأداء الإداري (MPI) التي تقدم معلومات عن جهود الإدارة للتأثير على الأداء البيئي لعمل المؤسسة (مثل عدد مبادرات منع التلوث المنفذة، وعدد الأهداف والغايات التي تم تحقيقها)؛
 - مؤشرات الأداء التشغيلي (OPI) التي توفر معلومات عن الأداء البيئي لعمليات المؤسسة (مثل كمية الطاقة المستخدمة في السنة، وكمية المياه لكل وحدة من المنتجات).
- 2- مؤشرات الحالة البيئية (ECI): توفر معلومات عن حالة البيئة (مثل: تركيز ملوث معين في المياه الباطنية أو السطحية، أو الهواء). ويمكن أن تساعد هذه المعلومات المؤسسة على فهم تأثيرها الفعلي أو المحتمل بشكل أفضل.

ثالثاً- تحديد مؤشرات الأداء البيئي: لا يمكن تحديد مؤشرات معيارية موحدة صالحة لقياس الأداء البيئي لكل المؤسسات مهما كان نوعها وطبيعة نشاطها، بل قسمت هذه المؤشرات إلى مؤشرات يمكن تطبيقها على أي مؤسسة تعتبر موحدة أو شاملة، حيث تعتبر هذه التأثيرات البيئية التي تحدثها أي مؤسسة مهما كان نشاطها. ولا تعتبر المؤشرات هدفاً في حد ذاتها. بل هي أدوات تستخدم بحكمة ودقة لبناء دعم للتغييرات المطلوبة.¹ وهي:

جدول رقم (3): مؤشرات مناسبة لكل المؤسسات

بيانات الاتجاه	البيانات المقاسة	البيانات المطلقة	الأثر البيئي
انبعاثات ثاني أكسيد الكربون لكل موظف مقارنا بالسنوات السابقة	انبعاثات ثاني أكسيد الكربون لكل موظف ولكل مخرجات... الخ	إجمالي انبعاثات ثاني أكسيد الكربون	انبعاثات الغازات
إجمالي استهلاك المياه لكل موظف مقارنا بالسنة الماضية	استهلاك المياه لكل موظف، لكل وحدة مخرجات... الخ	إجمالي استهلاك المياه السنوي	استهلاك المياه
إجمالي مخرجات المخلفات لكل موظف مقارنا بالسنة السابقة	مخرجات المخلفات لكل موظف، لكل وحدة مخرجات... الخ	إجمالي مخرجات المخلفات السنوي بالطن	مخرجات المخلفات

Source: Environmental Performance Indicators, EPI, DANTES, 3/10/2010.

http://www.dantes.info/Tools&Methods/Environmentalinformation/enviro_info_spi_epi.html

¹. Allen Hammond, and Others: **Environmental Indicators a systematic approach to measuring and reporting on environmental Policy Performance in The Context of Sustainable Development**, world resources institute, Washington, USA, May1995, P32

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

وهناك مؤشرات بيئية خاصة ببعض المؤسسات يمكن تطبيقها فيها دون غيرها وهي:

جدول رقم (4): مؤشرات مناسبة لمنظمات معينة

التعليق	المؤشر	الأثر البيئي
تلك المؤشرات مناسبة فقط عندما تتبع تلك الغازات.	الكمية الإجمالية بالطن للغازات المسؤولة عن ثقب الأوزون مثل CO ₂ ، NO ₂ ، الذرات	انبعاثات متولدة في الهواء (بخلاف الغازات)
البيانات المقاسة التي تربط كمية مدخلات المواد الخام بكمية أو وحدات المخرجات.	الكمية الإجمالية للمواد الخام المستخدمة (طن)	استخدام الموارد والمواد الخام
قد يكون تبديل الموظف قد يكون سبب الأثر البيئي الهام.	1. إجمالي الوقود المستهلك. 2. انبعاثات CO ₂ لكل 1000 ملغ. 3. نسبة اشتغال المركبات ونسبة المركبات التي تسير خالية. 4. عدد الكيلومترات التي يقطعها الموظفون في رحلات العمل (بر، جو، سكة حديدية). 5. نسبة الموظفين الذين ينتقلون بسياراتهم الخاصة عند التبديل.	النقل
تحتاج إلى استكمال المعلومات عن إجمالي انبعاثات CO ₂ الناتج عن الطاقة المستخدمة وتقسيمها إلى أنواع وخدمات.	1. انبعاثات CO ₂ طبقا لنوع الطاقة أو الاستخدام الأساسي. 2. الاستهلاك بالنوع.	الطاقة
قد يتضمن انبعاثات الأكسجين الكيميائي والأكسجين العضوي المطلوبين، والمواد الأخرى.	1. إجمالي التصريف للسيب النهائي م ³ 2. السيب النهائي (متر مكعب لكل طن منتج)	ملوثات الماء
يجب معرفة مواد المخلفات إذا أنتجتها المؤسسة، فقد ترغب في تقديرها منفصلة.	الكمية الإجمالية من المخلفات الخطرة والتي يتم تولدها بالنوع.	المخلفات الخطرة

Source: Environmental Performance Indicators, EPI, DANTEs, 3/10/2010.

http://www.dantes.info/Tools&Methods/Environmentalinformation/enviro_info_spi_epi.html

وعليه فالأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية هو نتائج يمكن قياسها لمجهودات المؤسسة لإدارة جوانبها البيئية، ويمثل تقييمه حلقة الوصل الواقعية بين الماضي والحاضر في المؤسسة، والاختلاف الحاصر في طرق وأدوات تقييمه ومدى كفاءتها في ذلك له تأثير كبير على مدى استثمار الأداة لخدمة أهداف المؤسسة قصيرة الأجل والاستراتيجية.

المبحث الثاني: ماهية التنمية المستدامة

ظهر مفهوم التنمية المستدامة بسبب النقص الملحوظ في النماذج السابقة للتنمية والنمو، وخاصة بعد تصادم متطلبات التنمية مع متطلبات حماية البيئة، ويعد هذا المفهوم من أهم مستجدات الفكر التنموي الحديث، نظرا للإضافات القيمة التي قدمها على مختلف الأصعدة وفي مختلف المجالات.

المطلب الأول: مفهوم التنمية المستدامة

ظهر مفهوم التنمية المستدامة من خلال التطور الحاصل في مفهوم التنمية في حد ذاتها، وفقا لمتطلبات العصر الحديث وتطورات الفكر التنموي.

الفرع الأول: السياق التاريخي لظهور مفهوم التنمية المستدامة

منذ العقود الأخيرة للقرن العشرين برزت الدراسات والأفكار التي تؤكد على ضرورة تعديل مفهوم ومسار التنمية بما يلائم حاجات ومتطلبات المجتمع والبيئة. وعليه ظهر مفهوم التنمية المستدامة التي تحقق المعادلة بين النمو الاقتصادي والرفاه الاجتماعي وحماية البيئة.

على الرغم من أن تأثير المسائل البيئية في جدل التنمية يعتبر تأثيرا حديثا نوعا ما إلا أن ظهور فكرة الحفاظ على البيئة ضمن سياق التنمية رده بعض الرواد خلال النصف الأول من القرن العشرين، أبرزهم جيفورد بينشوت* الذي طالب بادخار الغابات لاستغلالها في المستقبل اللامحدود.¹ فمفهوم التنمية المستدامة نشأ من نتاج جهد فكري بدأ بفكرة التنمية البيئية، وكانت أهم الدراسات في تلك الفترة هي التي أعدها أكاديمية (دي لينشي) بروما عام 1968 التي انتهت إلى حتمية وضع حدود للنمو في السكان وإنتاج الغذاء والتصنيع واستنفاد الموارد الطبيعية، على أساس أنه إذا استمر ذلك النمو سيتم الوصول إلى أقصى حدود النمو خلال مائة عام على الأكثر، بسبب عدم قدرة البيئة على الوفاء باحتياجات التقدم واستيعاب نتائجه، مما يسبب انهيار كل مقومات التقدم.² وفي سنة 1972 نشر نادي روما تقريرا مفصلا حول ذلك. ونشرت دراسة بعنوان "حدود النمو" تضمنت نموذج رياضي لدراسة خمسة متغيرات أساسية وهي استنزاف الموارد الطبيعية، النمو السكاني، التصنيع، سوء

* Gifford Pinchot (1865-1946): شغل منصب رئيس إدارة الغابات الأمريكية، ومن رواد حركة المحافظة على البيئة لمناداته بالاستخدام الرشيد للموارد.

¹. أشرف محمد عاشور: جغرافية التنمية في عالم متغير، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2015، ص 347.

². عبد العزيز قاسم محارب: التنمية المستدامة في ظل تحديات الواقع من منظور إسلامي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2011، ص158.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

التغذية، تدهور البيئة. حيث أبرزت اتجاهات المتغيرات وأثرها على كوكب الأرض لمدة ثلاثين سنة.¹ ورغم أهمية هذه الدراسة إلا أنها تعرضت لانتقادات كثيرة فيما بعد بسبب نظرتها المتشائمة.

وانعقد في تلك السنة مؤتمر ستوكهولم (السويد) حول البيئة الإنسانية الذي نظّمته الأمم المتحدة، ناقش القضايا البيئية وعلاقتها بالفقر وغياب التنمية في العالم، وتم فيه الإعلان عنهما كأشد أعداء البيئة، كما تم إنشاء برنامج الأمم المتحدة البيئي UNEP، تم فيه تقرير التعاون بين الدول في مجال البيئة وجعل الأنظمة والتدابير البيئية في الدول المتخلفة تحت المراجعة المستمرة، فضلا عن تمويل تلك البرامج ورسم الخطط والسياسات اللازمة لذلك.² فأبرز ما أكد عليه المؤتمر أن حماية البيئة تساهم في رفاه الشعوب والتنمية الاقتصادية في جميع أنحاء العالم.

ورغم كل المساعي التي اهتمت بالبيئة والتنمية المستدامة في تلك الفترة إلا أن مفهوم التنمية المستدامة ظل غامضا ولم يحدد له تعريف دقيق وموحد، كما أن استجابة غالبية الدول لتوصيات تلك الندوات والدراسات كانت غير كافية، وازدادت حدة المشاكل البيئية في العالم. وقد استعمل مصطلح "التنمية المستدامة" لأول مرة بالمعنى الذي يعرف به اليوم سنة 1980 في تقرير للاتحاد الدولي لحماية الطبيعة UICN تحت عنوان (استراتيجية عالمية للمحافظة على البيئة).³ ثم أصدرت الوكالة العالمية للبيئة والتنمية عام 1982 تقريرا عن حالة البيئة العالمية، تكمن أهميته في أنه مبني على وثائق علمية وبيانات إحصائية أكدت الخطر المحدق بالعالم. وفي 28 أكتوبر 1982 أقرت الجمعية العامة للأمم المتحدة الميثاق العالمي للطبيعة الذي يهدف إلى توجيه وتقويم أي نشاط بشري يؤثر على الطبيعة. كما أصدرت سنة 1987 قرارا بعنوان "المنظور البيئي في سنة 2000 وما بعدها"، الذي يهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة بيئيا كهدف عام للمجتمع الدولي، وقد تضمن هذا التقرير للمرة الأولى تعريفا محددا للتنمية المستدامة.⁴ وفي ذات السنة نشرت الوكالة تقريرا* بعنوان "مستقبلنا المشترك Our Common Future" الذي يعد بمثابة الدستور لعملية التنمية المستدامة، فقد نادى

¹ .عمار عماري: إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستدامة للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، 07 و 08 أبريل 2008، ص 2.

² .فؤاد بن غضبان: مرجع سابق، ص 36.

³ .Thierry Raes et all: **Développement Durable Aspect s Strategiques et opérationnels**, Editions Francis Lefebvre, Paris, France, 2010, P 14.

⁴ .فؤاد بن غضبان: مرجع سابق، ص 37.

*. سمي بتقرير برونتلاند نسبة إلى رئيسة وزراء النرويج جروهارلم برونتلاند Gro Harlem Brundtland التي ترأست سنة 1987 لجنة الأمم المتحدة التي أعدت التقرير، والتي أطلقت رسميا ولأول مرة مصطلح التنمية المستدامة الذي شاع استخدامه منذ ذلك الوقت.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

التقرير إلى عهد جديد من التنمية الاقتصادية المقبولة بيئياً.¹ فانتشر على اثر ذلك هذا المفهوم وأصبح يمثل ضرورة عالمية لفتت انتباه كل الحكومات والهيئات والمؤسسات.

وفي 14 جوان 1992 عقد مؤتمر في مدينة ريو دي جانيرو بالبرازيل، شكل اكبر حشد عالمي حول البيئة والتنمية تحت إشراف الأمم المتحدة، وعرف باسم (قمة الأرض) لأهميته العالمية، وكان هدفه هو وضع أسس بيئية عالمية للتعاون بين الدول المتخلفة والمتقدمة من منطلق المصالح المشتركة، لحماية مستقبل الأرض،² مما أحدث نقلة نوعية في العلاقة بين التنمية والبيئة كاستجابة لتنامي الوعي البيئي العالمي الذي صار يعي أن عملية التنمية ما لم تسترشد بالاعتبارات البيئية والاجتماعية والثقافية والأخلاقية فسيأتي كثير منها بنتائج غير مرغوبة.³ وقد شارك في هذا المؤتمر 156 دولة والعديد من المؤسسات غير الحكومية، وتمثلت أهم نتائجه في وضع معاهدة بشأن مسائل ذات أهمية كونية كمعاهدة لتغيير المناخ وأخرى للتنوع البيولوجي، وإعلان ميثاق الأرض وجدول أعمال (أجندة) القرن 21 لتطبيق هذا الميثاق، بالإضافة إلى وضع آلية تمويل للأنشطة التنفيذية للمبادئ المعلنة خصوصاً في الدول النامية التي تفتقر إلى موارد مالية إضافية لدمج البعد البيئي في سياساتها الإنمائية، وإقرار إتاحة التقانة البيئية لكافة الدول، مع احترام حقوق الملكية الفكرية.⁴

وقد ركز مؤتمر ريو على مواضيع حيوية، كالاقرار بالحق في التنمية، وإدماج حماية البيئة في مسارات التنمية، والمسؤولية المشتركة لكن المتباينة، وارتباط التنمية المستدامة باجتثاث الفقر. وتم على إثره إحداث لجنة التنمية المستدامة، وبداية الإرهاصات الأولى للحديث عن بروتوكول كيوتو.⁵

وفي ديسمبر 1997 تم إقرار بروتوكول "كيوتو" الذي يهدف إلى الحد من انبعاثات الغازات الدفيئة والتحكم في كفاءة استخدام الطاقة في القطاعات الاقتصادية وزيادة استخدام الطاقة المتجددة.⁶ وفي 8 سبتمبر 2000 بنويويورك أصدرت الجمعية العامة للأمم المتحدة (إعلان الأمم المتحدة بشأن الألفية)، وتضمن: القيم والمبادئ (أهمها: الحرية، المساواة، التضامن، التسامح، احترام الطبيعة، تقاسم المسؤولية)، السلم والأمن ونزع السلاح، التنمية والقضاء على الفقر، حماية البيئة كموروث مشترك،

1. عبد العزيز قاسم محارب: مرجع سابق، ص 159.

2. فؤاد بن غضبان: مرجع سابق، ص 37.

3. عبير عبد الخالق: التنمية البشرية وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص 99.

4. عمار عماري: مرجع سابق، ص 3.

5. شكراني الحسين: من مؤتمر ستوكهولم 1972 إلى ريو 20+ لعام 2012: مدخل إلى تقييم السياسات البيئية العالمية، بحوث اقتصادية عربية، العددان 63-64/ صيف وخريف 2013، ص 152.

6. فؤاد بن غضبان: مرجع سابق، ص 38.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

حقوق الإنسان، والديمقراطية والحكم الرشيد، حماية المستضعفين، تلبية الحاجات الخاصة للقارة الأفريقية، تعزيز دور الأمم المتحدة.¹

وفي شهر أوت 2002 انعقدت قمة الأرض (مؤتمر القمة العالمي) الثانية في جوهانسبورغ (جنوب إفريقيا)، بهدف إزالة التناقضات بين التنمية الاقتصادية وحماية البيئة فضلا عن تطوير مزيد من الاتفاقيات في مجال التنمية المستدامة، إلا أن نتائجها كانت، وبعبارة قمة ريو 1992، أقل من المتوقع ومخيبة للأمل. حيث الإخفاق الأكبر للقمة في تأكيد عدد كبير من الدول المشاركة، استحالة تجنب المزيد من التدهور البيئي وتلوث الأرض والماء وارتفاع مستويات انبعاث الغازات الدفيئة والاستغلال المفرط للموارد الطبيعية.² وفي جوان 2012 عقد في ريو دي جانيرو مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة عرف باسم ريو 20+* على إثر مطالبة الاتحاد الأوروبي في وثيقته « ريو 20+، نحو اقتصاد أخضر وحكامة جيّدة» بتشكيل مؤتمر يوفر فرصة للعالم المترابط ليعيد تأكيد الالتزام السياسي لخدمة قضايا التنمية المستدامة. حيث يكون مفهومي الاقتصاد الأخضر والاقتصاد العادل في قلب اهتماماته. وتمثلت أهم تحديات هذا المؤتمر في كيفية تحديد أجندة عمل للعشرين سنة المقبلة. وتم الاتفاق في هذا المؤتمر على برنامج قديم في تقرير «المستقبل الذي نريده» وهو مستقبل أكثر أمناً وأماناً واستدامة وإنصاف.³ كما تم في 25 سبتمبر 2015 عقد مؤتمر قمة الأمم المتحدة بعنوان " تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة لعام 2030 " الذي أعلن عن أهداف⁴ التنمية المستدامة البالغ عددها 17 هدفاً، تتفرع منها 169 غاية، وذلك من أجل مواصلة مسيرة الأهداف الإنمائية للألفية وإنجاز ما لم يتحقق في إطارها. وذلك وفق برنامج عمل لأجل الناس وكوكب الأرض والازدهار وتعزيز السلام العالمي والمسؤولية المشتركة والمتباينة والقضاء على الفقر كأبزر تحدي للتنمية المستدامة.⁵

¹. The General Assembly of the United Nations: **United Nations Millennium Declaration**, 55/2, 8th plenary meeting, 8 September 2000: <http://www.un.org/millennium/declaration/ares552e.htm>

². كمال ديب: **أساسيات التنمية المستدامة**، دار الخلدونية، الجزائر، 2015، ص 21.
* يتبادر إلى الذهن من التسمية (ريو 20+) أن الهدف من المؤتمر هو تقييم 20 سنة من العمل منذ مؤتمر ريو 1992، أي الفترة (1992-2012)، لكن الواقع هو تقييم فترة 40 سنة، لأنه يمكن قراءة الجهود الدولية البيئية والمعوقات التي اعترضتها خلال هذا المسار انطلاقاً من مؤتمر استوكهولم عام 1972 كمحطة أساسية لهذه الجهود.

³. شكراني الحسين: **مرجع سابق**، ص 160.

⁴. وهي المحاور الرئيسية التي تسعى التنمية المستدامة إلى تحقيقها أنظر الملحق رقم (1)

⁵. The General Assembly of the United Nations: **Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development**, 70th session, A/RES/70/1, 25 September 2015.
http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&referer=http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/&Lang=E

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

يتضح مما سبق أن التنمية المستدامة تعتبر حديثة كمصطلح، قديمة كمفهوم، ولقد استطاعت الدراسات والندوات والمؤتمرات المتتالية، منذ انتباه الإنسان للخطر المحدق بكوكب الأرض والضرورة الملحة لإعادة النظر في مفهوم التنمية وطرقها، جذب اهتمام الحكومات والهيئات الدولية إلى هذا المفهوم كما حددت وصاغت مبادئ وتدابير من شأنها الحد من التدمير الذاتي الذي يشهده العالم وتحقيق تنمية سليمة بيئياً قابلة للإدامة.

الفرع الثاني: تعريف التنمية المستدامة

قدمت العديد من التعاريف للتنمية المستدامة* في محاولة لصياغة مفهوم دقيق وشامل لها، فقد شهد هذا المفهوم تطوراً في كل مناسبة عالمية. ويتكون هذا المصطلح من كلمتين:

التنمية: لقد جرى الخلط كثيراً بين مصطلحي التنمية والنمو، رغم كونهما يختلفان في معنييهما وطبيعتهما، فالتنمية فعل إرادي تقوم به الدولة بقرار واع، يدخل فيه عنصر الإنسان كمقرر ومنتج، بينما النمو تلقائي يجري مع مرور الزمن وباستمرار وينتج عن الحركة الدائمة للمجتمع نحو الأرقى.¹ وبالتالي فالتنمية الاقتصادية هي إجراء العديد من التغييرات في كل من هيكل الإنتاج ونوعية السلع والخدمات المنتجة، إضافة إلى إحداث تغيير في هيكل توزيع الدخل لصالح الفقراء.² ولقد شهد مفهوم التنمية في حد ذاته تطورات هامة حتى وصل إلى التنمية المستدامة.

المستدامة: وهي الدائمة والحاضرة.³ ومصطلح الاستدامة تعني التوازن والاستمرارية وحسن إدارة الموارد والارتقاء بها لمصلحة الجيل الحاضر والأجيال القادمة.⁴

وبرز مفهوم التنمية المستدامة عالمياً وبقوة عندما تم استخدام هذا المصطلح بشكل رسمي في تقرير "مستقبلنا المشترك" الصادر عن اللجنة العالمية للبيئة والتنمية عام 1987، للتعبير عن السعي لتحقيق العدالة والمساواة بين الأجيال الحالية والمستقبلية، فعرفت على أنها: (التنمية التي تفي باحتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة أجيال المستقبل على الوفاء باحتياجاتها الخاصة).⁵ وهو

*. ترجم مصطلح Sustainable development على أكثر من وجه، فهناك من عبر عنها بالتنمية المستدامة وهو الشائع والمعتمد في هذا البحث، وهناك من أسماها بالتنمية المستدامة أو التنمية المتواصلة أو الموصولة أو التنمية القابلة للاستدامة أو التنمية المستمرة أو التنمية المطردة.

¹. إبراهيم مشورب، **التخلف والتنمية دراسات اقتصادية**، دار المنهل اللبناني مكتبة رأس النبع، الطبعة الأولى، بيروت، 2002، ص 152.

². إيمان عطية ناصف، علي عبد الوهاب نجا، **التنمية الاقتصادية بين النظرية والتطبيق (النظريات الاستراتيجية التمويل)**، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 78.

³. عبد الله خبابة، راجح بوقرة: **الوقائع الاقتصادية العولمة الاقتصادية-التنمية المستدامة**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2009،

ص323

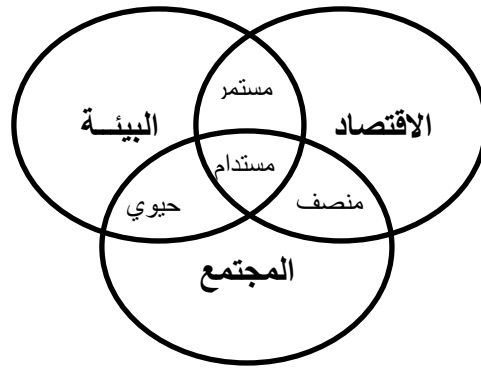
⁴. عبد العزيز قاسم محارب: **مرجع سابق**، ص 153.

⁵. Tracey strange, Anne bayley, **Le développement durable à la croisée de l'économie de la société et l'environnement**, Organisation de Coopération et de Développement Economiques, Paris, France, 2008, P26.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

المفهوم الأكثر شهرة وتداولاً على مستوى العالم. ولم يتوقف هذا المفهوم عند هذا الحد بل ألحقت به تكملة في نفس التقرير ليكون أكثر شمولية ودقة: (التنمية التي تفي باحتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة أجيال المستقبل على الوفاء باحتياجاتها الخاصة... وخاصة الحاجات الأساسية للأكثر احتياجاً، الذين تمنح لهم الأولوية الكبرى. فالتنمية المستدامة تهدف إلى تفضيل حالة من التناغم بين البشر فيما بينهم، وبينهم وبين الطبيعة).¹ فهو يعتبر أول مفهوم وضع الدعائم الثلاثة للتنمية المستدامة (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية). ويمكن توضيح هذا المفهوم من خلال المخطط الموالي:

شكل رقم (2): تمثيل مفهوم التنمية المستدامة



Source: Philippe Détrie: L'entreprise Durable, Dunod, Paris, France, 2005, P 42.

فهذا التعريف أحدث انقلاباً في الفكر التنموي وجاء بثورة جديدة في عالم مصطلحات التنمية، حيث ربط بين النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مكوناً مثلثاً تنموياً جديداً يواجه مثلث التخلف (الفقر-الجهل-المرض)، فلم يقتصر على تلبية احتياجات الجيل الحالي بل امتد إلى ضمان حقوق الأجيال القادمة. محققاً بذلك الكفاءة الاقتصادية والحفاظ على الموارد، وبالتالي تحقيق التوازن البيئي.² ومن هنا توالى المحاولات لصياغة مفهوم دقيق وشامل للتنمية المستدامة. فقد تم إحصاء أكثر من 500 تعريف للتنمية المستدامة.³ حيث عرفتها منظمة الأغذية والزراعة FAO سنة 1988 بأنها: (إدارة قاعدة الموارد الطبيعية وصيانتها، وتوجيه التطور التقني والمؤسسي على نحو يضمن تواصل تلبية احتياجات أجيال الحاضر والمستقبل ويحول دون تدهورها أو انحصارها).⁴ مركزة على أهمية دور التكنولوجيا والمؤسسات في حماية البيئة وديمومتها.

¹. Yves Enrègle et Annick Souyet: **La responsabilité Sociétale de l'entreprise Sous le prisme de développement durable**, Arnaud franel Editions, Québec, Canada, 2009, P 30.

². حامد الربيعي: **اقتصاديات البيئة: مشكلات البيئة-التنمية الاقتصادية-التنمية المستدامة**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2015، ص252.

³. Thierry Raes et all: **Op.cit**, P 18.

⁴. فاروق فارس، **التنمية المستدامة بين التنظير والتطبيق**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الزراعية، المجلد الخامس عشر، 1999، ص 14.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

أما المفوضية العالمية للبيئة والتنمية 1989 فهي ترى بأن التنمية المستدامة (تشكل ما يزيد على النمو فهي تتطلب تغييرا في محتوى النمو حيث يصبح أقل مادية واستخداما للطاقة وأكثر عدالة في تأثيراته. ويجب تحقيق هذه التغييرات في جميع الدول كجزء من مجموعة إجراءات المحافظة على رأس المال البيئي ولتحسين توزيع الدخل وتخفيض درجة الحساسية للأزمات الاقتصادية)¹. حيث أشار هذا التعريف إلى مبادئ هامة أهمها العدالة والمساواة والشراكة. وعرفها برنامج الأمم المتحدة للتنمية في تقريره العالمي حول التنمية البشرية عام 1992، بأنها: (عملية يتم من خلالها صياغة السياسات الاقتصادية، الضريبية، التجارية، الطاقوية، الزراعية والصناعية، كلها بقصد إقامة تنمية تكون اقتصاديا، اجتماعيا وإيكولوجيا مستدامة)². أي أنها تركز على ترشيد استهلاك الموارد والطاقة وتدعو لفرض نظام ضريبي يساعد على ذلك، بما يخدم الاقتصاد والمجتمع ويحافظ على البيئة.

أما الاتحاد الأوروبي فقد عرف التنمية المستدامة بأنها: (أسلوب التنظيم واستراتيجية تهدف إلى ضمان الاستمرارية عبر الزمن لتنمية اجتماعية واقتصادية في إطار احترام البيئة، ودون تهديد المصادر الطبيعية التي هي ضرورية لنشاطات الإنسانية)³، حيث ركز هذا المفهوم على الإنسان كأساس للتنمية القابلة للإدامة. وعرفت كذلك بأنها: (التخفيف من وطأة الفقر على فقراء العالم من خلال تقديم حياة آمنة ومستدامة والحد من تلاشي الموارد الطبيعية وتدهور البيئة والخلل الثقافي والاستقرار الاجتماعي)⁴. حيث تطرق إلى الأبعاد التي تشملها التنمية المستدامة: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

ولتوضيح هذا المفهوم أكثر وضعت اللجنة العالمية للبيئة والتنمية تعريفا للتنمية المستدامة على أنها في جوهرها عملية تغيير يكون فيها استغلال الموارد واتجاه الاستثمارات ووجهة التطور التكنولوجي والتغير المؤسساتي في حالة انسجام وتناغم وتعمل على تعزيز إمكانية الحاضر والمستقبل لتلبية الحاجات والمطامح الإنسانية.⁵

¹ محمد حمداني، بغداد كربالي، استراتيجيات وسياسات التنمية المستدامة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية بالجزائر، مجلة علوم

إنسانية، العدد 45، 2010، ص 4.

² كمال ديب: مرجع سابق، ص 34.

³ فؤاد بن غضبان: مرجع سابق، ص 40.

⁴ التنمية المستدامة في الوطن العربي بين الواقع والمأمول، سلسلة دراسات يصدرها مركز الإنتاج الإعلامي، جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار

الحادي عشر، جدة، 2006، ص 40.

⁵ عبد العزيز قاسم محارب: مرجع سابق، ص 162.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

وتتفق هذه التعاريف وغيرها على أن التنمية المستدامة إلى جانب تحقيق الرفاه الاقتصادي والقضاء على الفقر يجب أن تقوم أساسا على الإنسان والطبيعة والتكنولوجيا، فأبي تعريف لا يضع التنمية البشرية في بؤرة اهتمامه ومركز الصدارة يعتبر قاصرا، باعتبارها أساس تقدم وتطور الشعوب،¹ كما انه لا يمكن تحقيق تنمية مستدامة دون استخدام أشكال أفضل من التكنولوجيا التي تمكن من تمديد الموارد غير المتجددة واستغلال الموارد المتجددة.²

والجدير بالذكر أن الإسلام عرف التنمية المستدامة بمقوماتها وأسسها، وأمر بها منذ أكثر من ألف وأربعمائة سنة، حيث تعتبر التنمية المستدامة من منظور إسلامي: عملية متعددة الأبعاد تعمل على التوازن بين أبعاد التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبعد البيئي، وتهدف إلى الاستغلال الأمثل للموارد والأنشطة البشرية القائمة عليها، فالإنسان مستخلف في الأرض وله حق الانتفاع بمواردها دون حق ملكيتها، ويلتزم في تنميتها بأحكام القرآن والسنة، على أن يراعي في ذلك الاستجابة لحاجات الحاضر دون هدر حق الأجيال اللاحقة، وصولا إلى الارتفاع بالجوانب الكمية والنوعية للمادة والبشر.³

ويتضح من هذه التعاريف أن التنمية المستدامة تتميز بعدة خصائص يتمثل أهمها فيما يلي:⁴

- طويلة المدى، إذ يعد البعد الزمني فيها هو الأساس، إضافة إلى البعد الكمي والنوعي؛
- تراعي حق الأجيال القادمة في الموارد الطبيعية؛
- تضع تلبية الاحتياجات الأساسية للفرد في المقام الأول؛
- تراعي الحفاظ على المحيط الحيوي في البيئة الطبيعية بكل محتوياته؛
- يعد الجانب البشري فيها وتنميتها من أول أهدافها وخاصة الاهتمام بالفقراء؛
- تقوم على التنسيق والتكامل الدولي لاستخدام الموارد وتنظيم العلاقات بين الدول الغنية والفقيرة.

فالتنمية المستدامة من المفاهيم التي لها أهمية عالمية وتمثل مقاربة استراتيجية متكاملة تقوم على تحقيق العدل والمساواة بين الأجيال والشراكة غير المتكافئة بين الدول، وتسعى إلى تحقيق الرفاه

¹ حامد الريفي: مرجع سابق، ص 253.

² دوجلاس موشيت، ترجمة بهاء شاهين: مبادئ التنمية المستدامة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2000، ص 18.

³ عبد العزيز قاسم محارب: مرجع سابق، ص 175.

⁴ الأمم المتحدة، لجنة التنمية المستدامة، مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة، جوهانسبورغ، 2002، ص 62.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

الاقتصادي والاجتماعي للمجتمعات مع الأخذ في الاعتبار حماية البيئة وترشيد استخدام الموارد والطاقة في حدود قابليتها للتجدد وقدرة البيئة على استيعاب مخلفات مساعي التنمية.

المطلب الثاني: مبادئ وأبعاد التنمية المستدامة

مفهوم التنمية المستدامة كان نتاجا لدراسات وأبحاث حاولت إيجاد حل لتحقيق تنمية شاملة للاقتصاد والمجتمع دون تدمير البيئة أو استنزافها، لذلك فهو يمثل مرحلة متطورة لمفهوم التنمية وفق أبعاد ومبادئ تضمن العدالة والمساواة والتوازن في المجتمع وبين الأجيال.

الفرع الأول: مبادئ التنمية المستدامة

هناك مبادئ يجب أن تقوم عليها التنمية لتحقيق نموا قابلا للإدامة وسليما بيئيا، وهي المبادئ الأساسية التي تقوم عليها التنمية المستدامة، ويتمثل أهمها فيما يلي:¹

أولا- استخدام أسلوب النظم في إعداد وتنفيذ خطط التنمية المستدامة:

يعد أسلوب النظم Systems Approach شرطا أساسيا لإعداد وتنفيذ خطط التنمية المستدامة، فالبيئة الإنسانية لأي مجتمع بشقيها الطبيعي والبشري ما هي إلا نظام فرعي صغير من النظام الكوني ككل، وأي تغيير يطرأ على محتوى وعناصر أي نظام فرعي مهما كان حجمه ينعكس ويؤثر تأثيرا مباشرا في عناصر ومحتويات النظم الفرعية الأخرى، ومن ثم في النظام الكلي للأرض. لذلك تعمل التنمية المستدامة من خلال هذا الأسلوب على ضمان تحقيق توازن النظم الفرعية برتبتها وأحجامها المختلفة، وبشكل يفضي في النهاية إلى ضمان توازن بيئة الأرض عامة. ويهدف هذا الأسلوب إلى المحافظة على حياة المجتمعات من خلال الاهتمام بجميع جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ودون أن يتقدم أي جانب على حساب الجوانب الأخرى أو يؤثر فيها بشكل سلبي.

ثانيا- المشاركة الشعبية:

التنمية المستدامة عبارة عن ميثاق يقر بمشاركة جميع الجهات ذات العلاقة في اتخاذ قرارات جماعية من خلال الحوار، خصوصا في مجال تخطيط التنمية المستدامة ووضع السياسات وتنفيذها، فهي تبدأ من المستوى المكاني المحلي، أي مستوى التجمعات السكانية سواء أكانت مدنا أم قرى. وهذا

¹. عثمان محمد غنيم، ماجدة أبو زنت: التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار صفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص ص: 30، 31.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

يعني أنها تنمية من أسفل - تبدأ من المستوى المكاني المحلي فالإقليمي فالوطني - يتطلب تحقيقها بشكل فاعل توفير شكل مناسب من أشكال اللامركزية التي تمكن الهيئات الرسمية والشعبية والأهلية والسكان بشكل عام من المشاركة في خطوات إعداد وتنفيذ ومتابعة خططها.

الفرع الثاني: أبعاد التنمية المستدامة

لقد وصف بعض الباحثين التنمية المستدامة بأنها الثورة العلمية أو العالمية الثالثة المتوازنة بعد الثورتين الزراعية والصناعية، وذلك أن مفهوم الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها يهدف إلى توحيد جهود العالم كله لمصلحة الجميع،¹ وعليه تتمثل أهم أبعاد التنمية المستدامة فيما يلي:²

أولاً- الأبعاد الاقتصادية: تنطوي التنمية المستدامة في بعدها الاقتصادي على إحداث التنمية الاقتصادية من خلال أساليب إنتاجية جديدة أفضل، ورفع مستويات الإنتاج من خلال توفير المهارات والطاقات البشرية، وزيادة الدخل القومي الحقيقي للدولة حتى يفوق معدل التنمية معدل نمو السكان، فتتحقق زيادة مستمرة في متوسط نصيب الفرد من الناتج القومي الحقيقي.³ وتتمثل أهم الأبعاد الاقتصادية للتنمية المستدامة في:

- 1- **إيقاف تبيد الموارد الطبيعية:** إن استغلال الدول الصناعية للموارد الطبيعية يمثل أضعاف ما تستخدمه الدول النامية. فالتنمية المستدامة بالنسبة للدول الغنية تتلخص في إجراء تخفيضات متواصلة لمستويات الاستهلاك المبددة للطاقة والموارد الطبيعية وذلك عبر تحسين مستوى الكفاءة وإحداث تغيير جذري في أسلوب الحياة، مع التأكد من عدم تصدير الضغوط البيئية إلى الدول النامية
- 2- **مسؤولية الدول المتقدمة عن التلوث وعن معالجته:** تقع على الدول الصناعية مسؤولية قيادة التنمية المستدامة، لأن إسهامها في مشكلات التلوث العالمي كان كبيراً، وتملك الموارد المالية والتقنية والبشرية التي تؤهلها للصدارة في استخدام تكنولوجيات أنظف واستهلاك الموارد بكثافة أقل.
- 3- **تقليص تبعية الدول النامية:** كلما انخفض استهلاك الموارد الطبيعية في الدول الصناعية، يتباطأ نمو صادرات هذه المنتجات من الدول النامية وتتنخفض أسعار السلع الأساسية، مما يحرمها من إيرادات تحتاج إليها. ويساعد على تعويض هذه الخسائر خلق نمط تنموي يقوم على الاعتماد على الذات لتنمية القدرات الذاتية وتأمين الاكتفاء الذاتي.

¹ محمد محمود التوبة، نظرات في المستقبل التنمية المستدامة، مجلة الحرس الوطني، مجلد 26، العدد 268، الرياض، سبتمبر 2004، ص 14.
² عبد السلام أديب، أبعاد التنمية المستدامة، الحوار المتمدن، العدد 333، 2002/12/10. تم الاطلاع يوم 2012/11/15 الساعة 18.30
<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=4305>

³ عبير عبد الخالق: مرجع سابق، ص 103.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

4- **التنمية المستدامة لدى الدول الفقيرة:** تعني التنمية المستدامة في الدول الفقيرة تكريس الموارد الطبيعية للتحسين المستمر في مستويات المعيشة، فالتخفيف من عبء الفقر يحقق نتائج هامة، نظرا للروابط الوثيقة بين الفقر وتدهور البيئة ونمو السكان والتخلف والتبعية المطلقة للقوى الرأسمالية. لذا يجب جعل فرص الحصول على الموارد والمنتجات والخدمات بين أفراد المجتمع أقرب للمساواة.

5- **الحد من التفاوت في المداخل:** الحد من التفاوت المتنامي في الدخل وفي فرص الحصول على الرعاية الصحية في الدول الصناعية، وإتاحة حيازات الأراضي الواسعة وغير المنتجة للفقراء الذين لا يملكون أرضا أو للمهندسين الزراعيين العاطلين، وتقديم القروض إلى القطاعات الاقتصادية غير الرسمية وإكسابها الشرعية، وتحسين فرص التعليم والرعاية الصحية للمرأة.

6- **تقليص الإنفاق العسكري:** وذلك من أجل تحويل الأموال من الإنفاق على الأغراض العسكرية وأمن الدولة إلى الإنفاق على احتياجات التنمية.

ثانيا- الأبعاد الاجتماعية: ينطوي البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة على زيادة قدرة الأفراد على استغلال طاقتها لتحقيق الحرية والرفاهية، من خلال تيسير حصولهم على وظائف ملائمة لقدراتهم. وهو البعد الإنساني بالمعنى الضيق، الذي يجعل من النمو وسيلة لعملية التطوير في الاختيار الإنساني يتضمن قدرا من الإنصاف بين الأجيال المتعاقبة.¹ ويبدو أن التنمية الاجتماعية - ولو كانت أشمل بكثير- تقترب كثيرا من مفهوم التنمية البشرية المستدامة، التي تمثل نظرية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية تجعل الإنسان منطلقها وغايتها، تتعامل مع الأبعاد البشرية والاجتماعية كعنصر مهيم.² وتتجلى أهم الأبعاد الاجتماعية في:

1 - **تثبيت النمو الديمغرافي:** إن النمو السريع للسكان يحدث ضغوطا على الموارد الطبيعية وعلى قدرة الحكومات على توفير الخدمات، ويقص من الموارد الطبيعية المتاحة لإعالة كل ساكن.

2- **أهمية توزيع السكان:** تعني التنمية المستدامة إلى تنمية القرى لإبطاء حركة الهجرة للمدن، واتخاذ تدابير سياسية كاعتماد الإصلاح الزراعي وتكنولوجيات تقلص الآثار البيئية للتحضر.

¹ نفس المرجع السابق، ص 104.

² محمد الطاهر قادري: التنمية المستدامة في البلدان العربية بين النظرية والتطبيق، مكتبة حسن العصرية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى،

2013، ص 82.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

3 - الاستخدام الكامل للموارد البشرية: وتعني التنمية المستدامة إعادة توجيه الموارد أو إعادة تخصيصها لضمان الوفاء بالاحتياجات البشرية الأساسية. ثم تحقيق الرفاه الاجتماعي، وحماية التنوع الثقافي، والاستثمار في رأس المال البشري للمتخصصين الذين تدعو إليهم الحاجة لاستمرار التنمية.

4- أهمية دور المرأة: تقوم النساء في كثير من الدول النامية بالزراعات المعيشية، والرعي وجمع الحطب ونقل الماء والطبخ، ويعتنون بالبيئة المنزلية، فالمرأة هي المدبر الأول للموارد في المنزل، وأول من يقدم الرعاية للأطفال، ومع ذلك كثيرا ما تلقى صحتها وتعليمها الإهمال الصارخ.

5- الأسلوب الديمقراطي في الحكم: تحتاج التنمية المستدامة إلى مشاركة من تمسهم القرارات في التخطيط لها وتنفيذها، لأن جهود التنمية التي لا تشرك الجماعات المحلية كثيرا ما تخفق. فاعتماد النمط الديمقراطي في الحكم يشكل القاعدة الأساسية للتنمية البشرية المستدامة في المستقبل.

ثالثا- الأبعاد البيئية: يضم البعد البيئي للتنمية المستدامة عددا من المستهدفات تتعلق بالمنظومة البيئية، وتشكل في مجموعها إحدى الآليات الهامة لتقييم مدى نجاح الدولة في تحقيق التنمية المستدامة.¹ وتضم الأبعاد البيئية للتنمية المستدامة ما يلي:

1- إتلاف التربة، استعمال المبيدات، تدمير الغطاء النباتي والمصايد: إن تعرية التربة وفقدان إنتاجيتها يؤديان إلى التقليل من غلتها، ويخرب سنويا العديد من الأراضي الزراعية. ويؤدي الإفراط في استخدام الأسمدة والمبيدات إلى تلويث المياه السطحية والجوفية. كما تضر الضغوط البشرية والحيوانية الغطاء النباتي أو تدمره. ويتم استغلال الكثير من مصايد الأسماك بمستويات غير مستدامة.

2 - حماية الموارد الطبيعية: تحتاج التنمية المستدامة إلى حماية الموارد الطبيعية اللازمة لإنتاج المواد الغذائية والوقود، مع التوسع في الإنتاج لتلبية احتياجات السكان المتزايدة، عبر استخدام الأراضي الزراعية وإمدادات المياه بكفاءة، واستحداث وتبني ممارسات وتكنولوجيا زراعية تزيد الغلة.

3 - صيانة المياه: وذلك بوضع حد للاستخدامات المبددة وتحسين كفاءة شبكات المياه ونوعية المياه، وقصر مسحوبات المياه السطحية بمعدل لا يحدث اضطرابا في النظم الأيكولوجية التي تعتمد عليها، وقصر المسحوبات من المياه الجوفية بمعدل تجددتها.

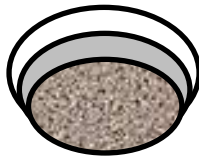
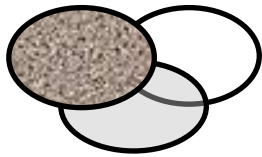
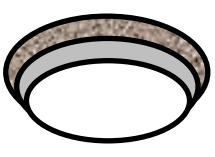
¹. عبير عبد الخالق: مرجع سابق، ص 106.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

- 4 - **تقليص ملاجئ الأنواع البيولوجية:** تعني التنمية المستدامة صيانة التنوع البيولوجي للأجيال المقبلة، عبر إبطاء عمليات الانقراض وتدمير الملاجئ والنظم الأيكولوجية، وإن أمكن وقفها.
- 5 - **حماية المناخ من الاحتباس الحراري:** بعدم المخاطرة بإجراء تغييرات كبيرة في البيئة العالمية، يكون من شأنها إحداث تغيير في الفرص المتاحة للأجيال المقبلة.

ولا تعد الأبعاد سألقة الذكر ثابتة أو تم الإجماع عليها، بل هناك من أضاف أبعادا أخرى مثل البعد التكنولوجي والبعد المؤسسي، والبعد الثقافي، والأخلاقي وغيرها، وهناك عددا كبيرا من الباحثين اقتصروا في تحديد هذه الأبعاد على الركائز الأساسية لمفهوم التنمية المستدامة (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية)، على اعتبار أن كل الأبعاد الأخرى تنطوي تحت هذه المحاور الثلاثة. وتعود عملية تحديد البعد الأهم بين هذه الأبعاد وأي منهم له الأولوية على باقي الأبعاد إلى إدراك المفهوم في حد ذاته، حيث نتجت ثلاثة مناهج أساسية ضمن هذا الموضوع تعكس درجة الاستدامة المحققة من خلال كل منهج، ويوضحها الشكل الموالي:

جدول رقم (5): مناهج التنمية المستدامة حسب معيار الإدراك

النظام البيئي	النظام الاقتصادي	النظام الاجتماعي
		
المنهج الاقتصادي	المنهج التوافقي	المنهج البيئي
مضمونه: لا توجد حماية للبيئة ولا للمجتمع دون قاعدة اقتصادية قوية.	مضمونه: التوفيق بين حماية البيئة، العدل الاجتماعي والنمو الاقتصادي.	مضمونه: لا يمكن تحقيق استدامة للنظام البشري دون الأخذ بالاعتبار إمكانيات المحيط البيئي.
الأولوية: اقتصادية	الأولوية: لا توجد أولوية (توازن)	الأولوية: بيئية
المدى الزمني: قصير	المدى الزمني: متوسط	المدى الزمني: طويل
الجهات الفاعلة: مؤسسات، اقتصاديين، الصناعة	الجهات الفاعلة: الجهات الحكومية، شبه الحكومية، المجتمعات المحلية.	الجهات الفاعلة: جمعيات حماية البيئة، الإيكولوجيين.
استدامة ضعيفة	استدامة قوية	استدامة قوية جدا

Source: Karen Delchet: **Développement Durable: L'intégrer pour Réussir, 80 PME face au SD 21000**, AFNOR, Paris, France, 2007, P 39.

يتضح من خلال الجدول ما يلي:

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

- المنهج الاقتصادي تكون فيه الأولوية للجانب الاقتصادي، ويتمثل مضمونه في أن دعم الاقتصاد وبناء قاعدة اقتصادية قوية من شأنه حماية البيئة والمجتمع لكن هذه النظرة قصيرة الأجل تحقق تنمية مستدامة ضعيفة؛
- وحسب المنهج التوافقي لا يمكن إعطاء الأولوية لبعد على حساب بعد آخر، بل يجب إحداث توازن بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهي الفكرة الأساسية لتنمية مستدامة قوية؛
- أما المنهج البيئي فيعطي الأولوية للنظام البيئي، ويقوم على فكرة أنه لا يمكن تحقيق استدامة العنصر البشري وضمان بقائه دون الحفاظ على الموارد البيئية وضمان استمراريتها، فهو مبني على نظرة طويلة الأمد لتحقيق تنمية مستدامة قوية جدا.

المطلب الثالث: مؤشرات التنمية المستدامة وآليات تحقيقها

بعدها اتضح مفهوم التنمية المستدامة وتوسع انتشاره، سارعت دول العالم لتبنيه وتطبيقه عملا بالمعاهدات والاتفاقيات الدولية وإيماناً بأهميته وفوائد وضرورة تطبيقه، ظهرت إشكالية الطريقة المثلى لتحقيق هذه التنمية، ومؤشرات تقييم الخطوات والإنجازات التي تمت في سبيل ذلك.

الفرع الأول: مؤشرات التنمية المستدامة

أثبتت المؤشرات التقليدية لقياس التنمية مثل الناتج الوطني والوسائل التقليدية لقياس التلوث عدم كفايتها لتقييم مدى استدامة أي نظام اجتماعي، اقتصادي أو بيئي. وهذا ما أكدته الأجندة 21 في الفقرة الرابعة من فصلها الأربعون.¹ لذا وجب استحداث وتطوير مؤشرات لقياس وتقييم التنمية المستدامة.

أولاً- خصائص وأهمية مؤشرات التنمية المستدامة

- عَدَد الخبراء مجموعة من السمات التي يجب أن تتصف بها هذه المؤشرات لتكون فعالة ومحل ثقة في تحقيق النتائج والمساعدة على اتخاذ القرار وهي:²
- أن تعكس شيئاً أساسياً وجوهرياً لصحة المجتمع الاقتصادية أو الاجتماعية أو البيئية طويلة الأمد على مر الأجيال؛
- أن تكون واضحة ويمكن تحقيقها، أي يستطيع المجتمع فهمها وتقبلها؛

¹. كمال ديب: مرجع سابق، ص 164.

². عبد العزيز قاسم محارب: مرجع سابق، ص 294.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

- أن تكون قابلة للقياس؛
 - أن تكون حساسة عبر المكان أو داخل الجماعات؛
 - يمكن التنبؤ بها أو توقعها؛
 - أن تكون ذات مرجعية أو ذات قيم حدية متاحة؛
 - أن توضح ما اذا كانت المتغيرات قابلة للقلب ويمكن التحكم فيها أم لا؛
 - يمكن جمعها واستخدامها بسهولة نسبياً؛
 - النواحي الخاصة بالجودة: ينبغي تحديد الأساليب المستخدمة في إعداد مؤشر بوضوح، وان يتم توصيفها بدقة وأن تكون مقبولة اجتماعياً وعلمياً ومن السهل إعادة إنتاجها؛
 - الحساسية للزمن: بمعنى أن المؤشر يشير إلى اتجاهات نموذجية اذا استخدم كل عام؛
- ويمكن أن يساهم تحديد وتطبيق مؤشرات التنمية المستدامة في تحقيق ما يلي:¹
- ضبط ومتابعة الاتجاهات المختلفة، لاستخدامها كمعلومات لازمة لتقدير مدى كفاءة صنع القرار وإنجاز الأهداف؛
 - معرفة التقدم المحقق وكأنها علامات إرشادية محددة يمكن الاضطلاع بها؛
 - متابعة التغيرات في سلوك الأفراد وردود أفعالهم؛
 - التأكيد على زيادة المشاركة والتمكين للمجتمع ككل؛
 - متابعة وضبط التغيرات في استخدام الموارد الطبيعية.

ثانياً- منهجية إعداد مؤشرات التنمية المستدامة:

وضح دليل الأمم المتحدة الذي تم نشره سنة 2001 المبادئ التوجيهية والمنهجيات الخاصة بإعداد مؤشرات التنمية المستدامة على اختلاف المستويات المكانية حسب ثلاثة مراحل هي:²

1- المرحلة الأولى: وتشمل الخطوات التالية:

- تحديد الجهات ذات العلاقة بعملية التنمية المستدامة بشقيها الحكومية والخاصة؛
- تحديد دور كل جهة في عملية التنمية والأهداف التي تسعى لتحقيقها في ظل الأولويات الوطنية؛

¹. نفس المرجع السابق، ص 295.

². United Nations: **Indicators of sustainability development: Guidelines and methodologies**, New York, 2001, PP 1-3.

نقلا عن: عثمان محمد غنيم، ماجدة أبو زنت: مرجع سابق، ص ص 255، 261.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

- وضع آلية لتحقيق التنسيق والتكامل بين أدوار هذه الجهات؛

- تحديد المؤشرات التي تستخدمها هذه الجهات في تقييم إنجازاتها.

2- المرحلة الثانية: وتتكون من الخطوات التالية:

- تحديد المؤشرات المستخدمة في الدولة أو الإقليم والوضع الحالي لهذه المؤشرات؛

- بيان مدى انسجام هذه المؤشرات مع القائمة التي أعدتها الأمم المتحدة لقياس التنمية المستدامة؛

- تحديد الجهات التي تستخدم هذه المؤشرات؛

- تحديد الأهداف التي من أجلها تستخدم هذه المؤشرات.

3- المرحلة الأخيرة: يجب اختيار المؤشرات التي تعكس العلاقة بين الأولويات الوطنية

واستراتيجية التنمية المستدامة في الدولة أو الإقليم من خلال قائمة المؤشرات المستخدمة وتلك التي

أعدتها الأمم المتحدة مع ضرورة التأكيد على ما يلي:

- مدى توفر البيانات لهذه المؤشرات؛

- إمكانية جمع ما هو غير متاح من البيانات؛

- مصدر البيانات؛

- استمرارية توفر البيانات؛

- إمكانية الحصول على البيانات بسهولة؛

- مدى واقعية هذه البيانات؛

- طريقة إنتاج هذه البيانات (مطبوعة، إلكترونية، على شكل تقارير...).

ولتسهيل عملية إعداد وبناء مؤشرات الخاصة بقياس التنمية المستدامة وجبت الإجابة على

مجموعة من الأسئلة هي: لماذا الحاجة للمؤشرات؟ من الذي يستخدمها؟ ما هو الغرض من استخدامها؟

ما مدى الحاجة لتحسينها؟ ما هي المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المناسبة للأهداف؟ كيف

تضع وحدة قياس لشيء يحدث في المستقبل؟¹

ثالثاً- مؤشرات قياس وتقييم التنمية المستدامة

من أشهر المعاملات الخاصة بقياس منجزات التنمية المستدامة ما عرف بمعامل الرفاه

الاقتصادي المستخدم الذي تمت مناقشته في مؤتمر البيئة الذي عقد في فانكوفر بكندا عام 1990، وتقوم

¹. كمال ديب: مرجع سابق، 168.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

فكرة هذا المعامل ببساطة على ضرورة حسم كل من الاستهلاك في رأس المال المادي والاستهلاك في رأس المال الطبيعي من الناتج المحلي للحصول على الناتج المحلي الصافي، وطالب البعض باستثناء النفقات المخصصة للمحافظة على البيئة من الناتج المحلي الإجمالي على اعتبار أنها ناجمة عن النشاطات الاقتصادية المختلفة، ونتيجة لذلك فقد تم التوصل إلى أن مفهوم الدخل الوطني المستدام يقوم على استراتيجية العيش المستدام حيث:¹

استراتيجية العيش المستدام = الناتج المحلي الصافي - (قيمة الاستهلاك من الموارد الطبيعية + نفقات المحافظة على البيئة وصيانتها)
على اعتبار أن: الناتج المحلي الصافي = الناتج المحلي الإجمالي - الاستهلاك في رأس المال المادي.

وعليه فقد تضمن الدليل الذي نشرته الأمم المتحدة سنة 2001 حول مؤشرات التنمية المستدامة 134 مؤشرا مصنفة إلى أربع فئات رئيسية: بيئية واجتماعية واقتصادية وإدارية²، وقد اختار معهد المراقبة العالمي المؤشرات الرئيسية التالية: اتجاهات الغذاء، اتجاهات الموارد الزراعية، اتجاهات الطاقة، الاتجاهات الخاصة بالغلانف الجوي، الاتجاهات الاقتصادية مثل الديون والتجارة وإنتاج الصلب والورق ونفقات الإعلانات والاقتصاد العالمي، واتجاهات النقل، والاتجاهات الاجتماعية مثل النمو السكاني والتدخين ومعدلات وفيات الرضع واللاجئين، والاتجاهات العسكرية، والتغيرات المناخية، وترسيب المواد السامة، والتخلص من النفايات الصلبة، وتحميض البيئة مثل ترسيب ثاني أكسيد الكربون والنشادر وأكسيد النتروجين.³

الفرع الثاني: آليات تحقيق التنمية المستدامة

يتطلب تحقيق أهداف التنمية المستدامة صياغة السياسات والاستراتيجيات الوطنية وتنفيذها في القطاعات المختلفة، بطريقة شاملة ومتكاملة مع ضرورة التنسيق بين تلك القطاعات.
ولقد أبرزت القمة العالمية للتنمية المستدامة في جوهانسبورغ 2002 أهم الآليات التي يمكن اتباعها لتحقيق التنمية المستدامة، ومنها:⁴

1. عثمان محمد غنيم، ماجدة أبو زنت: مرجع سابق، ص 263.

2. فؤاد بن غضبان: مرجع سابق، ص 43.

3. عبد العزيز قاسم محارب: مرجع سابق، ص 295.

4. عبير عبد الخالق: مرجع سابق، ص 122.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

أولاً- الآليات الاقتصادية: يتمثل أهمها فيما يلي:¹

1- أدوات السياسة المالية: تتمثل في استخدام الضرائب والإنفاق الحكومي، حيث يؤدي استبدال جزء من ضرائب الدخل بضرائب البيئة والانتقال من الضرائب على المؤسسات والأفراد إلى الضرائب على الخدمات البيئية إلى تصحيح السوق، من خلال إدخال العناصر البيئية والحد من الأنشطة البيئية غير المرغوبة ومن استهلاك منتجات وخدمات ذات تأثير سلبي على البيئة.

2- تحقيق الكفاءة السعرية: أدت الزيادات في الطلب على مصادر الطاقة في الدول التي تحولت من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق إلى ارتفاعات مناظرة في أسعارها مما أدى إلى ترشيد استخدامها، وتقليل نسب الانبعاثات الملوثة للبيئة ومعدلات استنزاف الموارد الطبيعية.

3- الحوافز الاقتصادية: تساهم في تشجيع الصناعات على مراعاة مبادئ الاستدامة من خلال إقناع الأفراد والمؤسسات بترشيد استخدام الموارد وخفض تأثيراتها السلبية على البيئة، باستخدام الرسوم التي تفرض على الانبعاثات والمواد الملوثة للبيئة.

4- سياسات الدعم والمنح والقروض الميسرة: لتشجيع السلوكيات المرغوبة وتمويها مثل دعم توليد الطاقة من المصادر غير التقليدية كالرياح والدعم الزراعي لتوفير أو تصدير بعض المنتجات.

5- الرهونات والتأمين: بهدف تشجيع المنتج على التخلص الآمن من المخلفات المسببة للتلوث عبر إضافة رسوم على سعر المنتج، تسترد عند إعادتها أو التخلص منها بطريقة آمنة.

6- الإجراءات التعويضية: وتطبق على الأفراد (أو الجهات) الذين يفقدون جزءاً من دخلهم نتيجة القيود البيئية المفروضة. مثل تعويض المزارعين عن قيود استخدام الأراضي في مناطق المحميات الطبيعية والتعويض على الصناعة لمعادلة التلوث البيئي.

7- الإتجار في تصاريح التلوث واستخدام الموارد: للتحكم في نوعية البيئة أو معدل استنزاف الموارد الطبيعية من خلال إدخال آلية تسمح للمتسبب في التلوث بشراء وبيع حصص الانبعاثات.

ثانياً- الآليات التنظيمية والتشريعية: يتمثل أهمها فيما يلي:²

¹. لمزيد من التفاصيل أنظر:

World Bank: **The New Economics of Sustainable Development: A Briefing For Policy Makers**, World Bank Work Papers, Washington, 2003.

². لمزيد من التفاصيل أنظر:

OECD: **Sustainable Development: Critical Issues**, OECD Work Papers, 2002, PP 32-35.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

- 1- **تحديد المعايير البيئية:** قد تؤدي المعايير البيئية المرتفعة إلى ارتفاع التكاليف التي تتحملها الصناعة والمستهلك، مما يؤدي إلى المشاكل الاجتماعية. تحدد معايير الانبعاثات الحد الأقصى لتركيز الملوثات. ومعايير المنتج تحدد حدود تركيز بعض المواد الضارة بالبيئة أو صحة الإنسان في المنتج.
- 2- **تصاريح استخدام الموارد البيئية وصرف الملوثات:** تهدف إلى حماية البيئة والموارد الطبيعية عبر فرض قيود على بعض أنشطة التنمية. وتعتمد التصاريح على معايير نوعية أو جودة البيئة. وتستخرج التراخيص لفترة محدودة للتحكم الإداري في استخدام الوسط البيئي والموارد.
- 3- **فرض الغرامات البيئية:** إجراء لتطبيق نظام التصاريح البيئية، يهدف إلى ضمان تحقيق أهداف بيئية محددة. ولمستوى الغرامات أهمية في تحقيق الإلزام والالتزام المقبول.
- 4- **الاتفاق التطوعي:** يمثل اتجاه جديد وأكثر مرونة للأدوات التنظيمية، ويعرف على أنه اتفاق بين الجهة التنظيمية المختصة والصناعة للوصول إلى هدف بيئي محدد في إطار زمني معين.
- 5- **الرصد والمتابعة:** وهي من العناصر الهامة للإلزام بتوفيق الأوضاع. وهناك أسلوبين يجب اتباعهما للتأكد من التوافق مع التشريعات البيئية هما: متابعة البيئة في جميع الأوساط للتأكد من توافقها مع معايير الجودة البيئية. والرصد الذاتي للصناعة لتقييم تأثيرها البيئي وتوافقها مع التصاريح البيئية.

ثالثاً- الآليات الوقائية:

- تهدف إلى تدنية الآثار السلبية للمشروعات والبرامج والمنتجات على البيئة والموارد والصحة لتحقيق الفهم الجيد لتأثيراتها الجانبية حتى يأخذها صناع القرار في الاعتبار، ومن أهم تلك الآليات:¹
- استخدام معايير تقييم الأثر البيئي كأداة توقعية لتحديد وتخفيف الآثار البيئية والاجتماعية والآثار الأخرى المرتبطة بالمشروعات لتسيير عملية اتخاذ قرار متكامل يضم الاعتبارات البيئية؛
 - معايير التقييم البيئي الاستراتيجي، كأداة لتناول الاعتبارات البيئية للسياسات والخطط والبرامج المقترحة. يتشابه مع تقييم الأثر البيئي، ويأخذ في الاعتبار الآثار التراكمية للمشروعات؛
 - تقييم الأثر الاجتماعي، ويقوم بتحليل ومتابعة الآثار الاجتماعية الإيجابية والسلبية لعملية التنمية. وتعتمد على المشاركة القوية للمجموعات المستهدفة والجهات المعنية؛
 - تقييم مدى استدامة السياسات والخطط والبرامج والمشروعات معتمدة على الخبرة المكتسبة من تقييم الأثر البيئي. وقد حاز على اهتمام العالمي إلا أنه لم يطبق كأداة إجبارية؛

¹. لمزيد من التفاصيل أنظر:

OECD: **Towards Sustainable Development: Indicators to Measure Progress**, Proceedings of the Rome Conference, Rome, Italy, 15-17 December, 2004, PP 23-24.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

- تقييم الآثار البيئية الكلية للمنتج خلال كل مرحلة من دورة حياته ابتداء من الحصول على المواد الخام وصولاً إلى تصنيعها وبيعها في السوق واستخدامها والتخلص منها.

رابعاً- الآليات المتعلقة برفع الوعي المجتمعي:

يتمثل التحدي الأكبر للتنمية المستدامة في تغيير سلوك الإنسان في استهلاك الموارد الطبيعية وحماية البيئة. فالتنمية المستدامة تحتاج إلى دعم القيم التي تشجع على الاستهلاك في إطار قدرة النظام البيئي على التحمل، لذا توجد حاجة متزايدة إلى رفع وعي المستهلك وبالتالي ضرورة إدراج رفع الوعي في جميع السياسات المرتبطة بالتنمية المستدامة. ويتم ذلك من خلال أدوات متنوعة منها:¹

- البرامج التعليمية الموجهة نحو المجموعات الاستهلاكية المختلفة، مع شرح مفهوم الاستهلاك المستدام والتهديدات التي تواجه الإنسان إذا لم يتغير نمط التنمية السائد الذي يناقض الاستدامة.
- شهادات وعلامات التوافق البيئي التي تتيح معلومات حول المنتجات والخدمات ذات الأداء البيئي المرتفع وزيادة الوعي بأهمية الإدارة السليمة للمواد، واتباع الإنتاج والاستهلاك المستدام.

مما سبق يتضح أن التنمية المستدامة هي مقاربة استراتيجية متكاملة تقوم على تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية للمجتمعات المختلفة، دون الأضرار بالبيئة أو استنزاف الموارد، فهي تقوم أساساً على رفاه الإنسان وحماية البيئة وتطوير التكنولوجيات النظيفة، عبر أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، التي تتميز بالترابط والتكامل والتداخل فيما بينها في إطار تفاعلي، للتأكيد على تحقيق التنمية التي تضمن العدل والمساواة بين الأجيال المتعاقبة في الرفاه الاقتصادي والاجتماعي والموارد.

¹. لمزيد من التفاصيل أنظر:

Agenda 21: **Programme of Action for sustainable Development**, Adopted at the United Nations Conference on environment and development, Rio De Janeiro, Brazil, 1992.

المبحث الثالث : مساهمة المؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

أظهر مفهوم التنمية المستدامة الشائع والمتداول الذي وصفها بأنها تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتهم، أن الجميع معني بتحقيق هذه التنمية بطريقة متكاملة، كل على مستواه. وهذا ما جعل المؤسسات الاقتصادية تواجه تحديا كبيرا لمعرفة دورها في تجسيد هذه التنمية وتحقيق أهدافها، ولتفعيل دورها كمواطن صالح في المجتمعات التي تعمل فيها.

المطلب الأول: العلاقة بين المؤسسة الاقتصادية والتنمية المستدامة

تمثل التنمية المستدامة تحديا تواجهه المؤسسات الاقتصادية على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي، وفي المجالات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية. لذلك أصبح على المؤسسة أن تدمج هذا المفهوم ضمن استراتيجياتها وخططها طوعية، قبل أن تجبر على ذلك بحكم ضغوط قانونية مرتقبة أو ضغوط الاستمرارية والبقاء التي تصبح شيئا فشيئا مرتبطة مباشرة بالاستدامة في هذه المجالات.

الفرع الأول: تأثير المؤسسة الاقتصادية على التنمية المستدامة وتأثيرها بها

للمؤسسة دور مباشر وكبير في العديد من المشاكل التي تعاني منها البيئة والتي تنادي التنمية المستدامة وتسعى إلى معالجتها والقضاء على مسبباتها، ولعل من أهمها التلوث والاحتباس الحراري. حيث تفرض التنمية المستدامة على المؤسسات أن تضع المستقبل في اعتبارها، وأن توازن بين نجاحها وآثاره على البيئة والمجتمع على المدى الطويل. فهذه الآثار ستعود بدورها على المؤسسة في حد ذاتها على المدى الطويل (نقص الموارد، صورة المؤسسة،...)، مما جعل هناك علاقة متبادلة بين التنمية المستدامة والمؤسسات الاقتصادية. حيث تتماشى مصلحتها معا، فالأبحاث والاستثمارات التي تقوم بها المؤسسة تكون مربحة عادة على المدى الطويل، كما أن التغييرات المستمرة في توجهات المؤسسة وسياساتها حسب مستجدات البيئة أو أي ظروف غير متوقعة يؤثر سلبا على ربحيتها.

أولاً- مبادئ التنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسات:

تتمثل أهم مبادئ التنمية المستدامة التي على المؤسسات الالتزام بها وتطبيقها فيما يلي:¹

- تنفيذ الممارسات الأخلاقية والمحافظة عليها وعلى نظم حوكمة المؤسسات؛

- دمج اعتبارات التنمية المستدامة في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة؛

¹. محمد عباس بدوي، يسري محمد البلتاجي: المحاسبة في مجال التنمية المستدامة بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2013، ص ص: 23-26.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

- دعم حقوق الإنسان الأساسية واحترام الثقافات والعادات والقيم لجميع أصحاب المصالح؛
- تنفيذ استراتيجيات إدارة الخطر على أساس معلومات صحيحة وسليمة؛
- البحث عن التحسين المستمر للصحة وسلامة الأداء؛
- المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والمؤسسية للمجتمعات التي تعمل المؤسسة فيها؛
- تقديم تقارير تتصف بالفعالية والشفافية لأصحاب المصلحة عن مساهمتها في التنمية المستدامة.

ثانياً- المؤسسة في خدمة التنمية المستدامة:

ترتبط التهديدات البيئية والاجتماعية في الغالب بالضغوط التي يفرضها أصحاب المصلحة على المؤسسة، حيث أن هناك عدد مهم منهم يطالبون المؤسسة بأن تهتم باعتبارات خارج إطار نشاطها. مما يحدث نوع من المواجهة بين أصحاب المصلحة المهتمين بالقضايا البيئية والاجتماعية من جهة، والمؤسسات الحريصة على تحقيق الربح من جهة أخرى. وللتغلب على هذه المواجهة، فمن الضروري على المؤسسة تحديد مختلف أصحاب المصلحة وفهم مطالبهم. بالإضافة إلى ذلك تنشأ ضغوط أخرى عن قيم المديرين أنفسهم، فرغم كون تلك الضغوط داخلية، إلا أنها تدفعهم لاختيار استراتيجيات بديلة، فقد تكون تلك القيم قوية لدرجة تنسيبهم الغرض من إنشاء المؤسسة.¹

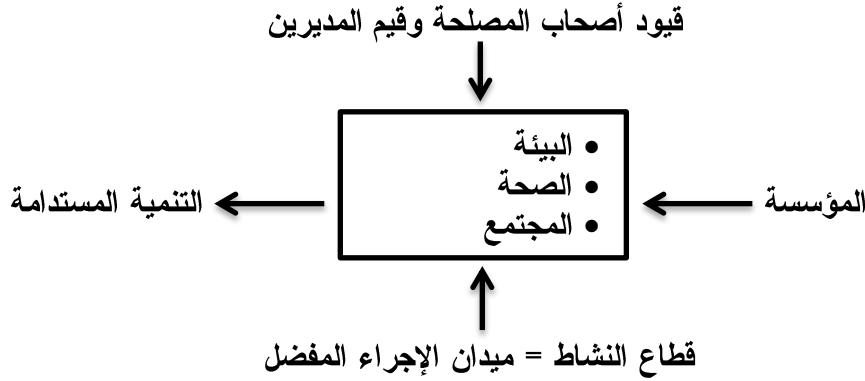
وبأخذ مختلف اهتمامات أصحاب المصالح وقيم المديرين بعين الاعتبار، ستكون المؤسسة مطالبة بخدمة التنمية المستدامة. حيث تحرص على الوصول إلى نتائج مرضية فيما يخص التنمية المستدامة دون التفكير في الاستفادة منها. ورغم ذلك لا يزال دمج التنمية المستدامة موضع حذر، فبالإضافة إلى قطاع النشاط الذي يفتح مجالات ميول خاصة للمؤسسة، تجعلها وفي ظل الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجهها تختار مجالات معينة للتنمية المستدامة لخدمتها والمساهمة فيها.²

¹. Emmanuelle Reynaud, **Le développement durable au cœur de l'entreprise, Pour une approche transverse du développement durable**, DUNOD, Paris, 2006, P P 13-15.

². Idem; P 16.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

شكل رقم (3): تأثير المؤسسة على التنمية المستدامة



Source: Emmanuelle Reynaud, Le développement durable au cœur de l'entreprise, Pour une approche transverse du développement durable, DUNOD, Paris, 2006, P 17.

يوضح الشكل دور المؤسسة الاقتصادية في خدمة التنمية المستدامة، لتفادي الضغوط التي يفرضها أصحاب المصالح وقيم المديرين من جهة، وفي ظل الإجراءات المفضلة لها حسب قطاع نشاطها من جهة أخرى، حيث تمثل التنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية مجموعة من الإجراءات تجاه البيئة والمجتمع، عليها بموجبها التوقف عن بعض هذه الممارسات ذات الأثر السلبي أو أن تدعم محاربتها في المجتمع والعالم. أو القيام ببعض الممارسات ذات الأثر الإيجابي وتعزيزها والمناداة بدعمها وتشجيعها. فالمؤسسة من خلال تلك الإجراءات تساهم في حماية البيئة وصيانتها بما يضمن الحفاظ على صحة العاملين والسكان المجاورين للمؤسسة، كما تساهم في خدمة المجتمع ودعمه وترقية مستوى معيشته، وهذه الأمور مجتمعة تحقق التنمية المستدامة التي تضمن حقوق الأجيال الحاضرة والمستقبلية في حياة جيدة ورفاهية اجتماعية.

ثالثاً- التنمية المستدامة في خدمة المؤسسة:

يعد الربح دائماً هو المحرك الأساسي لقرارات المؤسسة، لذلك تسعى المؤسسات الاقتصادية المهمة بالتنمية المستدامة إلى إيجاد الروابط بين أدائها البيئي والاجتماعي وتحقيق الربح، وذلك يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب نشاطها والقطاع التابعة له، والمناطق التي تتواجد والتي تعمل فيها. ويظهر الواقع أن الطلب المتزايد للعملاء والرأي العام على الأداء المجتمعي، رافقه تزايد استيعاب المؤسسات لمزايا اهتمامها بهذا الأداء.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

وتتمثل أهم مستويات دمج التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية فيما يلي:¹

1- **إدارة المخاطر:** يتم عند هذا المستوى فهم التنمية المستدامة على أنها ضرورة للتركيز على الركائز الثلاث الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. حيث تعتبر بمثابة قائمة تدقيق، تساعد المديرين على التحكم في المخاطر وتكلفتها. حيث تتمثل أولى هذه المخاطر في عدم الامتثال القانوني، لذا يتم مراجعة الركائز الثلاث في التشريع المعمول به والتحقق من التزام المؤسسة بتلك التشريعات؛ ثم مخاطر المسؤولية المدنية عن التلوث، حيث تساعد التنمية المستدامة على توقع العواقب المحتملة وتكاليفها، مما يسمح بتجنبها أو تقليلها، بالإضافة إلى المخاطر التي تشكلها البيئة على المؤسسة، التي يمكن لهذه الأخيرة من خلال اتخاذ إجراءات حولها أن تحمي نفسها.

2- **الاتصال:** المؤسسة التي تتواصل من خلال ممارساتها الجيدة وتلهم المؤسسات الأخرى بهذه الممارسات، هي التي تستخدم الاتصال لإدارة التنمية المستدامة. ففي معظم الأحيان، لا يعد الاتصال أداة لتبادل أفضل الممارسات، ولكن كوسيلة للإقناع نحو الهدف (العميل، المستثمر، ... الخ). فقد تقوم المؤسسة بالاتصال كمساهمة طوعية أو كمبرر للذات حتى لا يتم التشكيك في أسسها. ومن الأمثلة على المساهمة الطوعية والإيجابية، أن تطلع المؤسسة عملاءها على كيفية استخدام منتجاتها لتكون أكثر فعالية مع تقليل تأثيرها على البيئة (المنظفات مثلا).

3- **نظام الإدارة:** معظم المؤسسات التي لها مساهمة جادة حول التنمية المستدامة تصل إلى هذا المستوى. وتعني توظيف أدوات إدارة مجالات من التنمية المستدامة، تركز المؤسسة خلالها على عملياتها. كتطبيق أنظمة إدارة بيئية مثل ISO 14000 أو EMAS. بالإضافة إلى ISO 26000 كنظام لإدارة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. حيث تدخل هذه العناصر في صميم آليات التسيير الداخلية للمؤسسة. كما توفر المؤسسات التي تسعى لدمج التنمية المستدامة أساسا متينا للتواصل مع أصحاب المصلحة. فالتنمية المستدامة تضع العاملين في صميم خطط المؤسسة، لزيادة مستوى ثقتهم وفخرهم. مما يعطي معنى للعمل (الربط بين القناعات الشخصية والحياة المهنية)، قيمة لتطور المؤسسة ككل.

4- **التركيز على النتائج:** على المؤسسة هنا تطوير سلسلة كاملة من العمليات لأخذ التنمية المستدامة في الاعتبار بشكل أفضل، حيث يتم التحول من مرحلة المخاطر والقلق والإدارة إلى التفكير

¹. Hadelin de Beer: *L'entreprise et le développement durable*, etopia, Octobre 2010, PP 1-3. Visité le: 19/11/2017, site web: http://www.etopia.be/IMG/pdf/Entreprise_et_developpement_durable.pdf

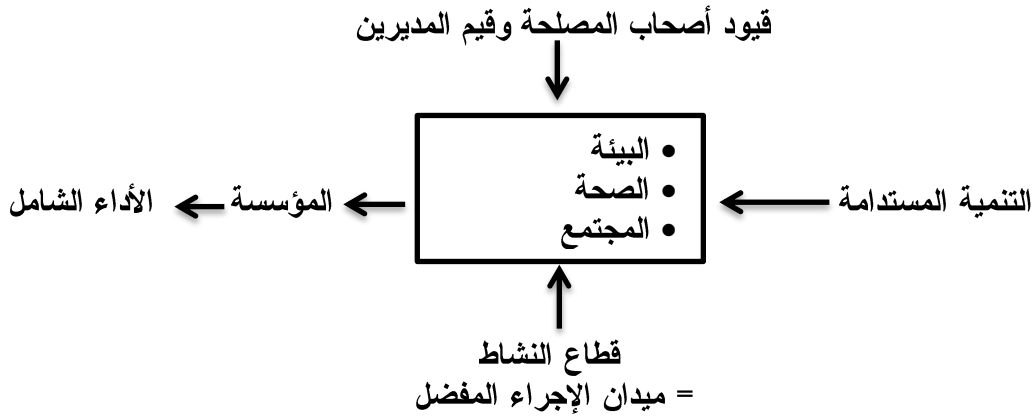
الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

في النتائج، أي من العمليات إلى النتائج. وعند هذا المستوى تتعرض المؤسسة لانتقادات حول (هل الأهداف التي تريد تحقيقها تتفق فعلا مع التنمية المستدامة؟ وهل تم تحقيق الأهداف التي حددتها؟). ومع ذلك، فالوصول إلى هذا المستوى يساعد على التركيز على العناصر الأساسية، كما قد تساعد التنمية المستدامة في صياغة استراتيجية عمل.

5- التماسك العام: تجد المؤسسة الاقتصادية نفسها في ظل التنمية المستدامة أمام أمرين إما تحقيق أهداف التنمية المستدامة، أو تحديد أهداف متسقة مع أهداف التنمية المستدامة. فباسم التنمية المستدامة، لا ينبغي إنتاج بعض السلع، ومع ذلك يمكن للمؤسسات التي تنتجها وضع أهداف طموحة للتنمية المستدامة. (هناك مصانع أسلحة معتمدة من ISO 14000، وصناعة تبغ تنتج في الظروف البيئية ووفقا لقواعد التجارة العادلة).

وعليه يخدم دمج التنمية المستدامة مصالح المؤسسة، كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (4): تأثير التنمية المستدامة على المؤسسة



Source: Emmanuelle Reynaud, Le développement durable au cœur de l'entreprise, Pour une approche transverse du développement durable, DUNOD, Paris, 2006, P 17.

ويوضح هذا الشكل دور التنمية المستدامة في خدمة المؤسسة الاقتصادية، فحرصها على حماية البيئة يضمن توفر الموارد للمؤسسة واستمراريتها، كما تساهم من خلال الحفاظ على الصحة والسلامة في المحافظة على رأس المال البشري والبيئة الملائمة لزيادة إنتاجيتها، كما تساهم خدمة المجتمع وضمان رفاهيته في توفير جو من التكافل والرضا، وبذلك تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها وزيادة أرباحها على المدى الطويل، وتحقيق مستويات عالية لما يعرف بالأداء الشامل¹، وبالتالي تفي التنمية المستدامة بأهداف الربحية للمؤسسة.

¹. يعرف الأداء الشامل على أنه تجميع لنتائج المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

ومهما بلغت جدية مساعي المؤسسة لدمج التنمية المستدامة فلن تستطيع الحصول على مختلف فوائد الإجراءات البيئية أو الاجتماعية التي تتبعها، إلا أن الإدارة "الذكية" ستمكنها من تحقيق بعضها.

الفرع الثاني: مضمون استدامة المؤسسات

خلال العقدين الأخيرين استحوذت فكرة استدامة المؤسسات (Corporate Sustainability) على سياسات معظم المؤسسات أكثر من الجوانب الأخرى، الأمر الذي دفع المهتمين لجعلها محور النقاش في قمة الأرض عام 1992 في ريو دي جانيرو، التي ركزت حول موضوع إدارة الأنظمة وتحديدًا فيما يخص المجالات البيئية والاجتماعية، هذا الاهتمام الذي دعا المؤسسات لإدارة والسيطرة على أدائها البيئي والاجتماعي.¹ إذ هناك العديد من المعايير والأمور التي يجب على المؤسسة أن تضمنها في استراتيجياتها وأنشطتها لكي تكون مستدامة وتساهم بفعالية في تحقيق التنمية المستدامة. وهذا يرتبط بالأنشطة التي تتعلق بتيسير اتخاذ القرارات وتنفيذ سياسات الاستدامة، بما يعكس قدرتها على تنسيق التفاعل البشري من أجل تحقيق أهداف مستدامة.

فالتعاريف الأولى لاستدامة المؤسسات كانت قريبة جدا من المفهوم الذي قدمته اللجنة العالمية للبيئة والتنمية (1987) للتنمية المستدامة، حيث عرفت بأنها اعتماد استراتيجيات وأنشطة تلبى الاحتياجات الحالية للمؤسسة وأصحاب المصالح، مع حماية الموارد البشرية والطبيعية التي ستحتاج إليها في المستقبل والحفاظ عليها وتعزيزها.² فالتنمية المستدامة تسعى عموماً إلى تحقيق التماسك الاجتماعي دون استنزاف الثروات الأيكولوجية والاجتماعية والاقتصادية التي تعتمد عليها المجتمعات. وهذا يعني أن المؤسسات الاقتصادية لتكون مستدامة يجب أن تكون مفتوحة أمام المجتمعات أو ممثليها لعرض انشغالاتهم واهتماماتهم، وأن تدعم على نحو مثالي التنمية المستدامة في المجال الاقتصادي والاجتماعي والبيئي والمؤسسي، مما يبرز دور الاستدامة المؤسسية كوسيط يوازن بين المصالح، ويعمل في الوقت نفسه على تحقيق الأهداف والسياسات.³ فالتنمية المستدامة تفرض على مديري المؤسسات أن يندمجوا ضمن نموذج الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة آخذين في الاعتبار الآثار

¹. مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي: مرجع سابق، ص 321.

². **Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and accountability for the 90s**, The International Institute for Sustainable Development in conjunction with Deloitte & Touche and the World Business Council for Sustainable Development, Winnipeg Canada, 1992, P 11.

³. Stefanie Pfahl: **Institutional sustainability**, Inderscience Enterprises Ltd, Int. J. Sustainable Development, Vol8, 2005, P 84.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

الاجتماعية والبيئية لأنشطتها. لتصبح الوظيفة المستهدفة للمؤسسة هي تعظيم الربح الاقتصادي مع تحسين علاقاتها مع أصحاب المصلحة والمحافظة القصوى على البيئة.¹

وفي النصف الثاني من التسعينات ظهر ما يعرف بخط الأساس الثلاثي Triple Line Bottom كإطار محاسبي لقياس الأداء التنظيمي بما في ذلك الأبعاد الاجتماعية والبيئية بالإضافة إلى البعد المالي التقليدي. يعتمد هذا المفهوم على فكرة أنه يجب على المؤسسة قياس أدائها فيما يتعلق بأصحاب المصلحة بما في ذلك المجتمعات المحلية والحكومات.² وتطور هذا المفهوم ليعطي صورة عن استدامة المؤسسات بأنها نهج واسع يشمل خصائص متنوعة، خاصة فيما يتعلق بالتكامل السياقي للجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. حيث أن المؤسسة التي تكون قادرة على إدارة المخاطر والفرص بشكل كلي، تستطيع من خلال ذلك زيادة نجاحها في المقابل.³ وهذا ما يجعل الممارسات "المستدامة" أو "الخضراء" تدخل في جميع عمليات المؤسسات الاقتصادية. إذ يمكن تضمينها في ميزات تصميم مباني المؤسسة، واختيار البائعين في سلسلة التوريد، وإنتاج السلع وتوفير الخدمات، وخصائص التعبئة والتغليف وعناصر التوزيع لتلك المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى ممارسات التخلص النهائي من المنتج. فممارسات الأعمال المستدامة هي ممارسات شاملة لدورة الحياة يجب تقييمها على المدى الطويل. وقد تختار بعض المؤسسات التركيز فقط على الداخل، حيث ترى "الممارسات المستدامة" على أنها تركز حصرياً على القضايا البيئية مثل استخدام المياه والمواد المعاد تدويرها. وتختار مؤسسات أخرى النظر إلى الاستدامة على الصعيدين الداخلي والخارجي: فترى الاستدامة كمقعد ثلاثي الأرجل يشمل ممارسات تكون مسؤولة اقتصادياً وبيئياً واجتماعياً.⁴

يتضح مما سبق دور المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، والذي لا يمكن أن يطبق من خلال مؤسسة واحدة وحدها، بل عبر تكاتف جهود مجتمع الأعمال بأكمله والمجتمع ككل. لأنها بذلك تجازف بكل أو جزء من أنشطتها من أجل التنمية المستدامة، دون ضمان قيام المنافسين بذلك. فالتنمية المستدامة هي فلسفة عامة يجب على الجميع المشاركة فيها، من أجل تلبية احتياجات الأجيال

¹. Emmanuelle Reynaud: **Stratégies d'entreprises en développement durable**, Edition L'Harmattan, Paris, 2010, P 130.

². Frank Medel-González, et all: **Sustainability performance measurement with Analytic Network Process and balanced scorecard: Cuban practical case**, Production, 26(3), Jul./Set. 2016, P 528.

³. Idem, P 529.

⁴. Janet B .Butler, Sandra Cherie Henderson and Cecily Raiborn: **Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting**, Management Accounting Quarterly, Vol.12, N° 2, winter 2011, P 2.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

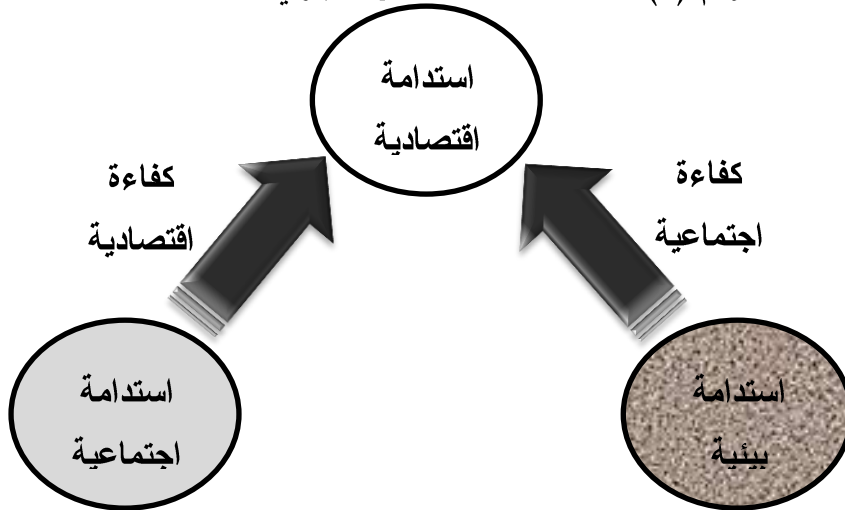
الحالية والأجيال المقبلة. لذا تحتاج المؤسسات الاقتصادية إلى تخطيط ودراسة واسعة لتستطيع تطبيق الاستدامة فيها، مركزة على عناصر استدامة المؤسسات الاقتصادية التالية:¹

- التأثير المجتمعي الذي يستخدم كمقياس للتأثير الذي يحدثه المجتمع على المؤسسة الاقتصادية في إطار العقد الاجتماعي ونفوذ أصحاب المصلحة؛
 - الأثر البيئي الذي يعكس تأثير أعمال المؤسسة الاقتصادية على بيئتها الجيوفيزيائية؛
 - الثقافة التنظيمية التي تشير إلى العلاقة بين المؤسسة الاقتصادية وأصحاب المصالح الداخليين فيها، وخاصة الأفراد العاملين، وجميع جوانب تلك العلاقة؛
 - المالية: تتعلق بتحقيق عائد مناسب لمستوى المخاطر المحتملة.
- وعليه يمكن تفسير مضمون استدامة المؤسسات من خلال ثلاث حالات أساسية، توضح الأساس المعتمد للتعامل مع هذا المفهوم، وهذه الحالات متوازنة ومتماثلة المستوى، وهي تحدد استراتيجيات الاستدامة في المستوى الاستراتيجي والذي يحدد الأنشطة في المستوى التشغيلي، كما يلي:

أولاً- حالة الأعمال The Business Case:

وهي تلك الحالة التي تفضلها معظم المؤسسات، والتي تعتمد الموقف الأخلاقي وهو قيام المؤسسة بشيء ما للبيئة من واقع تحملها لمسئوليتها تجاه البيئة والمجتمع. وبالوقت نفسه فهي محاسبة ماليا. وبهذا فإن جميع المقاييس يجب أن تساهم بتوليد فوائد للمؤسسة الاقتصادية على الأقل في المدى البعيد. وبهذا فهناك استراتيجيان يتم تحديدهما لملاً هذه الحالة هما (الكفاءة الاقتصادية والكفاءة الاجتماعية).²

شكل رقم (5): حالة الأعمال كأساس معياري للاستدامة الشاملة



المصدر: مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي: مرجع سابق، ص 328.

¹ محمد عبد حسين الطائي: المسؤولية الاجتماعية للشركات وأخلاقيات الأعمال، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2016، ص 104.

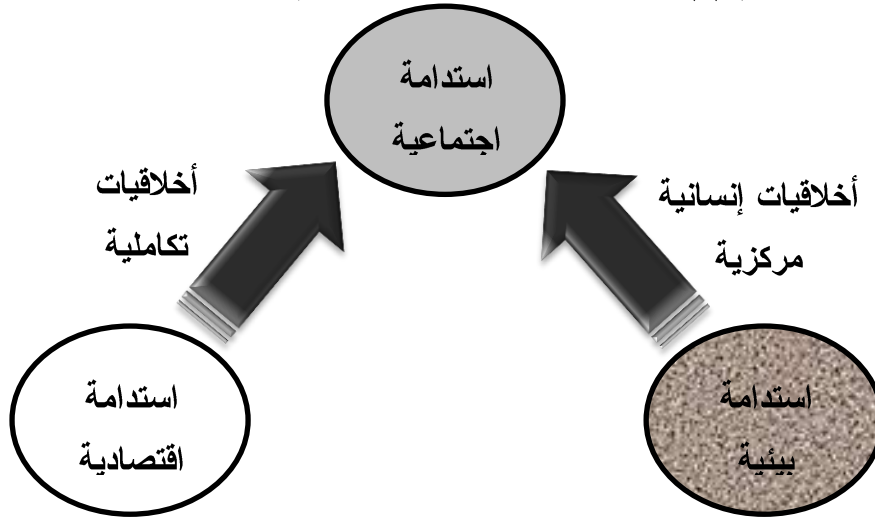
² مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي: مرجع سابق، ص 327.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

ثانيا- الحالة البشرية The Human Case:

ينظر للاستدامة هنا من خلال إمكانياتها لخدمة البشر، والموقف الأخلاقي لهذه الحالة هو تقديم خدمة ما للأشخاص الذين يكلفون المؤسسة فقط دون عوائد ترجى منهم. وهذا النوع من الاستراتيجية يدعى الأخلاقيات التكاملية للمؤسسة، وتعتبر المواقف الأخلاقية الأخرى عن حقيقة القضايا البيئية التي تساعد الأفراد لتطوير انفسهم، ومفهوم حماية البيئة هنا الهدف منه حماية البشر في المدى البعيد فالبيئة تخدم كمصدر للثورة البشرية، وتسمى هذه الاستراتيجية (استراتيجية الأخلاقيات الإنسانية المركزية).¹

شكل رقم (6): الحالة البشرية كأساس معياري للاستدامة الشاملة



المصدر: مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي: مرجع سابق، ص 329.

ثالثا- الحالة الخضراء The Green Case:

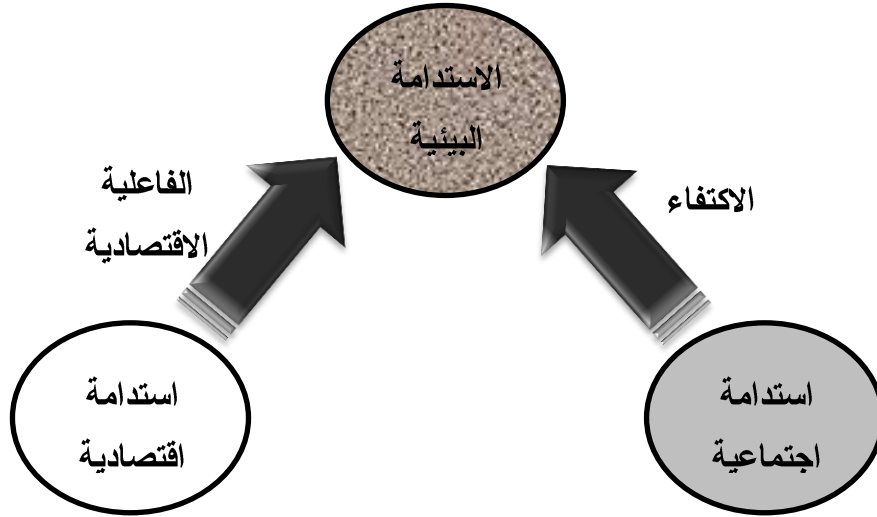
توضح هذه الحالة كيف تخدم الاستدامة البيئية، والأساس الأخلاقي لهذه الحالة هو القيام بشيء ما للبيئة لتجنب أنشطة الأفراد والمؤسسات تقوم أحيانا بأنشطة في مجال أعمالها مثل قطع الأخشاب والقضاء على الغابات، أو أنها لا تجلب منتجاتها للأسواق رغم كونها تحقق نجاحا اقتصاديا مما يسبب عدم تجدد الموارد الطبيعية. تسمى هذه الاستراتيجية (بالفعالية الاقتصادية)، وعلى الجانب الآخر (المجتمعي) فالحالة تمنع الأفراد والمجتمعات من أنماط الاستهلاك التي تسبب دمارا للبيئة أو استخداما مكثفا للطبيعة. وتسمى هذه الاستراتيجية (الاكتفاء).²

¹ نفس المرجع السابق، ص 328.

² نفس المرجع السابق، ص 329.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

شكل رقم (7): الحالة الخضراء كأساس معياري للاستدامة الشاملة



المصدر: مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي: مرجع سابق، ص 330.

المطلب الثاني: المسؤولية البيئية للمؤسسات

اكتسب موضوع المسؤولية البيئية للمؤسسات الاقتصادية اهتماما متزايدا في الأوساط الدولية، نظرا لما وصل إليه امتداد أنشطتها على حساب البيئة، بالإضافة إلى استخدامها للمواد الملوثة للمحيط في العملية الإنتاجية. وهذا ما دفع هذه المؤسسات لدمج البيئة في خططها واستراتيجياتها وأهدافها.

الفرع الأول: تعريف المسؤولية البيئية للمؤسسات الاقتصادية

للمؤسسات الاقتصادية العديد من الدعائم التي تستطيع من خلالها المساهمة في خفض المشاكل البيئية العالمية، وذلك بخفض الآثار البيئية لأنشطتها أو منتجاتها، لكنها لا تستطيع استخدامها إلا إذا ساهم الجميع في ذلك.

فغالبا ما تشير الاستدامة إلى المسؤولية البيئية طويلة الأجل. ولقد أصبح توفر الموارد والتسعير المحددات الرئيسية للتنمية الاقتصادية في جميع أنحاء العالم. لذلك أصبحت الطاقة والموارد الأخرى، مثل المياه، تجذب الكثير من الاهتمام ضمن باقي تكاليف التشغيل الأخرى. فالاستدامة هي أن تكون المؤسسة مسؤولة عن الجوانب المادية للعمليات التجارية. وهذا يشمل المواد الكيميائية والفيزيائية والبيولوجية وجميع الجوانب المادية الأخرى للمنتجات والخدمات. وعندما تكون المؤسسة مسؤولة بيئياً، فهي بذلك مسؤولة اجتماعياً أيضاً، لأن النتائج لها عواقب على الناس والمجتمع.¹

¹ Joseph J.Jacobsen: **Sustainable Business and Industry Designing and Operating for Social and Environmental Responsibility**, ASQ Quality Press Milwaukee, Wisconsin, 2011, PP 12-13.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

يمكن تعريف المسؤولية البيئية للمؤسسات بأنها: (مهمة تغطية الآثار البيئية للعمليات الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية وتخفيض التلوث والانبعاثات، وتعظيم كفاءة إنتاجية مواردها، وتقليل الممارسات التي يمكن أن تكون لها آثار بيئية مستقبلاً).¹ وإذا كانت المؤسسات الاقتصادية تعمل من أجل بيئة لامحدودة الموارد و سلع بيئية مجانية وتكاليف خارجية يتحملها المجتمع أو الطبيعة، فإن المسؤولية البيئية هي إعادة التوازن في علاقة المؤسسات بالبيئة من خلال التأكيد على محدودية الموارد وكون السلع البيئية ذات تكلفة شأنها شأن عوامل الإنتاج الأخرى ك رأس المال والعمل، وبالتالي فهي تكلفة داخلية على من يستخدمها أو يلوثها أو يفسدها أن يتحملها.²

والمسؤولية البيئية للمؤسسات هي (التزام المؤسسة بمزاولة أعمالها بطريقة تُدار فيها الآثار البيئية لأنشطتها (الآثار الخارجية السلبية) من منظور التأثير المحايد على الإنسان والتنوع البيولوجي من خلال الإجراءات الطوعية والامتثال التنظيمي).³ ينطوي هذا التعريف على أن المؤسسات الأخلاقية تقوم بالأمر الصحيحة طواعية. كما تتمثل المسؤولية البيئية في (عملية تطبيق المعارف الخاصة بحماية البيئة، مع وجود وعي حقيقي بذلك لدى القائمين على اتخاذ القرارات. ويرتكز تطبيق المسؤولية البيئية على كافة مبادئ التنمية المستدامة. وتتضمن المسؤولية البيئية في تقاريرها تقييم الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية بأحدث مراحل التطور المحاسبي).⁴

وبذلك يمكن تعريف المسؤولية البيئية بأنها التزام المؤسسات الاقتصادية بتحليل آثار أنشطتها على البيئة وتحديد الكيفية المثلى لقياس وتقييم هذه الآثار بما يضمن متابعة المؤسسة لها والتحكم فيها للحد من التلوث البيئي وحماية الموارد البيئية من الاستنزاف والبيئة من التلوث.

الفرع الثاني: دوافع تبني المؤسسات الاقتصادية للمسؤولية البيئية

إن التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال على المستوى المحلي والعالمي وكذا على التطورات الحاصلة في العالم خاصة ما يرتبط منها بالبيئة وكيفية حمايتها وتدارك الأخطار المحيطة بها والتي

¹ محمد فلاق: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2016، ص 110.

² نجم عبود نجم: المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مرجع سابق، ص 19.

³ Olusegun Monsuru Vincent: The Impact of Corporate Environmental Responsibility on Financial Performance: Perspective from the Multinational Extractive Sector, Doctor of Philosophy thesis, Brunel Business School, Brunel University, September 2012, P 18.

⁴ محمد فلاق: مرجع سابق، ص 110.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

تؤثر على حياة الإنسان ككل، مثل ثقب الأوزون واستنزاف الموارد والتلوث ... كل هذه الأمور جعلت من المسؤولية البيئية للمؤسسات أمراً ضرورياً وحتمياً وذلك للأسباب التالية:¹

أولاً- الأسباب الداخلية لتبني المسؤولية البيئية: منها ما يلي:

- تحقيق مزايا تنافسية ووفورات مالية للمؤسسات من خلال تنفيذها للبرامج البيئية، كما يسهم في تقليل التكاليف من خلال إعادة تدوير تلك المخلفات بعد أن تم معالجتها بطريقة سليمة بيئياً؛
- تقليل كمية المخلفات الصناعية (النفائات الصلبة والسائلة)، وبالتالي الحد من مظاهر التلوث البيئي الهادفة إلى حماية الإنسان وموارده، ودخل المجتمع ومكان العمل؛
- حماية الأنظمة البيئية واستخدام أكفاً للموارد الطبيعية من المياه والأرض والطاقة والمساهمة في عمل التنمية المستدامة لها عبر الأجيال القادمة.
- تبني المؤسسات للمسؤولية البيئية يساهم في زيادة التعاون مع السلطات التشريعية والرقابية، مما يسهل عملية حل المشكلات البيئية الخاصة بالمؤسسة، والتخلص من تلك المخلفات، مما يساهم في تحسين الصورة العامة لها في مجتمعها، وبالتالي تحقيق الدعم والتأييد لوجودها؛
- تحسين الأداء من الناحية البيئية ودفع العاملين للتعرف على المتطلبات البيئية وتحسين قدرتهم على رفع مستوى الأداء البيئي وتحفيز المؤسسات الاقتصادية الأخرى على تبني أنظمة بيئية؛
- تقليل التكاليف بإعادة تدوير المخلفات بعد معالجتها بطريقة سليمة بيئياً، ورفع الكفاءة التشغيلية لعمليات الإنتاج من خلال تقليل حالات عدم المطابقة والحد من الهدر في مدخلات الإنتاج.

ثانياً- الأسباب الخارجية لتبني المسؤولية البيئية: تتمثل فيما يلي:

- حماية المؤسسات من التعرض للمخالفات القانونية نتيجة لعدم الالتزام بتطبيق التعليمات الصادرة عن الجهات الحكومية؛
- انتشار الوعي البيئي لدى العديد من المستهلكين، فأصبحوا يبحثون عن المنتجات الأكثر أماناً على صحتهم والأقل خطورة على البيئة المحيطة بهم. مما أدى إلى ظهور مفاهيم تسويقية حديثة تسعى لحماية الإنسان وبيئته (المنتجات الخضراء، المنتج الصديق للبيئة، ...)

¹. نفس مرجع سابق، ص ص : 112، 113.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

- الضغوط المتزايدة للمساهمين والمقرضين على إدارة المؤسسة دفعها لتقديم معلومات واضحة عن الأداء المالي والبيئي نتيجة لقناعاتهم بأن الممارسات البيئية قد يترتب عنها غرامات قد تؤدي إلى غلق المؤسسة في بعض التشريعات، مما يؤثر على الأرباح العائدة على المساهمين؛
- يطلب الكثير من المتعاقدين من إدارة المؤسسة أن يكون منتجها مطابقا لمواصفات بيئية معينة، وان تكون مدخلات الإنتاج من مصادر صديقة للبيئة للتأكد من سلامة عمليات الإنتاج مثل ISO 14000، وقد أصبحت تلك الإجراءات وسيلة لتحسين أداء العمل داخل تلك المؤسسات.

الفرع الثالث: عناصر المسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية

تقوم المسؤولية البيئية على ثلاث مرتكزات أساسية هي:¹

أولاً- التعهدات البيئية : تكون المؤسسة ذات مسؤولية بيئية إذا حققت ما يلي:

- تملك رؤية مؤسسية تضم الاستدامة بشكل كامل؛
- تضع حماية البيئة والمحافظة كأولوية استراتيجية؛
- تتبنى مبادئ التحوط والوقاية؛
- تعمل على أساس أن العمليات الاقتصادية تتم في حدود النظام البيئي؛
- معرفة ما إذا كانت منتجاتها وخدماتها ذات قيمة بيئية واجتماعية ومراعاة ذلك عند اتخاذ قراراتها؛
- تلتزم باللوائح الحكومية وتعمل أكثر منها؛
- تتحمل المسؤولية الكاملة عن أثارها البيئية، وتشجع ثقافة المؤسسة التي تعزز القيم البيئية.

ثانياً- إدارة الموارد والطاقة : وفي هذا الإطار تكون مسؤولة بيئياً إذا حققت ما يلي:

- استغلال الموارد الطبيعية بكفاءة.
- تنتج وتستخدم المواد والطاقة المتجددة؛
- اعتماد وتطبيق أنظمة الإنتاج الصحيحة.
- إعداد تقييم للأداء من أجل التحسين المستمر، ودمج التكاليف والفوائد البيئية الإجمالية.

ثالثاً- المراعاة الفعلية لأصحاب المصالح : وتكون المؤسسة مسؤولة بيئياً إذا حققت ما يلي:

- الالتزام بمبادئ الموافقة الحرة المسبقة المصرح عنها للسلطات والمؤسسات المحلية.

¹. Alison Jamison, et all: **Defining corporate environmental responsibility**, Canadian ENGO perspectives, The Pembina Institute and Pollution Probe, October 2005, PP 8-9.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

- لها هيكل وعمليات واضحة لتمكين وإشراك أصحاب المصلحة في تصميم وتنفيذ المشاريع؛
- قبول المساءلة للمجتمعات وأصحاب المصلحة الآخرين فيما يتعلق بالالتزامات البيئية في الماضي والحاضر والمستقبل؛
- الشفافية بما في ذلك الكشف عن تأثيراتها البيئية، وتقديم التقارير المنتظمة لأصحاب المصلحة حول نتائجها وآثارها.

الفرع الرابع: الإدارة البيئية

تفرض المسؤولية البيئية على المؤسسات اعتماد نظم إدارية وسياسات تدعم حماية البيئة والمحافظة عليها على المدى الطويل، وهذا ما يمثل مضمون وممارسات المحافظة على البيئة، بدلا من الرؤية الاستغلالية التي تضع مصالح المؤسسة فوق مطالب البيئة فتساهم في استنفادها وتلويثها.

أولا - نظم الإدارة البيئية:

قبل التعرف على نظم الإدارة البيئية (EMS) وعناصرها، يجب معرفة المقصود بالإدارة البيئية.

1- مفهوم الإدارة البيئية:

ظهر مفهوم الإدارة البيئية في التسعينيات الميلادية في القطاع الصناعي في أعقاب تطبيق برنامج التدقيق البيئي، الذي ظهر في أواسط السبعينات في نفس القطاع، ولاسيما في المؤسسات الكيميائية. وتعد المؤسسة التي تحوز شهادة الجودة البيئية ISO 14000 مؤسسة ذات اهتمام بالبيئة، الشيء الذي أصبح أحد متطلبات الأسواق العالمية، فأصبح برنامج الإدارة البيئية نتيجة لازدياد الوعي البيئي ذا أهمية كبرى بين دول العالم.¹ وسلسلة المواصفات (ISO 14000) هي مواصفات موثقة تستدعي من المؤسسة المساهمة في الحفاظ على استخدام الموارد الأولية وإنتاج ومعالجة وتصريف الفضلات الخطيرة.²

ومن العوامل الرئيسية التي جعلت المؤسسات تفكر في تأثيراتها البيئية هو اطلاق منظمة التقييس الدولية (ISO) لعائلة جديدة من المعايير لنظم الإدارة البيئية (ISO 14000)، التي تم إصدارها في 1996، وتم تطويرها في العديد من المرات ومازال تطويرها مستمرا حتى وقتنا الحاضر.

¹. إبراهيم جابة السيد: محاسبة التلوث البيئي، دار غيداء، عمان، الأردن، 2013، ص 103.

². محمد فلاق: مرجع سابق، ص 114.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

وتعتبر المواصفة ISO 14001 هي الأكثر شهرة عالمياً لنظام الإدارة البيئية، حيث تقوم بتحديد الطريقة المثلى لوضع نظام إدارة بيئية فعال. وقد تم تطويرها لتساعد المؤسسات على استدامة نجاحها التجاري مع أخذ الحفاظ على البيئة بعين الاعتبار.¹ رغم أن هناك مواصفات قياسية أخرى سبقت هذه المواصفة كالمواصفة البريطانية BS 7750 التي تم إصدارها عام 1992 وتم تنقيحها سنة 1994، والتي تقدم خصائص لمختلف مراحل تطوير نظام إدارة بيئية، كدليل تنفيذ ومراجعة. وتعتبر مكوناتها مشابهة لمكونات ISO 14000 مع بعض الاختلافات.² بالإضافة إلى EMAS (نظام الإدارة البيئية والتدقيق)، وهي مواصفة قياسية أوروبية أنشئت في شهر جويلية سنة 1993 من طرف الاتحاد الأوروبي، وتم تعديل متطلبات هذه المواصفة في السنوات 2001. وهي تتوفر على جميع متطلبات ISO 14001 وتزيد عليها مبدأ الشفافية الإلزامي.³

وتتمثل أهم المعايير المكونة لعائلة مواصفات نظم الإدارة البيئية ISO 14000 فيما يلي:

جدول رقم (6): عائلة مواصفات نظم الإدارة البيئية ISO 14000

تحدد متطلبات هذا النظام، لتمكين المؤسسة من صياغة سياسة وأهداف تراعي هذه المتطلبات.	نظم الإدارة البيئية (المواصفات مع إرشادات للاستخدام)؛	ISO 14001
الغرض منه تقديم المساعدة للمؤسسات التي تقوم بتنفيذ أو تحسين نظام الإدارة البيئية.	نظم الإدارة البيئية (إرشادات عامة حول المبادئ والنظم والتقنيات الداعمة)؛	ISO 14004
تهدف إلى إرشاد المؤسسات ومراجعي الحسابات وعملائهم حول المبادئ العامة لإجراء عمليات التدقيق البيئي	مبادئ توجيهية للتدقيق البيئي (مبادئ عامة للتدقيق البيئي)؛	ISO 14010
تحدد إجراءات تخطيط وإجراء تدقيق لنظام الإدارة البيئية لتحديد التوافق مع معايير التدقيق في نظام الإدارة البيئية.	مبادئ توجيهية للتدقيق البيئي (إجراءات مراجعة تدقيق أنظمة الإدارة البيئية)؛	ISO 14011
يوفر إرشادات حول معايير تأهيل المراجعين البيئيين (الخارجيين والداخليين).	مبادئ توجيهية للتدقيق البيئي (معايير تأهيل المراجعين البيئيين).	ISO 14012
الهدف منها إيصال معلومات دقيقة حول الجوانب البيئية لمنتج أو خدمة، لتشجيع الطلب عليها، وتحفيز التحسين البيئي المستمر المدفوع بالسوق.	علامات التوافق البيئي (مبادئ عامة)؛	ISO 14020
الهدف منه مواءمة استخدام المتطلبات البيئية المعلنة ذاتياً.	علامات التوافق البيئي (الإعلان الذاتي - علامات بيئية من النوع الثاني-)	ISO 14021

¹. Idem, P 30.

². Don Sayre: **Inside ISO 14000, The competitive advantage of environmental management**, Lucie press, USA, 1996, P 25.

³. رشيد غلاب: **نظم الإدارة البيئية (ISO 14000) واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017، ص 54.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

علامات التوافق البيئي (علامات بيئية من النوع الأول - المبادئ والإجراءات)؛	يوفر مبادئ وإجراءات لإنشاء برامج وضع العلامات البيئية من النوع الأول.	ISO 14024
الإدارة البيئية (تقييم الأداء البيئي - إرشادات)؛	يعد تقييم الأداء البيئي عملية إدارية داخلية تستخدم مؤشرات لتوفير معلومات تقارن الأداء البيئي للمؤسسة بالمعايير القياسية. ويتبع نموذج "خط-افعل-تحقق".	ISO 14031
الإدارة البيئية (مبادئ تقييم دورة الحياة وإطار العمل)؛	تحدد الإطار العام والمبادئ والمتطلبات الخاصة بإعداد دراسات تقييم دورة الحياة والإبلاغ عنها.	ISO 14040
الإدارة البيئية (تقييم دورة الحياة-تعريف الهدف والنطاق وتحليل المخزون)؛	هناك مرحلتين: تعريف الهدف والنطاق وتحليل مخزون دورة الحياة، ولتحليل دورة الحياة والإبلاغ عنه.	ISO 14041
الإدارة البيئية (تقييم دورة الحياة - تقييم تأثير دورة الحياة)؛	هي المرحلة الثالثة من نظام تقييم دورة الحياة، والغرض من تقييم تأثير دورة الحياة هو تقييم نتائج تحليل دورة حياة المنتج أو الخدمة لفهم أفضل لأهميتها البيئية.	ISO 14042
الإدارة البيئية (تقييم دورة الحياة - تفسير دورة الحياة).	المرحلة النهائية لتقييم دورة الحياة، يتم تلخيص نتائجها، و/أو تحليل تأثير دورة الحياة، ومناقشتها كأساس للنتائج والتوصيات وصنع القرار.	ISO 14043
الإدارة البيئية (المفردات)؛	تعريفات للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة البيئية، المنشورة في ISO 14000.	ISO 14050

Source: Jan Emblemsvåg, Bert Bras: **Activity-Based Cost and Environmental Management A Different Approach to ISO 14000 Compliance**, Springer Science+Business Media, New York, 2001, PP 28-29.

وتعرف الإدارة البيئية بأنها الإدارة التي يصطنعها الإنسان والتي تتمركز حول أو على نشاطاته وعلاقاته مع البيئة الفيزيائية والأنظمة البيولوجية المتأثرة، وإن جوهر الإدارة البيئية يكمن في التحليل الموضوعي والفهم والسيطرة الذي تسمح به هذه الإدارة للإنسان أن يستمر في تطوير تكنولوجيا دون تغيير في النظام الطبيعي.¹ وتقوم الإدارة البيئية في المؤسسات الاقتصادية على أخذ البيئة بعين الاعتبار ودمجها في تسيير وإدارة هذه المؤسسات.²

ولقد عرفت المؤسسة الدولية للمعايير (ISO) نظام الإدارة البيئية بأنه جزء من نظام الإدارة الشاملة للمؤسسة الذي يتضمن الهيكل التنظيمي والتخطيط الأنشطة والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد التي تتعلق بتطوير وتطبيق وتحقيق وفحص وصيانة السياسة البيئية.³ فنظام الإدارة البيئية هو نظام فرعي للنظام الأكبر (المؤسسة) يستخدم كأداة فاعلة للمحافظة على

¹ نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار: **مرجع سابق**، ص 207.

² ACFCI : **Gestion de l'environnement pour les PME-PMI**, Collection guides pratiques, AFNOR, France, 2007, p87.

³ أمين السيد أحمد لطفي: **مرجع سابق**، ص 280.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

الديمومة والتطور، من خلال مهام تضع نظام الإدارة البيئية EMS موضع التطبيق العملي والمسؤولية اتجاه المؤسسة والمجتمع، فتبدو هذه الإدارة كحلقة وصل بين المؤسسة والبيئة الطبيعية بكل محتوياتها لتلائم استمرار توافق النظامين معا.

وعموما هناك ثلاث متطلبات أساسية يجب توفرها عند التزام المؤسسة بتوجيه سياستها بيئيا:¹

- احترام التشريعات البيئية؛

- منع التلوث؛

- التحسين المستمر، خاصة للأداء البيئي.

وبالنسبة للتطبيق الواسع للإدارة البيئية والذي يأخذ التنمية المستدامة بالحسبان، يجب دمج العديد من المواضيع العرضية في السياسة البيئية للمؤسسات الاقتصادية أهمها:²

- احترام القوانين واللوائح؛

- سياسة مواجهة وتسيير المخاطر البيئية، فالعديد من وكالات التقييم البيئي تتأكد من وجود مدير

مخاطر بيئية ومن موقعه في الهيكل التنظيمي، وإجراءات مواجهة الحالات الطارئة والحوادث؛

- برامج اقتصاد الموارد (الماء، الهواء، الطاقة ...) وإعادة التدوير وإدارة المخلفات، وتخفيض

المضايقات (الانبعاثات، الضوضاء ...)

- استعمال الطاقات النظيفة والمتجددة؛

ويهدف نظام الإدارة البيئية إلى زيادة الاهتمامات البيئية في كافة جوانب العملية الإدارية في المؤسسات الاقتصادية، مشددا على أهمية تحمل كل فرد فيها المسؤولية تجاه البيئة والمجتمع، عن طريق توفير إطار عمل تكون فيه الأهداف البيئية إحدى المدخلات الرئيسية لعملية اتخاذ القرارات، ومساعدة المؤسسات الاقتصادية في إنجاز عملياتها في ضوء الأهداف المحددة، بما في ذلك التوافق مع القوانين وإدارة المخاطر البيئية ... ورغم أن تطبيق متطلبات هذا النظام ليس الزاميا بل طوعية، إلا أن القوانين البيئية والضغط التنافسية مارست دورا كبيرا ومؤثرا في توجه المؤسسات نحوه.³

1. Philippe D trie : **Op.cit**, P 178.

2. Idem.

3. محمد فلاق: **مرجع سابق**، ص 115.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

2- عناصر نظام الإدارة البيئية: تتمثل أهم عناصر نظام الإدارة البيئية فيما يلي:¹

أ- السياسة البيئية: هي التي تحدد أنشطة المؤسسة وحجم التأثير البيئي المحتمل لهذه الأنشطة، ثم مدى الالتزام بالتشريعات البيئية، ولا بد من أن تتضمن مدى الالتزام بالتحسين المستمر، ووضع برنامج للحد من التلوث. وتكون معلنة بين العاملين والمتعاملين مع المؤسسة، ولا بد أن تقع البرامج التي يراد تطويرها ضمن هذه الخطوط التي حددتها المؤسسة في سياستها.

ب- التخطيط: تحدد كل مؤسسة أهدافا ذات علاقة إما بالمنتج أو الخدمة أو البيئة. ويعد تحديد الأهداف ذا أهمية فائقة، إذ أنه يأخذ في الحسبان المصادر الخطرة التي تؤثر على البيئة، كما أنه يؤثر على الأهداف التي ترسم من قبل المؤسسة، والتي لا بد أن تعكس الأنشطة المراد تنفيذها مع الأخذ في الاعتبار المتطلبات القانونية المطبقة عليها أو التي يراد تطبيقها.

ج- التغيير والتشغيل: إن تحديد المهام والمسؤوليات البيئية الملقاة على عاتق الأجهزة المعنية يساعد على النهوض بالبيئة، لكن مثل هذا يحتاج إلى دعم مالي وبشري، ويرافق ذلك برامج التوعية والتدريب اللذان هما عنصران هاما في تطبيق نظام الإدارة البيئية وكل برامج البيئة.

د- الإجراءات التصحيحية: يجب مراقبة تنفيذ خطة العمليات التفصيلية بما يتفق مع الأهداف المرسومة، وتحفظ المؤسسة بإجراءات لتحديد مسؤولية وصلاحيات من يتعامل مع حالة عدم المطابقة. ويعتقد أن هذا البند من البرنامج يحدد الأساليب والممارسات السليمة التي يجب أن تستخدمها وتوثقها المؤسسة بهدف متابعتها مستقبلا.

هـ- مراجعة الإدارة: بدأ برنامج الإدارة البيئية بموافقة الإدارة العليا عند صياغة السياسة البيئية، فلا بد أن يكون للإدارة نهج في المراجعة، وذلك بغية التأكد من فعالية وملاءمة هذا النظام مع توفر المعلومات. وإذا لاحظ المعنيون في الإدارة البيئية الحاجة إلى تعديل بعض الأهداف والتوجهات فيجب عندئذ اخذ الموافقة وتصميم البرنامج على أساس هذه الرؤية الجديدة.

الفرع الخامس: تخضير المؤسسة

يشير تخضير المؤسسة إلى تبنيها لرسالة ورؤية تتلاءم مع مطالب البيئة والمشاركة في حمايتها وتجديدها وتحسينها، فتحافظ بذلك على جودة البيئة.

ظهرت الحركة الخضراء في أواخر الثمانينيات وتحت على التوازن بين الأعمال والبيئة، والعمل بمبدأ البيئة أولا. وهي تعتبر وريثة كل الاهتمامات بالبيئة في عصرنا الحديث، حيث تهتم

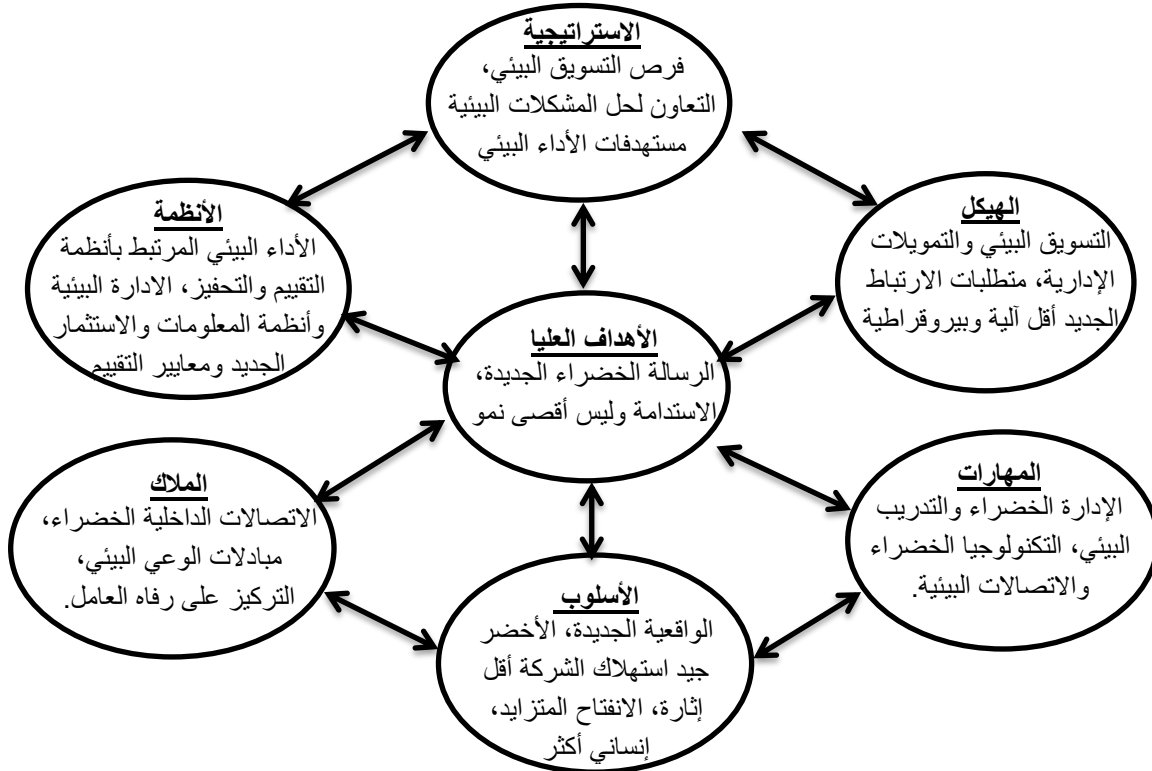
¹. إبراهيم جابر السيد: مرجع سابق، ص ص: 104 105.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

بالبيئة بمختلف أصنافها وصولاً إلى النظرة الأشمل للعالم بمختلف المشاكل التي تهدده كزيادة السكان، ندرة الموارد، تآكل وتملح وقلوية التربة، رمادية الأجواء، ثقب الأوزون الاحتباس الحراري وغيرها. ومن هنا أتى مصطلح تخضير المؤسسة (Greening the Firm) والذي يمثل الاتجاه الجديد الذي يحاول أن يدخل البيئة والاهتمامات البيئية في صلب أعمال المؤسسة وفي نطاق واسع من إجراءات وعمليات وبرامج وسياسات وعلاقات المؤسسة.¹

وتخضير المؤسسة الاقتصادية يعني أن تكون هذه المؤسسة في عملياتها ومنتجاتها وخدماتها المختلفة أكثر انسجاماً وودية مع البيئة، وبما يجعل البيئة ومطالبها واحدة من الأنشطة والأدوات التي تعتمدها المؤسسة لتحسين مركزها وحصتها في السوق وتقوية صورتها في أذهان الجمهور والمجتمع.² أي بمعناه العام هو الاهتمام بالبيئة وتقليل الآثار السلبية لأنشطة المؤسسات عليها.³ ويتم ذلك من خلال تخضير الأبعاد التنظيمية التي يمكن تحديدها كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (8): تخضير الأبعاد السبعة للمؤسسة



المصدر: نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مرجع سابق، ص 307

¹ نجم عبود نجم: المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مرجع سابق، ص 162.

² محمد فلاق: مرجع سابق، ص 116.

³ طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - الأعمال والمجتمع، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص 92.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

من خلال الشكل يتضح أن تخضير المؤسسة يرتبط أساسا بتخضير أبعادها التنظيمية والإدارية من خلال دمج البيئة والاهتمام بها ضمن هيكل الإدارة ونظمها واستراتيجياتها، فتكون للمؤسسة رؤية تتلاءم مع حماية البيئة، بالإضافة إلى دمجها كذلك في الأهداف العليا للإدارة وكذلك في فكر وقناعات الملاك والعاملين وفي مهاراتهم من خلال التدريب والتوعية في هذا المجال لتترجم في أسلوب عملهم. فالمسؤولية البيئية أصبحت شيئا فشيئا تتمثل بتخضير المؤسسة.

ويشتمل تخضير المؤسسة مدى واسع ومتنوع من المفاهيم والممارسات الخضراء الجديدة التي جاءت بها الحركة الخضراء في مواجهة المفاهيم والممارسات التقليدية التي سادت المؤسسات وادت إلى إهمال البيئة وتفاقم مشكلاتها. وتتمثل أبعاد الظاهرة الخضراء بالنسبة للمؤسسات فيما يلي:¹

أولاً- المستهلكين الأخضر (Green Consumerism): وهم الزبائن الذين يشجعون المنتجات الودية والمفضلة بيئياً. وعددهم أخذ في التنامي في السوق، فبالإضافة إلى أنهم يفضلون المؤسسات ذات الخطوات الإيجابية بيئياً فإنهم على استعداد لدفع سعر أعلى من أجل منتجات وخدمات خضراء.

ثانياً- الإعلان الأخضر (Green Advertising): هو الإعلان الذي يقدم المعلومات والحقائق عن المزايا البيئية للمنتجات والخدمات مع تجنب المبالغة أو الادعاءات المطلقة وغير المحددة.

ثالثاً- الاستثمار الأخضر (Green Investment): يعتبر توسعا للاستثمار الأخلاقي، وهو استثمار يتجه نحو تجنب الاستثمار في المجالات التي تؤدي إلى المنتجات ذات التأثيرات السلبية على البيئة وتشجع المنتجات الودية بيئياً.

رابعاً- التقارير البيئية (Environmental Reporting): وهي التقارير التي تضم معلومات وتفاصيل حول تعامل المؤسسة مع البيئة. قد تكون مطلوبة قانونياً في بعض الدول، إلا أنها تستجيب لحاجة الزبائن إلى المعلومات حول أهداف المؤسسة ومواقفها إزاء البيئة وإجراءاتها من أجل حمايتها. مما يساهم في تحسين السمعة البيئية للشركة ويحافظ على دعم أصحاب المصلحة لاستمرار الإدارة في سياساتها وكذا محاولة استغلال الاهتمام البيئي كميزة تنافسية.

خامساً- الاقتصاديات البيئية (Environmental Economics): لقد تزايد الاتجاه نحو الأخذ بمبدأ من يلوث يدفع الذي أقرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في السبعينيات

¹. نجم عبود نجم: المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مرجع سابق، ص: 165-167.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

وذلك من خلال الغرامات والضرائب على التلوث التي تفرض على المؤسسات. ومنذ ذلك الحين يسعى الاقتصاديون إلى دمج البيئة في الفكر الاقتصادي التقليدي وتطوير نماذج تعكس ذلك منها الناتج البيئي الإجمالي GEP الذي يحل محل الناتج القومي الإجمالي GNP الذي يعبر عن معايير البيئة في النظرية الاقتصادية وتطبيقاتها.

سادسا- **التنمية المستدامة:** هي عملية تغيير حيث يجري استغلال الموارد وتوجيه الاستثمارات وتكييف التنمية التقنية والتطوير المؤسسي بتناسق يعزز الإمكانيات الحاضرة والمستقبلية في تلبية احتياجات البشر وتطلعاتهم¹. وهذا لا يتم إلا اذا كان النمو الاقتصادي قائما على حماية البيئة وقامت المؤسسات الاقتصادية بتحمل مسؤوليتها البيئية. فالتنمية المستدامة تتصف بالاستقرار وتمتلك عوامل الاستمرار والتواصل. وهي عملية تفاعل بين ثلاث أنظمة حيوي، اقتصادي واجتماعي².

الفرع السادس: منافع تبني المؤسسات الاقتصادية للمسؤولية البيئية

يؤدي التزام المؤسسات الاقتصادية بالمسؤولية البيئية إلى تحقيق مجموعة من المنافع تساهم في تحقيق التنمية المستدامة من أهمها:

أولاً- المنافع الاقتصادية: تتمثل فيما يلي:³

- الوفورات الناتجة عن تخفيض استهلاك الطاقة والموارد الأخرى؛
- الوفورات الناتجة عن إعادة دوران المنتجات، وبيع الإنتاج، والمخلفات؛
- التخفيض في تكاليف التخلص من النفايات؛
- تخفيض الغرامات المفروضة عن مخلفات بيئية، وتخفيض الجزاءات التي تتكبدها المؤسسة عن أنشطة مسببة للتلوث، فضلا عن تخفيض التعويضات القانونية نظير الأضرار البيئية؛
- زيادة المساهمة الحدية للمنتجات الخضراء لأنها تباع بسعر أعلى من سواها؛
- زيادة الحصة السوقية للمنشأة من خلال فتح أسواق جديدة للمنتجات الجديدة؛
- الزيادة على طلب المنتجات التقليدية التي تساهم في تخفيف حدة التلوث.

ثانيا- منافع اجتماعية وبيئية: من خلال ما يلي:

¹ المصطفى عبد الحافظ، التنمية المستدامة وتحدياتها العربية، الحوار المتمدن، العدد 1569، 2006/06/02. تم الاطلاع في 22/01/2017 على الساعة: 22.00

² خالد مصطفى قاسم، مرجع سابق، ص 20.

³ مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص 190.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

(1) بالنسبة للمؤسسة: تتمثل أهم هذه المنافع فيما يلي:¹

- التوافق المتزايد مع التشريعات البيئية والالتزام بالأهداف السياسية الاستراتيجية؛
- اعتراف المؤسسات بأن تطورها متعلق بالمصادر البيئية المؤثرة على نشاطها مما عمق درجة الاهتمام بالبيئة؛
- تصاعد رغبة المؤسسات في شرح وضعها البيئي للرأي العام المحلي والعالمي؛
- السمعة والشهرة البيئية للمؤسسة الاقتصادية تزيد من مكانتها وتطورها بين المؤسسات والجهات المتعاملة معها؛
- رفع معنويات العاملين تجاه مسؤولياتهم البيئية؛
- تزايد من إبداع المؤسسات وقدرتها على التنافس؛
- تحسين مشاركة الإدارة العليا في حالة الأزمات والطوارئ البيئية؛

(2) بالنسبة للمجتمع والعالم:²

- حماية الأنظمة البيئية الطبيعية؛
- الاستخدام الكفء للموارد الطبيعية كالأراضي والمياه والطاقة؛
- تقليل المخاطر المؤثرة على صحة وأمن الإنسان والناجمة عن الانبعاثات والإصدارات الصناعية.

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تعكس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أهمية دورها في المجتمع، واستجابة لتوقعاته منها باعتبارها جزء منه تؤثر فيه وتتأثر به، مما جعل من المسؤولية الاجتماعية وجه أساسي وآلية هامة لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة.

الفرع الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات* من المفاهيم التي تبرز طبيعة علاقة المؤسسة بالمجتمع الذي تعمل فيه، والدور المنوط بها تجاهه. ولقد ربط هذا المفهوم بالأعمال الخيرية التي تقوم بها المؤسسة

¹ نجم العزاوي، عبد الله حكمت النجار: مرجع سابق، ص 215.

² مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص 191.

* قدمت العديد من الصيغ لترجمة مصطلح Corporate Social Responsibility وأحد أوجه الجدل القائم أن ترجمة المصطلح الإنجليزي Social لها دلالة أوسع من اللغات الأخرى، ففي اللغة الفرنسية يستخدم أحيانا La Responsabilité Sociétale de l'entreprise بدلا من La Responsabilité Sociale de l'entreprise كترجمة للمصطلح. كما يستخدم في اللغة العربية أحيانا مصطلح المسؤولية المجتمعية للمؤسسات.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

الاقتصادية، ومبادئ الإشراف وأخلاقيات العمل. ويعتبر ذلك تغييرا واضحا في طريقة تفكير المؤسسات التي كانت تقوم على أن مسؤوليتها الوحيدة هي تعظيم ثروة أصحابها ومساهمتها.¹ ومع النقد المستمر لمفهوم تعظيم الأرباح ظهرت بوادر لتبني المؤسسات دورا أكبر تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، فلقد تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل ملحوظ وبدأ يأخذ مكانا منذ عام 1950 حتى أصبح يظهر جليا خلال العقد الأخير.² حيث ينظر لها كطريقة لمعالجة المشاكل الاجتماعية، من أجل تحقيق منافع اقتصادية إيجابية تضمن وظائف ذات أجور جيدة وثروة. وزادت أهميتها باعترافها بجميع أصحاب المصلحة، حيث أقر الكلاسيكيون الجدد بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مبرر اقتصادي ومنطقي لفعل الخير، ومقياس نسبي لتوقعات المجتمع الاقتصادية والقانونية والأخلاقية من المؤسسات، كما بإمكانها أن تكون مصدرا للفرص والابتكار والميزة التنافسية.³

لذلك طرح في الدورة الاستثنائية للجمعية العامة للأمم المتحدة بجنيف بسويسرا من 26 إلى 30 جوان 2000 مشروع مبادرات اجتماعية للمؤسسات من أجل مواجهة الفقر، وتطوير الأعمال والحرف والمهن، وصادر للمرة الأولى تقريرا عن المبادئ التوجيهية لدعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والعمل على تحقيق معيار دولي لسلوكها في الاقتصاد الدولي. فتبينت المؤسسات حاجتها إلى إنشاء علاقات جيدة مع المجتمعات المحلية في المواقع التي تعمل فيها. فهي تعبير عن الأداء الجيد للمؤسسات، حيث أدت الممارسات المضادة إلى خسائر كبرى لها.⁴ فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ظهرت أساسا كتفاعل لعدة عوامل منها:⁵

- تصاعد ضغوط المجتمع وتناميها مع التوسع في حجوم مؤسسات الأعمال وتعقد علاقاتها؛
- إسهام أكبر لمؤسسات الأعمال في تطوير نوعية الحياة والارتقاء بها؛
- ضرورة إسهام مؤسسات الأعمال في تعزيز القيم الإنسانية والاجتماعية؛
- أهمية رضا المجتمع وقبوله لأهداف مؤسسات الأعمال ووسائل عملها؛
- التطور في الوعي الإنساني وإدراكه لذاته والمجتمع.

1. Mark Anthony Camilleri: **Corporate Sustainability, Social Responsibility and Environmental Management: An Introduction to Theory and Practice with Case Studies**, Springer International Publishing, Switzerland, 2017, P3.

2. محمد عبد اثنوي، ياسر عادل أبو مصطفى: **المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بتغيير الاتجاهات التسويقية نحو الخدمات البنكية**، دراسة مقّمة إلى المؤتمر العلمي الأول حول المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص وانعكاساتها على المجتمع الفلسطيني، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة فلسطين، 12 مارس 2016، ص 5.

3. Mark Anthony Camilleri: **Op.cit**, P3.

4. بلال خلف السكارنة: **أخلاقيات العمل**، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة السادسة، 2016، ص 172.

5. منال محمد عباس: **المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وأفاق التنمية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 14.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

وهناك العديد من المصطلحات التي تتداخل مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وتم استعمالها للدلالة على هذا المفهوم في فترات معينة، مثل: الاستجابة الاجتماعية للمؤسسات Corporate Social Responsiveness، الأداء الاجتماعي للمؤسسة Corporate Social Performance ونموذج أصحاب المصلحة Stakeholder Paradigm، أخلاقيات الأعمال Business Ethics، الإدارة البيئية Environmental Management، استدامة المؤسسة Corporate Sustainability، الخط القاعدي الثلاثي Triple Bottom Line، مساءلة المؤسسات Corporate Accountability، مواطنة المؤسسات Corporate Citizenship.¹

وفي ظل هذه العوامل شهد تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تطورات جوهرية وإضافات نوعية مع تقدم المجتمعات وتطور توقعاتها أدت إلى إثراء مفهومها، لذا صدرت العديد من التعاريف، ولا يوجد حتى الآن إجماع حول تعريف هذا المصطلح. ويرجع سبب ذلك إلى الاختلافات الثقافية والمؤسسية في نظم الأعمال الوطنية لكل دولة، فما تقوم به المؤسسات كمسؤولية اجتماعية في بعض البلدان يعتبر متطلبات قانونية في بلدان أخرى.²

ويعتبر ميلتون فريدمان* من الأوائل الذين تطرقوا للمسؤولية الاجتماعية في السبعينات، إذ يرى أنها تتحقق من خلال سداد الأجور للعاملين مقابل العمل الذي يقومون به وتقديم السلع والخدمات للمستهلكين مقابل ما يدفعونه من أموال وسداد الضرائب التي تقوم بتوفير الخدمات العامة للموظفين واحترام سيادة القانون عن طريق احترام العقود المبرمة.³ ثم توالى المحاولات لتقديم مفهوم شامل لها فعرفت بأنها: التزام على مؤسسة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة في الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث، خلق فرص عمل، حل مشكلة الإسكان والمواصلات، وغيرها.⁴

ثم تطورت النظرة للمسؤولية الاجتماعية من وصفها لتعامل المؤسسة مع الأحداث الآنية لبيئتها إلى كونها هدف استراتيجي يتطلب التخطيط والدراسة لاتخاذ القرارات المناسبة بشأنه، حيث وصفت

1. Regine Barth, Franziska Wolff: **Corporate Social Responsibility in Europe: Rhetoric and Realities**, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK, 2009, P 5.

2. **Idem**, P 5.

* **Milton Friedman** (1912-2006): اقتصادي أمريكي عرف بأعماله في الاقتصاد الكلي والاقتصاد الجزئي والتاريخ الاقتصادي والإحصاء، فاز بجائزة نوبل في الاقتصاد عام 1976 لإنجازاته في تحليل الاستهلاك والتاريخ النقدي ونظريته في شرح سياسات التوازن.

3. محمد فلاق: **مرجع سابق**، ص 43.

4. منال محمد عباس: **مرجع سابق**، ص 15.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

بأنها: اعتبارات أخلاقية تركز على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد آخذة في الاعتبار مبادرات مؤسسة الأعمال الحقيقية للوفاء بهذه الالتزامات وبما يعزز صورتها في المجتمع.¹

ويتضح من تعاريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أنها ترتبط ببعدين أساسيين أحدهما داخل المؤسسة وآخر خارجها، فهي تمثل أحد أنشطة المؤسسة التي من خلالها تتحمل عبء الإسهام لخدمة العاملين بها (داخليا) والمساهمة في معالجة المشكلات التي تواجه المجتمع (خارجيا).² فالمسؤولية الاجتماعية لا تعني الوفاء فقط بالالتزامات القانونية بل الذهاب إلى أبعد من ذلك والاستثمار أكثر في رأس المال البشري والبيئة والعلاقات مع الأطراف ذات الصلة.³

ولقد عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة بأنها: (الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل).⁴ وأيده في ذلك البنك الدولي بأنها: (التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم الأعمال والتنمية في آن واحد).⁵ أما منظمة الأعمال من أجل المسؤولية الاجتماعية **Business for Social Responsibility** فقد تطرقت إلى عملية صنع القرار وما يتصل بها من قيم تتماشى بل وتنفوق توقعات المجتمع فعرفت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأنها: (إدارة مؤسسة الأعمال على نحو يفي بتوقعات المجتمع الأخلاقية والقانونية والتجارية والتوقعات العامة من تلك المؤسسة أو يتجاوز تلك التوقعات لما هو أفضل).⁶ كما أضاف الاتحاد الأوروبي بأنها: (مفهوم تقوم المؤسسات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي).⁷ أي أنها تطوعية لا تقتضي فرض قوانين على المؤسسة الالتزام بها للقيام بمسؤوليتها تجاه المجتمع.

¹. وائل محمد صحبي إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 202.

². محمد فلاق: مرجع سابق، ص 44.

³. Karen Delchet: Op.cit, P 35.

⁴. صالح الحموري ورولا المعاينة: المسؤولية المجتمعية للمؤسسات من الألف إلى الياء، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2015، ص 17.

⁵. Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée: La responsabilité sociale d'entreprise, Collection Repères, éditions la découverte, Paris, 2016, P 23.

⁶. فيليب كوتلر ونانسي لي: المسؤولية الاجتماعية للشركات، ترجمة: علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2011، ص 10.

⁷. عبد الرزاق مولاي لخضر وحسين شنيبي: أثر تبنى المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص 229.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

وعليه، يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها التزام تطوعي طويل الأمد للمؤسسات الاقتصادية أثناء صنع قراراتها بالوفاء بتوقعات المجتمع منها، والمساهمة في تحسين معيشته وحماية حقوقه، بما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

الفرع الثاني: العقد الاجتماعي ونظرية أصحاب المصلحة

جاء مصطلح العقد الاجتماعي من كتاب أصدر سنة 1762 بهذا العنوان يشرح العلاقة بين الفرد والمجتمع وحكومته، حيث يشير إلى أن الأفراد يتخلون طواعية عن بعض الحقوق لجعل الحكومة قادرة على الإدارة لتحقيق الصالح العام لجميع المواطنين. وطبق هذا المفهوم لشرح العلاقة بين المؤسسة والمجتمع، بموجبه يكون على المؤسسة الاقتصادية التزامات تجاه الأطراف الأخرى في المجتمع في مقابل مكانتها فيه.¹ وهو ما أدى إلى تطوير نظرية أصحاب المصلحة التي ساهمت بشكل كبير في فهم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

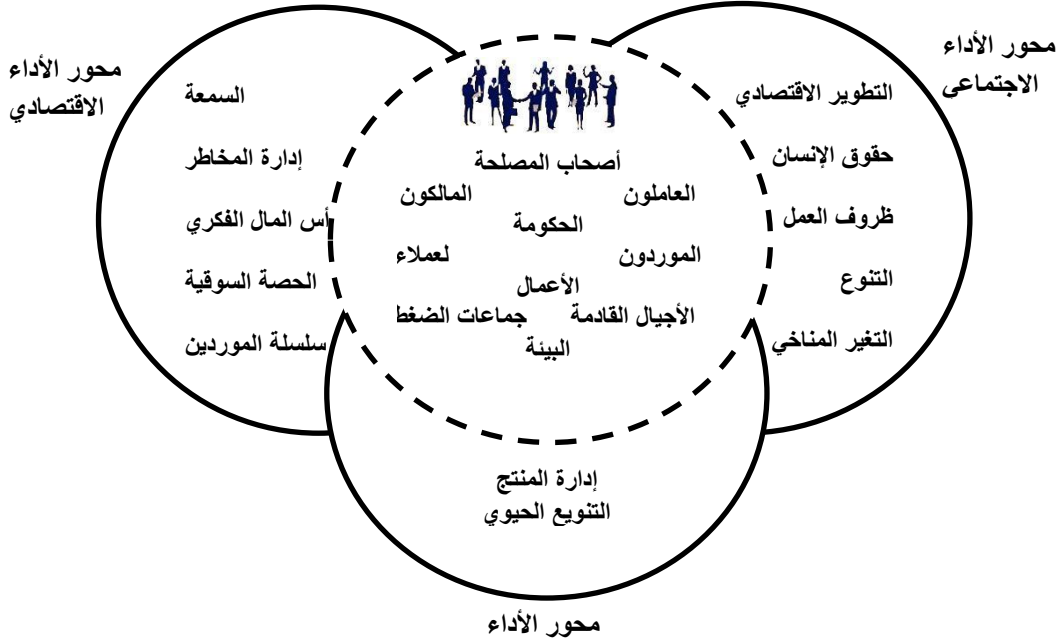
أصحاب المصلحة Stakeholders وتسمى كذلك الأطراف المعنية، هي أحد التيارات الرئيسية للفكر الإداري، التي تناولتها الكثير من الأدبيات والأبحاث. حيث يعرف صاحب المصلحة بأنه (كل فرد أو مجموعة أفراد بإمكانهم التأثير أو التأثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، سواء في المدى القصير أو الطويل، بالاستراتيجيات والأنشطة والرسائل التي تطبقها المؤسسة ونتائجها لتحقيق أهدافها).² لذلك لهؤلاء الأفراد أو المجموعات دور كبير في دفع المؤسسة لتحسين أدائها والالتزام بمسؤوليتها تجاههم وتجاه المجتمع، من خلال أخذ اهتماماتهم ومصالحهم بعين الاعتبار. وتختلف اهتمامات أصحاب المصالح لكنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بالتنمية المستدامة ضمن محاورها الثلاث (الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي)، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

¹. محمد عبد حسين الطائي: مرجع سابق، ص 62.

². Karen Delchet: Op.cit, P 40.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

شكل رقم (9): اهتمامات أصحاب المصالح في ضوء المحور الاقتصادي والاجتماعي والبيئي



المصدر: وائل محمد إدريس وطاهر محسن الغالبي: مرجع سابق، ص 207.

يلاحظ أن هذه الاهتمامات ضمن المحاور الثلاثة السابقة، والتي تعد الأعمدة التي تقوم عليها التنمية المستدامة، تمثل توقعات ومتطلبات أصحاب المصلحة بمختلف فئاتهم التي ينتظرونها من المؤسسة الاقتصادية، لذا فهي تمثل مؤشرات تعكس أداء المؤسسة ومكانتها في المجتمع. وتؤكد نظرية أصحاب المصلحة أن تعظيم ثروة المساهمين سيفشل في تحقيق أقصى قدر من الثروة للمجتمع وجميع أعضائه، لذا فإدارة مصالح هذه الفئة هو السبيل الوحيد لتحقيق ذلك، من خلال إدراجهم في عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، ليس من أجل حفظ مصالحهم فقط بل كوسيلة لتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية.¹

الفرع الثالث: مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

نظرا لعدم وجود تعريف محدد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، لم يتم الاتفاق على مبادئ محددة لهذا المفهوم، لذا تعددت محاولات الباحثين والهيئات لتحديدها، وتتمثل أهم النقاط المقترحة في:²

- علاقة جيدة بين المؤسسات والمجتمعات المحلية؛
- نظم مستدامة للإنتاج ونظام عادل للتوزيع؛
- المشاركة في عملية صنع القرار للمؤسسات؛

¹ محمد عبد حسين الطائي: مرجع سابق، ص 62.

² عايد عبد الله العصيمي: المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2015، ص ص 22، 23.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

- ميثاق محكم لسلوك المؤسسات والموردين؛
- وضع سياسة لحقوق الإنسان على أساس الإعلان العالمي لحقوق الإنسان؛
- الالتزام بأن كل عامل له الحق في الرعاية والاهتمام؛
- سياسة متوازنة لحوكمة المؤسسات؛
- التنمية والتطوير في كل المجالات التي تحقق منافع اجتماعية؛
- الشفافية في تخطيط وتنفيذ العمليات؛
- الأداء المبني على الأهداف القابلة للقياس؛
- المرونة والإبداع لتحقيق الأهداف؛
- تفعيل أدوات المراقبة والتقارير؛

وتتمثل المبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتي تشمل المبادئ السابقة فيما يلي:¹

أولاً- الاستدامة:

تتعلق بأثر الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة الاقتصادية في الحاضر على الخيارات المتاحة في المستقبل، خاصة فيما يتعلق بالموارد المحدودة. فالمؤسسة الاقتصادية هي جزء من النظام الاجتماعي والاقتصادي الواسع، مما يستدعي أن تؤخذ تأثيراتها في الحسبان، ليس لقياس التكاليف والقيمة المؤسسة في الحاضر فقط، بل لمستقبل الأعمال في حد ذاتها. وتظهر تدابير الاستدامة معدل استهلاك الموارد مقارنة بمعدل قدرتها على التجدد. وتستطيع المؤسسة الاقتصادية استيعاب عملياتها غير المستدامة من خلال تطوير عمليات مستدامة أو التخطيط لمستقبل يفترق للموارد المطلوبة حالياً.

ثانياً- المساءلة:

المؤسسة جزء من شبكة اجتماعية واسعة ولها مسؤوليات تجاه هذه الشبكة. ويجب أن يكون تقبل هذه المؤسسة لمسؤوليتها من خلال الإقرار بأن أصحاب المصالح الخارجيين لهم القوة للتأثير على الطريقة التي تتم بها أنشطة المؤسسة كما لهم دور في اتخاذ القرار.

تستلزم المحاسبة تطوير المقاييس اللازمة للأداء الاجتماعي والتقارير عن أنشطة المؤسسة. وهذا يتطلب تكاليف لتطوير المؤسسة وتسجيل وتقدير مثل هذا الأداء، على المؤسسة أن تكون أرباحها

¹. David Crowther and Guler Aras: **Corporate Social Responsibility**, Ventus publishing Aps, Denmark, 2008, P14.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

تفوق هذه التكاليف. تحدد هذه الأرباح باستعمال مقاييس مختارة لعمليات اتخاذ القرار بما يسهل تخصيص الموارد، داخل المؤسسة وبينها وبين أصحاب المصالح. ويحتاج هذا التقرير إلى أن يكون:

- واضح وقابل للفهم لكل الأطراف المعنية؛
- ملائم لمستخدمي المعلومة المتوفرة؛
- الموثوقة في صحة المقاييس، عرض الأثر وعدم التحيز؛
- قابلة للمقارن، عبر الفترات أو المؤسسات المختلفة؛

ثالثا- الشفافية:

الشفافية كمبدأ تعني انه يمكن متابعة التأثيرات الخارجية لأنشطة المؤسسة الاقتصادية من خلال إدراجها في تقارير المؤسسة. وبالتالي كل آثار نشاطات المؤسسة يجب أن تظهر ضمن المعلومات المتوفرة من طرف أجهزة الرقابة والإفصاح في المؤسسة. فالشفافية تعكس ضرورة الإفصاح عن عمليات الرقابة بالإضافة إلى تمكين الأفراد المعنيين من الحصول على المعلومات اللازمة حول الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية، كجزء من عملية الاعتراف بمسئوليتها الاجتماعية.

ورغم أنه لا توجد مبادئ محددة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلا أنه وبشكل عام، يعد المبدأ الأساسي لهذه المسؤولية كونها التزاما ضمنيا بين المجتمع والمؤسسات الاقتصادية بحيث تعمل هذه المؤسسات على استثمار موارد المجتمع مقابل تقديم كل ما هو في صالح هذا المجتمع.¹

الفرع الرابع: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لا تنحصر في التبرعات للمشروعات الخيرية، بل هناك مجموعة من المبادرات الاجتماعية للمؤسسات التي تدخل ضمن مسؤوليتها الاجتماعية يتمثل أهمها في: الترويج للقضايا الاجتماعية من خلال تقديم الأموال أو المساهمات العينية لزيادة الوعي والاهتمام بها، التسويق المتصل بالقضايا عبر المساهمة أو التبرع بنسبة من إيرادات مبيعات منتج ما لقضية محددة، التسويق الاجتماعي المؤسسي من خلال تصميم وتنفيذ حملة لتغيير السلوك بهدف تحسين الصحة أو السلامة أو البيئة أو رفاهية المجتمع، العطاء الخيري المؤسسي من خلال تبرعات مباشرة للمؤسسات الخيرية، التطوع المجتمعي عبر دعم وتشجيع العاملين على المساهمة في الأنشطة

¹. عايد عبد الله العصيمي: مرجع سابق، ص 24.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

التطوعية وممارسات الأعمال والاستثمارات التي تدعم زيادة رفاهية المجتمع وحماية البيئة.¹ وهذا يوضح أن للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مجموعة من الأبعاد أو المكونات يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (10) : هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة



Source: Archie B.Carroll, **The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders**, Business Horizons, July-August 1991, P 42.

ويتضح من خلال هذا الشكل أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تتمثل فيما يلي:²

أولاً- البعد الاقتصادي: يتمثل الدور الرئيسي للمؤسسات الاقتصادية في إنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها أفراد المجتمع ويرغبون فيها مع تحقيق ربح. ثم تحول دافع الربح إلى تعظيم الأرباح كقيمة ثابتة. فهذا البعد هام للمؤسسة وللأبعاد الأخرى لمسئوليتها الاجتماعية أيضا. ومن خلاله يكون أداء المؤسسة مبني على تحقيق أقصى ربح، وكسب موقع تنافسي قوي ومستوى عالي لفعالية الأداء.

ثانياً- البعد القانوني: لا يكف دافع الربح وحده لنجاح المؤسسة الاقتصادية واستمرارها، بل عليها أن تلتزم بالقوانين والتشريعات للبلد الذي تعمل فيه، كجزء من وفاء المؤسسة الاقتصادية بالعقد الاجتماعي الذي بينها وبين المجتمع. ويضم هذا البعد المعايير الأخلاقية التي تقوم عليها العمليات كما حددتها الدولة، ويساند بذلك البعد الاقتصادي، مع الامتثال للقوانين، لتكون مؤسسة مواطنة وناجحة.

¹. فيليب كوتلر ونانسي لي: **مرجع سابق**، ص 10.

². Archie B.Carroll: **Op.cit**, PP 40-42.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

ثالثا- البعد الأخلاقي: يضم الممارسات التي يهتم المجتمع باحترامها حتى وإن لم يتضمنها القانون، مع كل ما يراه أصحاب المصالح عادلا وصحيحا ويحترم ويحمي حقوقهم. فهذا البعد يجعل الأداء ملائما لعادات وأخلاق المجتمع، ويساعد المؤسسة الاقتصادية على التوفيق بين تحقيق أهدافها وأن تكون مواطنا صالحا تحترم الأخلاق والعادات، وسلوكها الأخلاقي يتخطى مجرد الامتثال للقوانين.

رابعا- البعد الخيري: يشمل النشاطات والمبادرات الفعالة في الأحداث أو البرامج التي تساهم في كل ما فيه خير للبشرية. الفرق بينه والبعد الأخلاقي أن المجتمع يرغب في أن تساهم المؤسسات بأموالها وتسهيلات ووقت موظفيها في البرامج والأغراض الإنسانية، لكنهم لا يعتبرونها غير أخلاقية إذا لم تقم بذلك، فهو مرتبط بالتطوع والقدرة. مما جعله مطلوباً ولكنه أقل أهمية من باقي الأبعاد.

مُثلت هذه الأبعاد بشكل هرمي مترابط ومتسلسل حسب أهمية كل بعد، حيث جعلت القاعدة هي البعد الاقتصادي كأساس لنشاط المؤسسة حتى الوصول إلى مسؤوليات المؤسسة في المجتمع كمواطن صالح. وبالتالي تعد المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمؤسسة هي محصلة لمجموع المسؤوليات السابقة معا، أي أنها تستلزم الوفاء المترام بمسؤولياتها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية.

الفرع الخامس: أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

هناك تفاعل طبيعي بين متطلبات المجتمع وبين مؤسسات الأعمال بما يفرضه المجتمع من تأثيرات وضغوط لتحقيق أهدافه ومتطلباته، مما أدى إلى تبني هذه المؤسسات داخل المجتمع لمزيد من الالتزام للطلب الاجتماعي سواء كان مفروضا بحكم القانون أو بمبادرات تقوم بها لإرضاء المجتمع.

أولاً- أسباب الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

يمكن توضيح دواعي الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من خلال بعدين أساسيين هما:¹

1- **البعد الكلي:** يضم المتغيرات الكلية ومنها ما يلي:

- أ. الكوارث والفضائح الأخلاقية: وتسمى ثمن تجاهل التبعات مثل: ظاهرة الاحتباس الحراري، كارثة معمل كاريبايد بالهند، فضائح الرشوة للمؤسسات العالمية والمخالفات في حق الإنسانية؛
- ب. الضغوط الشعبية والحكومية والدولية: تبرز من خلال التشريعات الداعية لحماية المستهلك والبيئة والعمل والأمن والدور الإيجابي للمؤسسات في تحقيق حقوق الإنسان؛

¹ بن عيشي بشير، قوفي سعاد، عرقابي عادل: المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 10 - 11 نوفمبر 2009، ص 06.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

ج. التطور التكنولوجي: ساهم التطور أو الثروة التكنولوجية في مجالات تقنية المواد وحركات التشغيل في توفير البيئة المناسبة للاهتمام بجودة المنتجات والعمليات وتنمية مهارات العاملين.

2- البعد الجزئي: يضم المتغيرات الخاصة بالمؤسسة في حد ذاتها ومنها ما يلي:

أ. تغيير هدف المؤسسة: إن هدف الربح لم يعد كافياً حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة لمطالب المجتمع والحفاظ على بقائها وبالتالي تحول هدفها إلى السعي لإشباع الحاجات الاجتماعية؛
ب. تغيير دور الإدارة: لم تعد إدارة المؤسسة مسئولة عن تحقيق رغبات ومصالح الملاك وحملة الأسهم فقط، بل أصبحت مسئولة عن تحقيق التوازن بين مصالح العديد من الفئات ذوي العلاقة؛

ثانياً- فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

يمكن فرز عدة أوجه إيجابية للمسؤولية الاجتماعية من خلال المردود المتحقق منها كما يلي:

- 1- بالنسبة للمؤسسة: تمثل المسؤولية الاجتماعية صيغة عملية ومفيدة للمؤسسات الاقتصادية في علاقاتها مع مجتمعاتها، حيث يحقق الوفاء بهذه المسؤولية للمؤسسات فوائد عديدة منها:¹
 - توفر مبادئ المساواة والشفافية والسلوك الأخلاقي، واحترام مصالح الأطراف المعنية والقانون مما يكسب المؤسسة القبول الاجتماعي والعلاقة الإيجابية مع أصحاب المصالح والمجتمع؛
 - تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية وتشجيع المشاركة الفعالة للعمال في اتخاذ القرارات؛
 - تحقيق الحد الأمثل من علاقات العمل داخل المؤسسة والقدرة على الابتكار وتحسين الإنتاجية؛
 - الرفع من الميزة التنافسية عبر مواصلة الإبداع والحفاظ على العمال المؤهلين وتدعم الأداء المالي؛
 - تحسين سمعة وصورة المؤسسة لدى المتعاملين والجمهور وترفع من قيمتها؛
 - تحسين قدرة المؤسسة على جذب والإبقاء على العاملين والعملاء؛

2- بالنسبة للمجتمع: تتمثل أهم فوائد تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فيما يلي:²

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعاقين وقليالي التأهيل والأقليات والمرأة والشباب وغيرهم؛
- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفير نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص؛
- تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواءً من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية؛

¹ صالح الحموري ورولا المعاينة: مرجع سابق، ص ص 30، 31.

² طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري: مرجع سابق، ص 53.

الفصل الأول: دور الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين مؤسسات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة؛
- تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمؤسسات وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية؛
- زيادة الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات.

3- بالنسبة للدولة: إدراك المؤسسات الاقتصادية لدورها الاجتماعي وقيامها بمسؤوليتها

الاجتماعية سيعود على الدولة بفوائد أهمها:¹

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة لتقديم الخدمات الصحية، التعليمية، والاجتماعية الأخرى.
- زيادة عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة في تحمل التكاليف الاجتماعية المختلفة، والمساهمة في العديد من المجالات التي تعجز الدولة الحديثة عن القيام بأعبائها وحدها.

يتضح مما سبق أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تمثل مساهمة قوية والتزام جدي للمؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات التي تعمل فيها. نظراً لأهميتها البالغة في تحقيق عوائد هامة للمؤسسات في حد ذاتها والدولة والمجتمع، وبما يدعم البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة ويساهم كذلك في كل من البعدين البيئي والاقتصادي.

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي استجابة طبيعية لضغوط المجتمع وللانقادات الشديدة التي وجهت إلى مبدأ تعظيم أرباح الملاك وحملة الأسهم، ثم تطورت شيئاً فشيئاً حتى كونت فناعة لدى المديرين بأن مؤسساتهم لها دور هام في المجتمع يفوق مجرد توفير السلع والخدمات، وأنها مطالبة أمام المجتمع الذي تأخذ منه مواردها بأن تساهم في تحسين ظروف حياته وتوفير مقومات الحياة الجيدة له. لذا أصبح على المؤسسات الاقتصادية التركيز على دورها التنموي والقيام بمسؤوليتها الاجتماعية داخل المجتمع الذي تعمل فيه، للاضطلاع بدورها كمواطن صالح ومساهم فعال في تحقيق التنمية المستدامة.

¹. نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

خاتمة الفصل:

أدى تفضيل المؤسسات ودعم ربحيتها على حساب البيئة واستدامتها، إلى تدمير البيئة واستنزاف مواردها، مما أصبح يهدد حياة البشرية، لذا أصبح من الملح على المؤسسة الاقتصادية أن تهتم أكثر بتأثيرات أنشطتها وعملياتها المختلفة على البيئة لضمان بقائها وتحقيق أهدافها، وهذا ما يؤدي إلى كسب رضا أصحاب المصالح، وتعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل. ويمكن لهذا الأداء أن يشجع المؤسسة على أن تكون أكثر تنافسية وأكثر ابتكاراً من خلال حرصها على البيئة وحمايتها، إذ بإمكانه أن يمثل ميزة تنافسية وأداء اقتصادي للمؤسسات، من خلال قدرة المؤسسة على امتلاك المهارة والمعرفة الملائمة للسيطرة على تأثير عملياتها على البيئة بما يساهم في زيادة كفاءتها وفعاليتها للوصول إلى مستوى الأداء الذي تتفوق به على منافسيها، مما له انعكاس جيد على الأرباح والمكانة الذهنية للمؤسسة لدى زبائنها والمتعاملين معها. ويمكن تحقيق التميز في الأداء البيئي من خلال قياسه وتقييمه، وذلك من أجل توفير آلية متكاملة للتحسين المستمر، حيث يتم في كل مرة ترجمة النقائص والاحتياجات إلى أهداف.

ولقد ساهم ظهور مفهوم التنمية المستدامة في التأكيد على ضرورة مشاركة المؤسسات الاقتصادية وقيامها بدورها للمساهمة في تحقيق هذه التنمية، فالأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية يساهم في حماية البيئة وخدمة المجتمع، كما يوفر منافع للمؤسسة في مختلف المجالات، سواء اقتصادية من خلال الوفورات التي تجنيها من ترشيد استخدام الموارد وإعادة التدوير واستخدام المخلفات أو بيعها، وتخفيض الغرامات البيئية، بالإضافة إلى منافع اجتماعية وبيئية تتمثل في ضمان ديمومة الموارد التي تحتاجها لاستمرار نشاطها، وتحسين صورتها لدى الزبائن ومختلف أصحاب المصالح، رفع معنويات العاملين وزيادة ولائهم للمؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى نجاح قطاع الأعمال الذي يساهم بالضرورة في خدمة الاقتصاد وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة المنشودة.

الفصل الثاني

مقدمة الفصل:

فشلت المقاييس التقليدية للأداء في تقييم مسار المؤسسة ومساعدتها على تحقيق أهدافها، حيث أثبتت المقاييس المالية عجزها عن القيام منفردة بمساعدة المؤسسات على اتخاذ القرارات المناسبة التي تساهم في تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية. لذلك سارع الباحثون والإداريين على حد سواء للبحث عن أداة أو نظام يعالج هذا القصور، وذلك بضرورة إيجاد مقاييس غير مالية تضاف إلى المقاييس المالية المعتمدة سابقا لتحقيق التوازن وتقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

وهذا ما أدى إلى تطوير العديد من المفاهيم الإدارية التي من أهمها بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard، التي يرجع الفضل في ابتكارها إلى الباحثين روبرت كابلان وديفيد نورتن، من خلال بحثهما الذي نشر بمجلة جامعة هارفرد سنة 1992، حيث شكل ظهورها اكتشافا باهرا في عالم الإدارة لفت انتباه الكثير من الباحثين والمختصين والمديرين لدورها وأهميتها وضرورة تطبيقها نظرا لتميز فلسفتها وقوة تأثيرها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

صممت بطاقة الأداء المتوازن كأداة مبتكرة لقياس الأداء ومساعدة الإدارة في تطبيق استراتيجية المؤسسة وتوصيلها ومراقبتها، وفق نظام مبني على رؤية المؤسسة ورسالتها واستراتيجيتها. حتى تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية وبأخذ كل أبعاد المؤسسة وجوانبها بعين الاعتبار، هذا ما يؤهلها لدمج مجالات الاستدامة خاصة البيئية منها وتفعيلها في المؤسسة، مما يساهم في تعزيز دور هذه الأخيرة في التنمية المستدامة.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن؛

المبحث الثاني: دمج مؤشرات الأداء البيئي للمؤسسة في بطاقة الأداء المتوازن؛

المبحث الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل استدامة المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن* بعد فشل مؤسسات كثيرة في تطبيق خططها الاستراتيجية، مما حفز على تطوير أداة قياس تساعد على وضع المؤسسة على المسار الصحيح لتطبيق استراتيجيتها والتأكد من سلامة تنفيذها عن طريق تقسيمها إلى أجزاء متوازنة يمكن قياسها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن

سعى الفكر الإداري الحديث في ظل اقتصاد المعرفة والمعلوماتية وتطور المؤسسات وتزايد حدة المنافسة بينها إلى التركيز أكثر على أهمية تقييم الأداء وكيفية ربطه باستراتيجية المؤسسة وأهدافها، وذلك بضرورة إيجاد مقاييس غير مالية تضاف إلى المقاييس المالية المعتمدة سابقا.

الفرع الأول: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

أثبتت المعلومات المالية وحدها أنها عاجزة على توجيه المؤسسات نحو صناعة قرارات رشيدة تحقق أهدافها. لذا سارع الباحثين إلى ابتكار أداة تعالج القصور الحاصل في وسائل القياس التقليدية. إن تركيز المؤسسات لفترات طويلة على الأداء المالي يرجع إلى سهولة قياس الأداء المالي بمؤشرات واضحة ودقيقة، وكذلك تعبيرا عن رؤية تقليدية بأن المالكين أو المساهمين هم الفئة الأهم من بين فئات أصحاب المصالح.¹ فغالبا ما كان تحقيق الأرباح في المؤسسات يغطي على الكثير من السلبيات بينما يطمس عدم تحقيقها الكثير من الإيجابيات. لكن يبقى الأداء المالي عنصرا واحدا فقط من عناصر الأداء الكلي للمؤسسة.

فتحقيق المؤسسة لأرباح مرتفعة في السنة الجارية أو عن طريق العائد على الاستثمار قد لا يكف لتحقيق النجاح في المستقبل، وقد تكون نتائج الأعمال في المدى القصير (السنة الجارية) هي تكاليف فقط.² فالنتائج الإيجابية المؤقتة لا تعتبر نجاحا للمؤسسة فهي مؤقتة وقد تضر بالأداء المستقبلي للمؤسسة أو تدمره. لذا فالتقييم الأكثر شمولية لجوانب متعددة من الأداء يمكن المؤسسة من النمو والاستمرار وإرضاء أصحاب المصالح على المدى القصير والطويل.

* قدمت تسميات متعددة لهذه البطاقة انطلاقا من مصطلح Balanced Scorecard في الأبحاث والدراسات العربية، حيث أطلق عليها البعض اسم بطاقة التقييم المتوازن أو بطاقة تقييم الأداء المتوازن أو بطاقة الأداء المتوازن، وبطاقة التقديرات الموزونة أو بطاقة الأهداف الموزونة أو المتوازنة، وبطاقة الدرجات الموزونة، وبطاقة العلامات المتوازنة، أو بطاقة النتائج أو بطاقة التسجيل المتوازن وبطاقة التصويب المتوازنة. ولقد تم اختيار تسميتها في هذا البحث بـ "بطاقة الأداء المتوازن" انطلاقا من اهتمامها بتحقيق التوازن في أداء المؤسسة.

¹ وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 141.

² أحمد يوسف دودين: بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010، ص 25.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

وعليه، انصببت الدراسات والأبحاث على ضرورة تطوير مؤشرات واقعية وواضحة في جوانب كان يصعب قياسها وأهملت بشكل كبير. فمقولة "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته" صحيحة في إطارها العام، حيث تعني أنه يفترض على الإدارة والباحثين أن يطوروا مؤشرات قياس واضحة ودقيقة لتلك الجوانب.¹ فزاد الاهتمام بتوفير قياسات متعددة الأبعاد تركز على كل الجوانب الهامة في المؤسسة.

وهذا ما ساهم في ظهور بطاقة الأداء المتوازن *Balanced Scorecard*، التي جاءت جراء التقاء عدة تيارات في الفكر الإداري والمالي، حيث تم تطويرها سنة 1992 على يد كل من كابلان ونورتن.* وجاءت بالتزامن مع تطور العديد من المفاهيم خلال تلك الفترة. حيث انطلقت من فرضية أن الاعتماد الحصري على القياسات المالية يؤدي بالمؤسسات للقيام بالأشياء الخاطئة. فهي مؤشرات متأخرة؛ تقدم تقارير عن النتائج وعواقب الإجراءات السابقة. والاعتماد الحصري عليها يعزز السلوك قصير الأجل الذي يضحى بالقيمة طويلة الأجل للأداء. لذا حافظت البطاقة على مقاييس الأداء المالي ومؤشرات النتائج، وأضافت إليها المؤشرات الرئيسية لتوجيه وقيادة الأداء المالي المستقبلي.²

ويعود أصل نشأة بطاقة الأداء المتوازن إلى تراكم معرفي وخبرات استشارية قادها العديد من الباحثين، بالإضافة إلى رغبة مؤسسات رائدة في تطبيق أفكار جديدة تعطي نتائج إيجابية لأدائها. فلقد ظهرت المعالم الأولى لهذه البطاقة في كتابات Arthur Schneiderman وهو يحاول البحث عن وسائل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة عام 1987، وكان وقتها مساعداً لرئيس شركة الأجهزة التناظرية *Analog devices* لشؤون الجودة والإنتاجية لأشباه المواصلات بوسطن الأمريكية.³ حيث قام باستخدام نظام قياس أكثر شمولية من المداخل السابقة، شكل بداية لظهور أنظمة القياس المتوازن.

وعلى الرغم من ظهور مصطلح بطاقة الأداء المتوازن في بداية التسعينيات من القرن العشرين، فإن جذور هذا المدخل عميقة جداً وتمتد للعمل الريادي لشركة (General Electric) حول تقارير قياس الأداء في الخمسينات، وتجربة مهندسي العمليات الفرنسيين الذين صمموا ما يسمى بلوحة القيادة (*Tableau de Bord*) التي تمثل جدول أو لوحة إشارات لقياس الأداء في بداية القرن العشرين.⁴

1. وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 141.

* روبرت كابلان Robert S.Kaplan أستاذ بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد وديفيد نورتن David S.Norton مؤسس ورئيس شركة Renaissance Solutions العالمية للاستشارات.

2. Robert S. Kaplan, David P. Norton: **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**, Harvard Business School Press, Boston, 2001, p 2.

3. مسلم علاوي السعد ومحمد حسين منهل وهاشم فوزي العبادي: بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2012، ص 9.

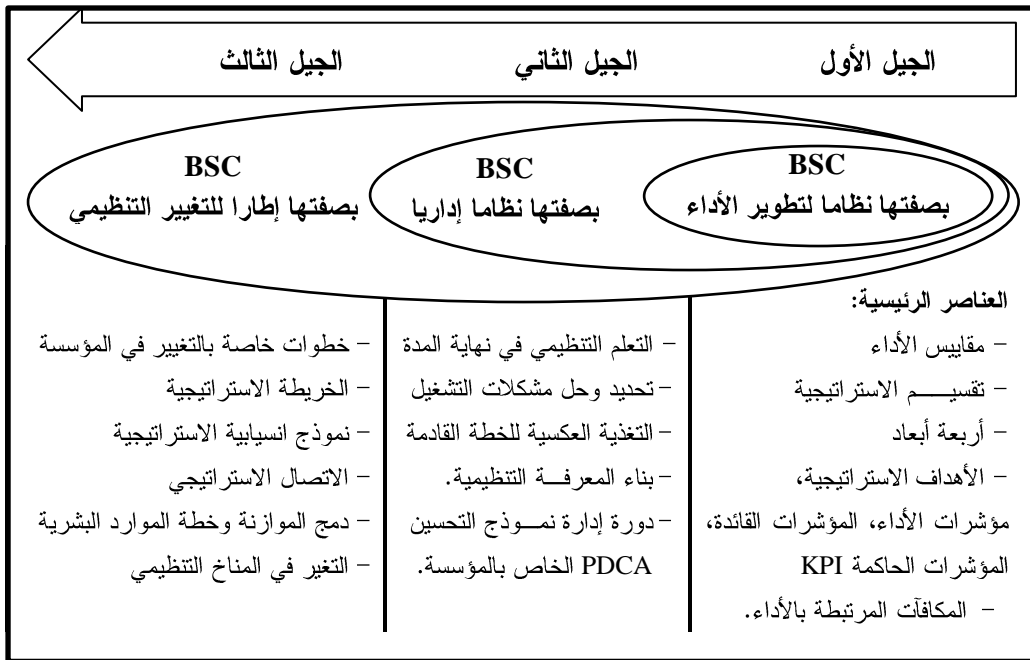
4. نفس المرجع سابق، ص 11.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

قام معهد نولن نورتن بإجراء دراسة بعنوان (قياس الأداء في منشأة المستقبل) بمشاركة 12 مؤسسة من مجالات مختلفة كان أداؤها يتسم بالضعف. وكان المحرك الأساسي للدراسة اقتناع المشاركين بأن طرق قياس الأداء التقليدية المعتمدة على البيانات التاريخية لم تعد تفي بالغرض. استغرقت الدراسة عاما كاملا وكانت النتيجة وضع حجر الأساس لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن. وتم تلخيص النتائج في كتاب (The Balanced Scorecard) لكابلان ونورتن، وكان من أكثر الكتب مبيعا حول العالم.¹ كما اعتبرت مجلة Harvard Business Review في عددها الخامس والسبعين لسنة 1992 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من أهم 15 مفهوما إداريا. وتوالت الأبحاث والدراسات لتشمل عدد أكبر من المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، وجميعها أكدت أن المؤسسات حققت نتائج عالية باستخدام هذه البطاقة. ويلاحظ أن هناك إقبالا واسعا من المؤسسات في العالم لاستخدامها مما يفسر نجاحها بإنجاز الأهداف المنشودة منها.²

ولقد ساهم التطبيق الواسع لبطاقة الأداء المتوازن وتبنيها من طرف مؤسسات كثيرة وكبيرة على مستوى العالم في تطورها، حيث انتقلت من كونها أداة لقياس الأداء إلى اعتبارها نظام متكامل للتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، ويمكن تلخيص أجيال هذه البطاقة في الشكل الموالي:

شكل رقم (11): تطور بطاقة الأداء المتوازن



Source: Toru Morisawa: **Building Performance Measurement Systems with the Balanced scorecard Approach**, Nomura Research Institute Papers, N°45, April 2002, P4

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: **مرجع سابق**، ص 8.

² طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس: **دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن**، مرجع سابق، ص 128.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

يظهر الشكل تطورات بطاقة الأداء المتوازن حسب ثلاثة أجيال أساسية، حيث تمثلت العناصر الأساسية والمتغيرات التي رافقت كل جيل فيما يلي:

أولاً- الجيل الأول: وصفت بطاقة الأداء المتوازن في البداية ببساطة بأنها عبارة عن منهج رباعي لقياس وتقييم الأداء يشجع المديرين على النظر في المقاييس المستمدة من محاور أخرى للأعمال تضاف إلى المحور المالي (العلاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) التي تم اختيارها لتمثيل أصحاب المصلحة الرئيسيين في الأعمال التجارية.¹ حيث كان أساس اقتراحهم هو إضافة مقاييس غير مالية إلى المقاييس المالية لتحقيق التوازن ولتحديد قياسات أداء أكثر دقة وشمولية تضمن السير الحسن للعمليات الإدارية. وسنة 1993 بين الباحثان كابلان ونورتن كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن، ووضحا خطوات تصميم النموذج، وهي ترجمة الرؤية إلى أهداف استراتيجية، وربطها بمقاييس الأداء والحوافز وتوفير التغذية العكسية كما بينو اختلاف بطاقة الأداء المتوازن عن المقاييس التقليدية.²

ولقد رافق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن الغموض في بعض الأطر والمقدمات المفاهيمية، منها الغموض في تحليل العلاقات السببية (Causality Relationships) أو بين الوسائل والغايات، وافترضها العلاقة الخطية بين مقاييس الأداء المستهدف، كما أنها لم تقدم أسسا ومسوغات لانقضاء مقاييس الأداء المستهدف، وكيفية الموازنة بين المحاور الأربعة لأداء الأعمال.³

لم يقدم الجيل الأول للبطاقة أية توضيحات محددة بشأن كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين الأداء التنظيمي، مما يعني أن توفير بيانات القياس ذات الصلة التي يمكن الوصول إليها في حد ذاته سيؤدي إلى تحسين الأداء. وهذا يعني ضمنا أن مصدر هذه التحسينات هو تغيرات في السلوك، فالبطاقة تحدد أهدافا وتفترض أن الأفراد سيعتمدون أي سلوكيات ويتخذون أي إجراءات ضرورية للوصول إلى تلك الأهداف. وفي ضوء ذلك، فإن أساس اختيار الأهداف التي تمثلها بطاقة الأداء المتوازن يعتبر هاما. لكن هذا الجيل من البطاقة وفر القليل من المعلومات عن كيفية تطويرها في الممارسة العملية ما عدا التأكيد على وضع الرؤية والاستراتيجية في مركز نظام القياس.⁴ وعليه فقد اقتصر دور البطاقة هنا على تحسين وتطوير قياس وتقييم الأداء، من خلال تحقيق التوازن

¹. Ian Cobbold and Gavin Lawrie: **The Development of BSC as a Strategic Management tool**, 2GC Conference Paper Presented at PMA Conference, Boston, USA, May 2002.

². رحاب محمد عبد الرحمن: **مرجع سابق**، ص 169.

³. مسلم علاوي السعد ومحمد حسين منهل وهاشم فوزي العبادي: **مرجع سابق**، ص 14.

⁴. Ian Cobbold and Gavin Lawrie: **OP.CIT.**

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

والتكامل بين المقاييس المالية وغير المالية وفق أربعة محاور أساسية، لذا اعتبرت نظاما للرقابة الاستراتيجية لضمان سير المؤسسة على الطريق الصحيح.

ثانيا- الجيل الثاني: رغم ما قدمه الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن من إضافة في مجال القياس والرقابة الاستراتيجية كانت بمثابة ثورة في مجال تحديد مؤشرات قياس الأداء وفهم الاستراتيجية داخل المؤسسة. إلا أن متطلبات المديرين وتوقعاتهم من هذه البطاقة كانت أكبر من ذلك، فالإدارة لا تهتم كثيرا بتوضيح الاستراتيجيات في المؤسسة بقدر ما تهتم بطريقة تنفيذها وكيفية تغيير المؤسسة إلى الأفضل، وهذا ما شكل تحديا جديدا لكابلان ونورتن جعلهما ينتقلان من مرحلة توضيح وشرح مؤشرات القياس والأداء إلى مرحلة جديدة تبحث في سبل صياغة وتحديد استراتيجيات للأداء.

حدد كابلان ونورتن في عام 1996 كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي،¹ حيث مثلت هذه المرحلة تحولا كبيرا في بطاقة الأداء المتوازن أظهر جيلا جديدا لها. فبدلا من اختيار مؤشرات القياس يتم اختيار المتغيرات المراد تنفيذها في المجالات الأربعة الأساسية، ثم توضع مؤشرات افتراضية يتم التأكد عند تحقيقها من أن المؤسسة تسير على الطريق الصحيح، وبهذا يتم الانتقال من القياس إلى الإدارة، ومن مراقبة المؤشرات إلى صياغة الاستراتيجية.²

وكان من نتائج التغيير في هذا الجيل زيادة التركيز على عملية تصميم البطاقة لتعكس بدقة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حتى أصبحت فكرة الربط الاستراتيجي مع مرور الوقت عنصرا متزايدا الأهمية في منهجية تصميم بطاقة الأداء المتوازن، وبدأت البطاقة تظهر روابط بين الأهداف الاستراتيجية مع روابط السببية بين المحاور للوصول للأهداف المتعلقة بالأداء المالي.³

حيث انتقلت بطاقة الأداء المتوازن من كونها نظام لقياس الأداء إلى اعتبارها جوهر نظام الإدارة. وتوالت التطورات إلى أن أصبحت هذه البطاقة ترسم وتصمم منهجيات فعالة تحسن من عمليات الربط بين الاستراتيجية والأهداف وتحقيقها. واستمرت التطورات من خلال الأبحاث والتطبيقات العديدة في المؤسسات ليظهر الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن.

ثالثا- الجيل الثالث: تميز الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن بالتمركز حول الملاءمة الاستراتيجية لمتطلبات التنفيذ (البعد الوظيفي)، إذ تمثلت الإضافة الجوهرية في نماذج الجيل الثالث بما

¹. رحاب محمد عبد الرحمن: مرجع سابق، ص 169.

². عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 80.

³. Ian Cobbold and Gavin Lawrie: OP.CIT.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

أطلق عليها العبارات الموضحة للغاية المقصودة وهي عبارات قصيرة ذات دلالة واضحة في التعبير عن لأهداف الاستراتيجية أي أنها (تقدير متفق عليه لنتائج الأداء المرغوب خلال فترة زمنية محددة)¹. وميز هذه المرحلة التحول من التركيز على تحقيق الأهداف إلى التركيز على الأهداف في حد ذاتها. ركزت تقارير الأداء على عدد محدود من مؤشرات الأداء في إطار كل محور من المحاور الأربعة، واقتراح ربط رؤية وأهداف المؤسسة بمحاور البطاقة جاء ليساعد في اختيار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في المديات المختلفة والأخذ بنظر الاعتبار عمليات ربط التوجه الاستراتيجي بالممارسات اليومية لإدارة المؤسسات، كما ولد هذا الاقتراح إمكانية بناء علاقات السبب والنتيجة Cause&Effect بين أهداف المؤسسة ووضع مؤشرات لقياس هذه الأهداف طبقا لما يسمى بالخارطة الاستراتيجية Strategy Map.²

وقد وفرت بطاقة الأداء المتوازن فرصا لقياس الأصول الملموسة وغير الملموسة (القائمة على المعرفة). وتشمل الأصول القائمة على المعرفة (علاقات العملاء، والمنتجات والخدمات المبتكرة، وعمليات التشغيل عالية الجودة والاستجابة، وتكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات، وقدرات الموظفين والمهارات والدوافع)³. فالأصول الملموسة وغير الملموسة تؤثر إيجابا على الأداء المالي للمؤسسة وتساهم في تحقيق مزايا تنافسية.

على مدى أجيالها الثلاثة، تطورت بطاقة الأداء المتوازن لتكون أداة إدارة استراتيجية تشمل مجموعة واسعة من المديرين في عملية الإدارة الاستراتيجية، وتوفر حدود التحكم الإداري والاستراتيجي والتشغيلي ولكنها ليست خانقة، حيث أنها تزيل الفصل بين صياغة وتنفيذ الاستراتيجية.⁴

الفرع الثاني: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

ساهمت الدراسات المختلفة والتطورات الهامة التي عرفتها بطاقة الأداء المتوازن في وجود عدد كبير متباين من التعاريف التي قدمت لها، حيث أوضحت أهميتها وتطوراتها وأوجه استخدامها.

¹. مسلم علاوي السعد ومحمد حسين منهل وهاشم فوزي العبادي: مرجع سابق، ص 16.

². وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 145.

³. Robert S.Kaplan, David P.Norton : **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**, Op.cit, p 2.

⁴. Ian Cobbold and Gavin Lawrie: **OP.CIT.**

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

حيث عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها: (أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة).¹

ولقد عرفها كل من نورتن وكابلان بأنها: " نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة الرسالة في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس بإنجاز الأعمال ووضع استراتيجية الأعمال واتصال الاستراتيجية بالأعمال والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المؤسسة".²

كما قدمت العديد من التعاريف لبطاقة الأداء المتوازن من طرف الباحثين والمختصين كان لكل منهم منطلق ارتكز عليه في صياغة المفهوم، حيث عرفها البعض استناداً لوظيفتها كأداة رقابية بأنها: (استراتيجية تقييم ورقابة تقنية، ينبثق اسمها من حاجة المؤسسات لموازنة قياساتها المالية والتي تستعمل في اغلب الأحيان بشكل حصري في تقييم الاستراتيجية والرقابة بقياسات غير مالية مثل المنتج والجودة وخدمة العميل).³ فعلاوة على أنها أسلوب لقياس الأداء فهي أيضاً طريقة لتحقيق أعلى ربح وزيادة القدرة التنافسية في المدى الطويل عبر تحقيق التوازن بين مسببات الربح المختلفة.⁴

كما عرفت على أساس دورها والمحاور التي تقوم عليها بأنها: (أداة تستخدم لترجمة رسالة المؤسسة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على اربع محاور أساسية هي: الأداء المالي، كفاءة الأداء التشغيلي، الفرص التي توفرها المؤسسة للعاملين فيها للتعلم والنمو. وبذلك يصبح التنافس فيما بين المؤسسات قائم على أساس ما يتواجد فيها من روح مبادرة وقدرة على الإبداع والابتكار، أكثر مما هو قائم على أساس ما لديها من أصول ثابتة ملموسة).⁵

وهناك من عرفها على أساس دورها في تبسيط الاستراتيجية لكافة أفراد المؤسسة بأنها: (الأداة المثلى لتحويل استراتيجية المؤسسة إلى لغة مشتركة يفهمها جميع الأفراد في كافة المستويات الإدارية ويأتي ذلك من خلال تضمين الاستراتيجية مجموعة من مؤشرات قياس أداء كاملة عن وضع

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 57.

² فاتن محمد عبد المنعم عزازي، الإدارة الاستراتيجية بين النظرية والتطبيق، دار الزهراء، الرياض، 2013، ص 156.

³ مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي: مرجع سابق، ص 26.

⁴ رحاب محمد عبد الرحمان: مرجع سابق، ص 168.

⁵ أحمد يوسف دودين: مرجع سابق، ص 26.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

مركز المؤسسة ككل).¹ وفيما يخص تنفيذ الاستراتيجية تعتبر هذه البطاقة (بناء قوي لمساعدة المؤسسات بتطبيق الاستراتيجية من خلال ترجمة الرؤية والخطط الاستراتيجية داخل مجموعة الأهداف التشغيلية التي تستطيع أن تفقد سلوك المؤسسة ومن ثم أدائها)².

وفقا لهذه التعاريف يمكن اعتبار بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لقياس الأداء عبر مؤشرات مالية وأخرى غير المالية تحددتها إدارة المؤسسة وفق أهدافها وحاجاتها، كما تعتبر نظام إدارة استراتيجي يقوم على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف واضحة وقابلة للقياس، والموازنة بين أهداف المؤسسة قصيرة وطويلة الأجل وكذا بين مقاييسها المالية وغير المالية وبين عملياتها الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى كونها وسيلة اتصال بين القيادة والإدارة لنشر ومناقشة الأهداف وكيفية تحقيقها من خلال مؤشرات ومقاييس دقيقة وواقعية تؤدي إلى تعظيم الربح على المدى الطويل.

الفرع الثالث: خصائص بطاقة الأداء المتوازن

أبرزت التعاريف المختلفة وكذا التطبيقات العديدة لبطاقة الأداء المتوازن خصائص أساسية تميزها عن غيرها يتمثل أهمها فيما يلي:³

أولاً- **خاصية تعدد الأبعاد أو المحاور (Multi Perspective Dimension):** تسمح بالنظر إلى المؤسسات من خلال أربعة محاور هامة، والنموذج الرباعي ليس شرطاً جوهرياً، إذ يمكن توسيع البطاقة بإضافة بعد خامس، كما يمكن تضيق الأبعاد إلى ثلاثة أبعاد؛

ثانياً- **خاصية التوازن (Balanced):** تقوم البطاقة على ضرورة تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل، وبين المحاور المالية وغير المالية، وبين قيادة أو اتباع الظواهر والتغيرات، والتوازن بين محاور الأداء الخارجية والداخلية.⁴

كما يعمل نظام بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق أنواع مختلفة أخرى من التوازن بين ما يلي:⁵

- مؤشرات تستخدم لقياس محركات الأداء المحققة لأهداف مستقبلية (Lead Indicators)؛

ومؤشرات قياس مستوى الأداء المحقق النهائية (Lag Indicators)؛

- المقاييس التوصيفية والمقاييس الاستراتيجية؛

¹ مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي: مرجع سابق، ص 24.

² نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

³ رحاب محمد عبد الرحمن: مرجع سابق، ص 176.

⁴ نعمة عباس الخفاجي وإحسان محمد ضمير ياغي: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2014، ص 43.

⁵ محمد محمود يوسف: البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 133.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

- التوازن بين التكلفة ودرجة الخطر مع العائد والقيمة المحققة؛

- التوازن بين انخفاض الخطر لانخفاض المنافع مع ارتفاع الخطر لارتفاع المنافع.

ثالثا- خاصية التحفيز أو الدافعية (Motivation): يحدد نظام قياس الأداء التقليدي سلوكيات العاملين، ثم يقيس الأداء الفعلي لبيان مدى التزامهم بها، أما بطاقة الأداء المتوازن فتقوم على فرض تبني العاملين سلوكيات يرونها لازمة لتحقيق الأهداف من خلال الاستراتيجية، فهي تمثل عامل تحفيز لهم لبذل أقصى قدرتهم لتحقيق الأهداف، فنظم رقابة الأداء قد تخدم غرضين معاً (القياس والتحفيز)؛

رابعا- خاصية استهداف أفضل أداء على مستوى المؤسسات القائدة: تظهر هذه الخاصية من

خلال ربط عناصر الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن بمعيار أفضل أداء (Benchmarking)؛

خامسا- خاصية توصيل الاستراتيجية إلى كل أعضاء المؤسسة: وذلك من خلال ترجمة

الاستراتيجية إلى مجموعة مترابطة وملتصقة من الأهداف التشغيلية المقاسة والمفهومة. واسترشادا

ببطاقة الأداء المتوازن يتخذ المديرين والعاملين أفعالا وقرارات تهدف إلى تحقيق الاستراتيجية؛¹

سادسا- خاصية استيعاب أوجه الصراع بين معايير الأداء: إذ يمكن أن تتسع لقبول الصراع

بين بعض معايير الأداء في المدى الزمني قصير الأجل، وتأتي مهمة الإدارة في إدارة وحل هذا

الصراع لإعادة تحقيق التوازن في المؤسسات؛

سابعا- خاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار: إذ تركز على

مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية تتماشى مع السمات الفريدة المؤثرة لكل مؤسسة.

وقد حدد معهد بطاقة الأداء المتوازن* هذه المقاييس بعدد يتراوح بين (10 إلى 20) مقياس، أي(3-4)

مقاييس لكل محور من محاور البطاقة.

الفرع الرابع: فوائد وأهمية بطاقة الأداء المتوازن

يحقق نظام بطاقة الأداء المتوازن العديد من الفوائد للمؤسسات، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:²

- تكييف الاستراتيجية مع أهداف الأداء الرئيسية على جميع مستويات المؤسسة، فيستطيع الفرد

فهم مؤشرات الأداء الرئيسية التي تحكم السيطرة والمسؤولية وفهم العلاقة بينها وبالتالي تحقيق

النجاح للمؤسسة بشكل عام؛

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 70.

*. معهد بطاقة الأداء المتوازن: هو معهد بالولايات المتحدة الأمريكية معروف عالميا باسم (Balanced Scorecard Institute) يختص في كيفية وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ من خلال بطاقة الأداء المتوازن وقياس الأداء وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات ودور كل موظف ومساهماتهم الشخصية في ذلك.

² إبراهيم الخلوف الملكاوي: مرجع سابق، ص-ص:91-93

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

- فاعلية أكثر في إدارة وقياس الأداء، مما يؤدي إلى اكتشاف المشاكل وتسهيل حلها، والفرص واغتنامها، والاعتماد على التقارير الماضية للأداء وربطها بما سيكون عليه الأداء في المستقبل؛
 - تفعيل عملية الاتصال، حيث تساعد على جعل المعرفة الضمنية بمنهج الإدارة الاستراتيجية في عقول العاملين بالمؤسسة معرفة صريحة مما يفتح باب المناقشة والتعلم داخل المؤسسة.¹ وتوفر إطار منهجي لتحويل الاستراتيجية إلى خطة عمل وتنظيم التغذية العكسية؛²
 - تعظيم الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات، فلا بد أن تعمل بانسجام مع مصادر جمع وتخزين ونشر البيانات والمعلومات في المؤسسة. مما يقود إلى التعلم التنظيمي، وتشكيل ما يسمى بالمؤسسة المتعلمة أو الساعية إلى التعلم الاستراتيجي المستمر. مما يؤدي إلى الإبداع والابتكار؛
 - تقديم نظرة شاملة عن الأداء في المؤسسة، حيث أنها تركز على جميع النواحي، المالية والإنسانية، حيث أنها تؤثر بالمرجات كما أنها تهتم بالعملاء والعمليات الداخلية؛
 - التركيز على النجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الماضي دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة من ذلك في الأداء مستقبلاً.³
- إن السبب وراء فشل المؤسسات في تطبيق استراتيجياتها لا يكمن في وجود أو عدم وجود استراتيجية واضحة، ولكنها تكمن في قدرة هذه المؤسسات على تطبيق هذه الاستراتيجيات، لذلك تكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن في توفيرها وتوضيحها للعلاقة بين المؤشرات والمقاييس الفردية المكونة لها ومدى مساهمة ذلك في تحقيق استراتيجية المؤسسة. مما جعلها تتجح في إدارة عمليات المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المطلب الثاني: محاور بطاقة الأداء المتوازن

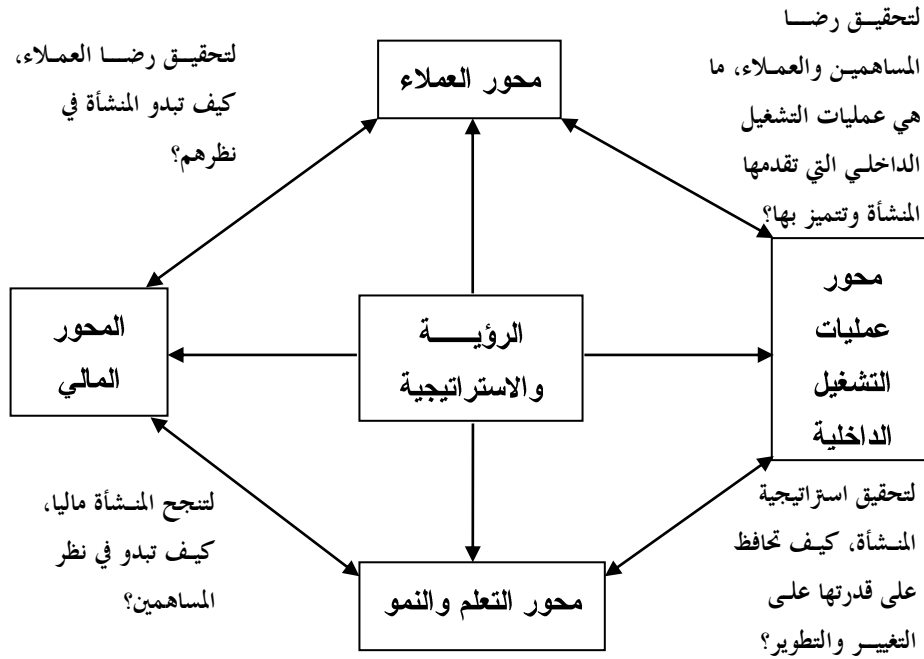
يرجع ظهور بطاقة الأداء المتوازن إلى إدراك المديرين والباحثين أنه لا يوجد مؤشر واحد يمكن أن يقيس الأداء الكلي للمؤسسة، فهذا النظام يترجم رؤية المؤسسة إلى مجموعة متوازنة من مؤشرات الأداء موزعة على أربعة محاور أساسية كما يوضحها الشكل الموالي:

¹. رحاب محمد عبد الرحمن: مرجع سابق، ص 176.

². Patrick Iribarne: Balanced scorecards et qualité le couple gagnant, AFNOR, France, 2003, P8.

³. فائق محمد عبد المنعم عزازي: مرجع سابق، ص 158.

شكل رقم (12): نظام بطاقة الأداء المتوازن من خلال المحاور الأربعة



المصدر: أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في مؤسسات الأعمال، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010، ص 34.

توفر بطاقة الأداء المتوازن تقييماً شاملاً يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية الداخلية والخارجية، وبين مؤشرات ونتائج الماضي والحاضر والمؤشرات التي تقود الأداء المستقبلي. ويمكن توضيح مضمون وأهداف كل محور كما يلي:

أولاً- المحور المالي: يحوي هذا المحور أهدافاً مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب والأرقام المالية المختلفة، وقد يختلف الأمر في المؤسسات غير الربحية، لكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية. فالمحور المالي يعد من أهم مقاييس تقييم الأداء، فنتائج موجهة لتحقيق الأهداف أو الوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجية المؤسسة بالعمل على تخفيض التكاليف بالمقارنة مع المنافسين.¹ ويعتبر هذا المحور هو المحصلة النهائية لكافة التغيرات والتحسين الذي يتم في المحاور الأخرى.² ونقد المقاييس المالية لا يعني الاستغناء عنها، بل إن التصميم الجيد لمقاييس ونظم الرقابة المالية يساهم في تقوية أنظمة إدارة المؤسسات.

¹. فاتن محمد عبد المنعم عزازي: مرجع سابق، ص 166.

². رحمة محمد عبد الرحمن: مرجع سابق، ص 173.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

يتم في المحور المالي الإجابة على السؤال التالي: **لنتجح المؤسسة ماليا، كيف تبدو في نظر المساهمين؟** حيث يركز على الوفاء باحتياجات حاملي الأسهم أي تحقيق ما يريدون، فهل تحقق المؤسسة عائداً على الاستثمار مناسب، وهل تزيد من قيمة المؤسسة في السوق مما يؤدي إلى زيادة ثروة حاملي الأسهم؟¹

لتحسين الأداء المالي للمؤسسة والإجابة على السؤال الرئيسي للمحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن تم اقتراح استراتيجيتين رئيسيتين:²

- استراتيجية نمو المبيعات، ويمكن تحقيقها من خلال تعميق العلاقة مع العملاء، ولا يتم ذلك إلا من خلال تقديم خدمات ومنتجات جديدة ومتنوعة بالإضافة إلى جذب العديد من العملاء الجدد، ودخول أسواق جديدة، والتركيز على العملاء الأكثر ربحية للمؤسسة؛
- استراتيجية نمو الإنتاجية، ويتم تحقيقها من خلال تخفيض تكاليف المؤسسة من خلال إنتاج نفس الكمية بأقل تكاليف وموارد مستخدمة، أو من خلال الاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفعالية عبر استغلال الطاقة الكاملة للأصول الموجودة.

ويختلف الهدف المالي بين المؤسسات الربحية وغير الربحية، وبين القطاع العام والقطاع الخاص، حيث أن الأهداف المالية في القطاع الخاص هي تعظيم قيمة صافي الربح، أما في القطاع العام فيقاس بمدى كفاءة وفاعلية أدائها، بأقل كلفة ممكنة وبأقرب وقت ممكن، كما وتختلف الأهداف المالية باختلاف دورة حياة المؤسسة (النمو، البقاء، الاستمرار)، فمثلا الأهداف في مرحلة النمو تركز على نمو الحصة السوقية في الأسواق الجديدة، وإلى العملاء الجدد، أما الأهداف في مرحلة الاستمرار (الإنتاج) فهي تركز على التدفق النقدي.³

وترمي مقاييس الأداء المالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:⁴

- استمرار وبقاء المؤسسة؛ ويمكن قياسها من خلال القدرة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية؛
- نجاح المؤسسة وتطورها؛ وتقاس بمدى تحقيق نمو في المبيعات السنوية والدخل التشغيلي المتحقق من الأقسام والوحدات التشغيلية المختلفة؛

¹ ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد: **مرجع سابق**، ص 182.

² أحمد يوسف دودين: **مرجع سابق**، ص 42.

³ نعمة عباس الخفاجي وإحسان محمد باغي: **مرجع سابق**، ص 46.

⁴ مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي: **مرجع سابق**، ص 46.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

- تقدم المؤسسة وتطورها؛ ويمكن قياسها من خلال الزيادة في الحصة السوقية وتعظيم العائد على حقوق المالكين.

بالرغم من أن القياسات المالية في قياس أداء المؤسسات لا تقدم دليلاً قوياً على نجاح المؤسسة أو فشلها، إلا أنه لا يمكن تجاهلها، ومن الضروري الاهتمام بها بالإضافة إلى المحاور الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة.¹ فالبطاقة لم تستبعد القياسات المالية من نظام الإدارة بل ضمنها في نظام إدارة أكثر توازناً يربط العمليات التشغيلية قصيرة الأجل بالأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل.² فرغم قصور القياسات المالية وعدم كفايتها وحدها إلا أنها ضرورية لتكامل المقاييس في البطاقة، بالإضافة إلى أن كل المحاور الأخرى تصب في النهاية في صالح تحقيق الأهداف المالية الاستراتيجية للمؤسسة.

ثانياً- محور العملاء: يتحتم على المؤسسات المعاصرة أن تهتم بعملائها وبحاجاتهم ورغباتهم وتجعلها ضمن أولوياتها، نظراً لما لهؤلاء من أهمية في بقائها وتحقيقها لأهدافها.

في هذا المحور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمؤسسة أهمها: القدرة على الاحتفاظ بالعملاء، القدرة على جذب عملاء جدد، وربحية العميل، الحصة السوقية.³

واهتمامات العميل تقع ضمن أربعة مجالات (الوقت، النوعية، الأداء والخدمة، والكلفة). فالوقت القيادي يقيس الوقت المطلوب من قبل المؤسسة لتلبية احتياجات العميل. في حين تقيس النوعية مستوى المعاب من المنتجات مثلما تفهم وتقاس من قبل العملاء. في حين تقيس تشكيلة الأداء والخدمة كيفية مساهمة سلع المؤسسة أو خدماتها في توليد القيمة للعميل. كما ينبغي أن تبقى المؤسسة حساسة لكلفة منتجاتها إذ ينظر العملاء للسعر كأحد مكونات الكلفة التي يدفعونها عند تعاملهم مع تجهيزهم.⁴

يحدد المديرون من خلال محور العملاء حصص السوق والعملاء في مجال الأعمال الذي تنافس فيه المؤسسة، وقياس أدائها في ضوء الحصص المستهدفة في هذا المجال. حيث تحاول المؤسسة من خلال هذا المحور أن تجيب على السؤال: **لتحقيق رضا العملاء، كيف تبدو المؤسسة في نظرهم؟** حيث يقاس أداء المؤسسة بمدى النجاح المحقق للهدف الاستراتيجي (تحقيق رضا العملاء).

¹. نعمة عباس الخفاجي وإحسان محمد باغي: **مرجع سابق**، ص 59.

². Robert S.Kaplan, David P.Norton: **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into actions**, Harvard business school Press, Boston, 1996, P 273.

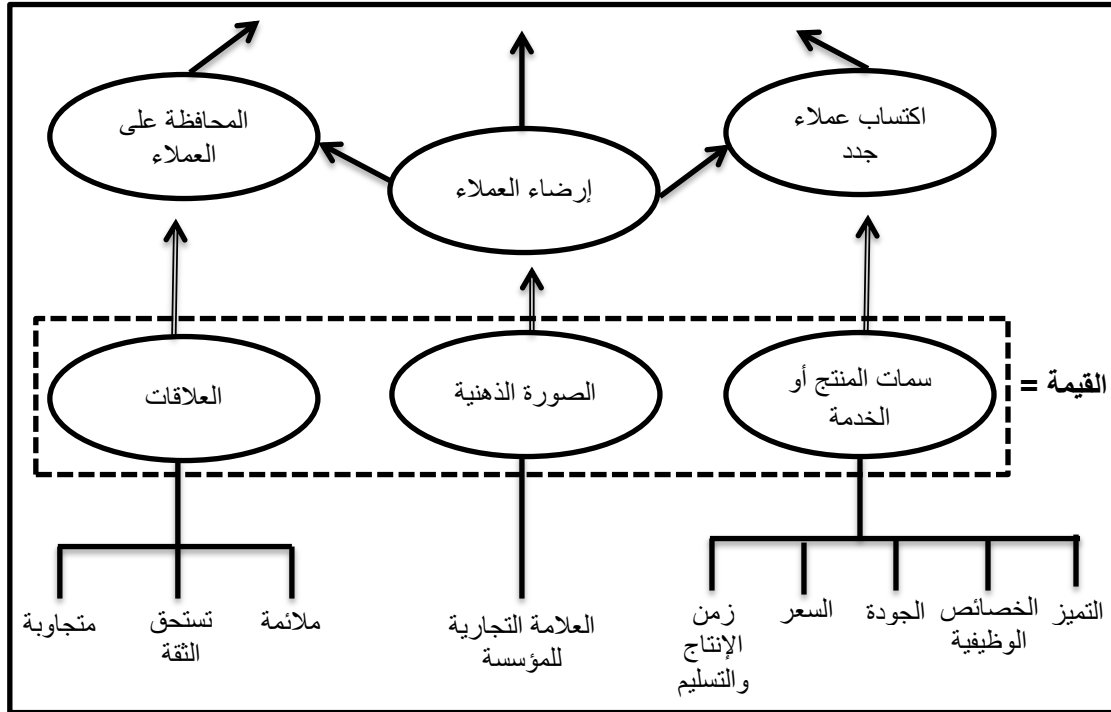
³. أحمد يوسف دودين: **مرجع سابق**، ص 47.

⁴. فائق محمد عبد المنعم: **مرجع سابق**، ص 167.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

ويشير كابلان ونورتن إلى استخدام تحليل سلسلة قيمة العميل للتعرف على مستوى رضا العملاء، لأن تحليل سلسلة قيمة العميل يعرض المفردات الخاصة بميزات السلعة أو الخدمة وانطباع العملاء عنها وعلاقة المؤسسة بعملائها، وهذا يساعد كثيرا على معرفة رضا العملاء، والاحتفاظ بهم، فضلا عن كسب عملاء جدد. كما هو موضح في الشكل:

شكل رقم (13): سلسلة القيمة لمحور العملاء



Source: Robert S. Kaplan, David P. Norton: Linking The Balanced Scorecard to Strategy, California Management review, Vol 39, No 1, Fall 1996, P 60.

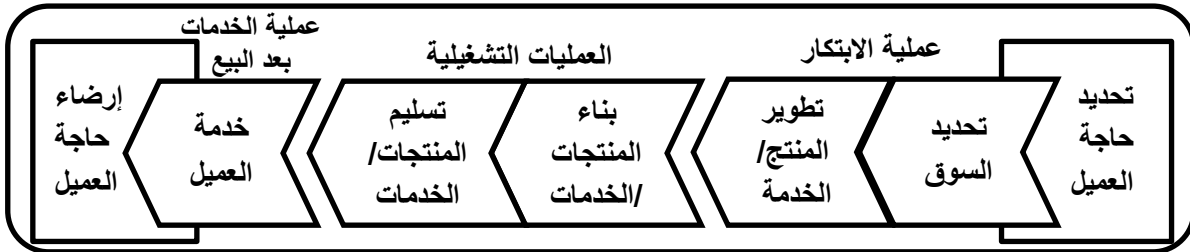
- وتبرز أهمية هذا المحور فيما يلي:¹
- يعكس مستوى أداء المؤسسة تجاه البيئة الخارجية وقوة العلاقة مع الأهداف السوقية والمجتمع؛
 - الأداء الجيد للمؤسسة وفق محور العملاء يصب في النهاية في تحقيق أفضل للعوائد المالية؛
 - يمكن المديرين من تحديد أي المجالات تتفوق فيها مؤسستهم، ومن هم مستخدمو منتجاتها وخدماتها، كخطوة أولية لتحديد الأهداف والمقاييس؛
 - الأهداف الاستراتيجية في هذا المحور تعتمد بشكل أساسي على اتباع المؤسسة تقنيات تحليل ربحية العملاء التي تدعم بناء وصياغة استراتيجية ناجحة للمؤسسة؛
 - تحديد خصوصيات العملاء وتقديم ما هو مناسب لهم.

¹ مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي: مرجع سابق، ص 54.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

ثالثاً- محور العمليات الداخلية: يهتم هذا المحور بقياس وتحديد العمليات التي على المؤسسة أن تتفوق فيها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. حيث يعتمد على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين، وتحدد المؤسسات أهداف تحسين العمليات الداخلية بعد المقارنة المرجعية مع المنافسين الأساسيين.¹ ويلاحظ أن التعامل مع عمليات التشغيل الداخلية في ظل النظام التقليدي لتقييم الأداء يختلف عنه في نظام بطاقة الأداء المتوازن، ففي الأول يكون التركيز على بيان مدى النجاح المحقق في مراحل التشغيل القائمة فعلاً، أما الثاني فيقترح مراحل جديدة وتطوير المراحل القائمة بما يمكن المؤسسة من تلبية احتياجات العميل (ارتباط عملية الإصلاح بالهدف الاستراتيجي للمؤسسة) لتحقيق الأهداف المالية المتعلقة بالمساهمين.² يتم في هذا المحور الإجابة على السؤال: لتحقيق رضا المساهمين والعملاء، ما هي عمليات التشغيل الداخلية التي تقدمها المؤسسة وتتميز بها؟ فأهدافه تسلط الضوء على العمليات الأكثر أهمية لإنجاح استراتيجية المؤسسة. وذلك ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (14): سلسلة القيمة لمحور العمليات الداخلية



Source: Robet S.Kaplan, David P.Norton: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into actions, Op.cit, P 96.

ويتضح من خلال الشكل أن محور العمليات الداخلية يتكون من ثلاثة أبعاد فرعية كما يلي:³

(1) عملية الابتكار: تتعلق بتصميم المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات المؤسسة، وتمكنها من الوصول إلى أسواق وعملاء جدد، كما يتم الاستمرار بتقديم الخدمات والمنتجات للأسواق والعملاء الحاليين، مع الاستمرار في البحث عن حاجاتهم الجديدة وتلبيتها لكسب رضاهم.

(2) العملية التشغيلية: وهي عمليات المؤسسة التي تقوم بها بدء من استلام طلبات العملاء، وانتهاء بتقديم الخدمة أو المنتج لهم. وهذه العمليات يجب أن تتصف بانسجام كامل من حيث جودة

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 62.

² محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص 139.

³ نعمة عباس الخفاجي وإحسان محمد ياغي: مرجع سابق، ص 48.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

تصميم الخدمة وبأقل تكلفة، وتقليص وقت التوصيل مع الأخذ بالاعتبار تزويد الخدمة بالوقت المناسب والمطلوب سواء خلال عمليات التشغيل أو خلال عمليات التسليم.

(3) **عملية خدمات ما بعد البيع:** تعتبر هذه العملية الجزء الأخير من سلسلة القيمة للعمليات التشغيلية الداخلية، وهي تمثل العمليات المتعلقة بخدمة العملاء بعد البيع، وتشمل هذه العملية كفاءة ما بعد البيع، وخدمات التصليح، وطرق الدفع، واسترجاع المنتج، والبرامج التدريبية لتعليم أفضل طريقة لاستخدام المنتج أو الخدمة.

ويتضمن محور العمليات الداخلية مقاييس تعتمد أساساً على قياس كفاءة وفاعلية العمليات الداخلية للمؤسسة ومدى تأثيرها على رضا العميل، وتتمثل أهم المقاييس المستهدفة لمراقبة أداء العمليات الداخلية في: المصاريف الإدارية، العوائد الكلية، دورة حياة المنتج، عدد المنتجات الجديدة، معدل الوقت اللازم لتطوير المنتج، الوقت اللازم لتجهيز الطلبية، الوقت اللازم للإنتاج.¹

وتبرز أهمية محور العمليات الداخلية فيما يلي:²

- يدمج بين حركية الإبداع بعيدة المدى، ودورة العمليات قصيرة المدى بما يحقق الاستجابة لحاجات العملاء الحالية والمستقبلية؛
- زيادة كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية، سترتب عليها تحسين الإنتاجية وتحقيق وفورات في التكاليف، مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة؛
- إعادة النظر في كل الأنشطة التي تنفذ داخل المؤسسة وتقييم أهميتها ومدى الحاجة إليها، بالمقارنة بين القيمة المتولدة منها وبين تكلفة أداء هذه الأنشطة، مما يؤدي إلى تنمية وتحديث الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج، واستبعاد الأنشطة غير الضرورية التي لا تضيف أي قيمة للمنتج، مما يخفف في الكلفة دون التأثير على القيمة المقدمة للعميل؛
- كشف العمليات والنشاطات الأكثر إسهاماً في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسة وتطويره، من خلال التوجه نحو حاجات العميل وتحقيق أفضل استجابة لها، تحديد نوع البرامج والإجراءات التي تحسن من أداء العميل الداخلي وتحقيق رضاه.

رابعاً- محور التعلم والنمو: من الصعب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات دون تهيئة المناخ المناسب للتعامل معها وتعريف العاملين بمهام العمل والاستراتيجية، وتوضيح طرق تفعيل

¹ مسلم علوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي: مرجع سابق، ص 58.

² نفس المرجع السابق، ص: 59، 63.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

المشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. فمحور التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن يحدد البنية التحتية التي يجب على المؤسسة أن تبنيها لخلق تحسين ونمو طويل الأجل.

إن العنصر المهيمن والغالب في هذا المحور هو أن المؤسسات يمكنها الاستمرار في التحسين وخلق القيمة المستقبلية لأصحاب المصلحة.¹

حيث يجب هذا المحور على التساؤل: لتحقيق استراتيجية المؤسسة، كيف تحافظ على قدرتها على التغيير والتطوير؟ فهو يهدف إلى تعزيز متطلبات النجاح المستقبلي للمؤسسة من خلال قدرات العاملين وتحسين النظم والإجراءات التنظيمية بما يتناسب مع متطلبات التطوير والتحسين المستمر للمؤسسة وبما يخدم أهداف المحاور الثلاثة الأخرى.

ويهدف إلى تطوير إمكانية المؤسسة في العمل وفقا لمتطلبات الإبداع والتغيير وإدامتها، وإلى ضمان التقدم المستمر من أجل بلوغ أهدافها وتحسين مخرجاتها.² فجانبا للتعلم والنمو للمؤسسات يؤكد أساسا على ثلاث قدرات هي:³

- قدرات العامل؛ التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لرضا العامل ومعدلات الدوران (نسبة العمال الذين تركوا المؤسسة سنويا) وإنتاج العامل؛
- قدرات نظام المعلومات؛ مقاسة بنسبة من عمال الصف الأول الذين لديهم اتصال مفتوح مع معلومات العميل ونسبة من العمليات الداخلية مع الوقت الحقيقي للتغذية المرتدة؛
- التحفيز والمكافآت؛ وتقاس بعدد اقتراحات كل عامل ومعدل تطبيق الاقتراحات ونسبة التعويضات للاعتماد على حوافز الفرد أو المجموعة.

وتتمثل أهم الأهداف الاستراتيجية ومقاييس محور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن ما يلي:⁴

- كفاءة الموظفين، وذلك بهدف إيجاد عمال يمتلكون مزيجا من المهارات والمواهب الإبداعية ومعرفة بالأنشطة التي يجب إنجازها من خلال الاستراتيجيات، والذي يتبع الاهتمام برضا العاملين والمحافظة عليهم وتدريبهم وتنمية مهاراتهم.

¹ . ظاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس: دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 185.

² . مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي: مرجع سابق، ص 64.

³ . عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 63.

⁴ . أحمد يوسف دودين: مرجع سابق، ص 55.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

- القدرات المعلوماتية، من خلال توفير نظام معلوماتي ومعرفة كافية لدعم تطبيق الاستراتيجيات، وتقاس كفاءة أنظمة المعلومات بالوقت اللازم لتوصيل معلومات دقيقة عن العملاء والعمليات الداخلية إلى الإدارة.
 - الإجراءات التنظيمية، التي تختبر مدى اتفاق حافز العاملين مع عوامل النجاح في المؤسسة، ويتم في هذا الجزء وضع أكثر من هدف استراتيجي:
 - ثقافة العاملين والمناخ السائد في المؤسسة: من خلال معرفة وفهم العاملين وإدراكهم لرؤية واستراتيجيات المؤسسة والقيمة الثقافية المنتشرة فيها التي يحتاجونها لتنفيذ الاستراتيجيات.
 - هدف التنظيم: يجب أن يكون للعاملين أهداف وحوافز تتجه نحو إنجاز الاستراتيجيات في كافة المستويات التنظيمية.
 - مشاركة المعرفة: يجب على العاملين وفرق العمل المساهمة في الوصول إلى أفضل ممارسة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وأية معلومات لها علاقة بذلك.
- إن تطبيق المحاور الثلاثة السابقة لبطاقة الأداء المتوازن يخلق فجوة بين الطاقات والإمكانات المتاحة وتلك التي تحتاج إليها المؤسسة في تحقيق الاستراتيجية المستهدفة ويتم سد هذه الفجوة من خلال محور التعلم والنمو، الذي يمكن أن ينقل الطاقات والإمكانات المتاحة من مستواها الحالي إلى المستوى الذي يمكن معه تحقيق استراتيجية المؤسسة.¹ أي الاستثمار في الأفراد، من خلال تدريبهم وتكوينهم لرفع مهاراتهم ومستوياتهم بالإضافة إلى تحسين تكنولوجيات المعلومات والاتصال.

المطلب الثالث: مكونات ووظائف بطاقة الأداء المتوازن ومعيقات تنفيذها

صممت بطاقة الأداء والمتوازن لتتكفل بمهام تتماشى ومتطلبات ومتغيرات بيئة الأعمال، وهذا ما جعلها تمثل أداة مبتكرة لقياس الأداء ومساعدة الإدارة في تطبيق استراتيجية المؤسسة.

الفرع الأول: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

إن المهمة الأولى لبطاقة الأداء المتوازن هي ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومقاييس لكل محور من المحاور الأربعة، هذا وان الأهداف والمقاييس تختلف من مؤسسة إلى أخرى، إلا أن تصميم هيكل بطاقة الأداء المتوازن التطبيقي لابد أن يتضمن عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عملها ممثلة في الشكل الموالي:

¹ محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص 141.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

شكل رقم (15): المكونات الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 160.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

حيث يتمثل مضمون كل عنصر من هذه العناصر فيما يلي:¹

أولاً- الرؤية المستقبلية Futur Vision: والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها؛

ثانياً- الاستراتيجية Strategy: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها؛

ثالثاً- المحور Perspective: مكون يدفعه باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل مؤشرات مهمة في هذا المكون ومن ثمة العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلى مؤشرات المحور. وهناك أربعة محاور أساسية في بطاقة الأداء المتوازن هي: المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو، والمحور عنصر رئيسي في الاستراتيجية غالباً يمثل فئة حملة الأسهم أو وجهة نظر المستخدمين؛

رابعاً- الأهداف Objectives: إن الهدف بيان غرض (معنى) الاستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية؛

خامساً- المقاييس Measures: تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن تكون ذات طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف، ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالمقاييس هي تنبؤات عن الأداء المستقبلي؛

سادساً- المستهدفات Targets: تمثل بيانات وتصورات كمية لمقاييس الأداء في المستقبل؛

سابعاً- ارتباطات السبب والنتيجة Cause&effect Linkages: أي علاقات الأهداف بعضها ببعض؛

ثامناً- المبادرات الاستراتيجية Strategic Initiatives: هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملة التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

الفرع الثاني: عوامل النجاح الحرجة في بطاقة الأداء المتوازن

لتوضيح رؤية المؤسسة أهمية بالغة عند بناء بطاقة الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد توجه المؤسسة يصبح نظام القياس أداة ملاحية تسمح بتقييم المسار. ويتمثل دور عوامل النجاح الحرجة في تحويل الرؤية إلى إرشادات قابلة للقياس، تعمل على توجيه المؤسسة نحو الاتجاه الصحيح. وتتمثل أهم خصائص عوامل النجاح الحرجة فيما يلي:²

¹. وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 158.

². Patrick Iribarne: **Balanced scorecards et qualité le couple gagnant**, AFNOR, France, 2003, P 21.

- ترتبط عوامل النجاح الحرجة مباشرة بالرؤية؛
- تركز عوامل النجاح الحرجة على مواضيع من الضروري تغييرها لتوجيه المؤسسة نحو الاتجاه الصحيح (قد تتعلق بضعف أو نقص حاد، أو عامل اختلاف عن المنافسين أيضا)؛
- تتعمق هذه العوامل في أهداف التوقع الحالي للمؤسسة في سوقها: نقاط قوة أو ضعف التنظيم الداخلي، تطور حاجات وتوقعات العملاء، تموقع المنافسين، اليقظة التكنولوجية...؛
- عوامل النجاح الحرجة هي في الغالب ثمرة تفكير جماعي في المؤسسة؛
- عوامل النجاح الحرجة تترجم بطريقة تجعل استعمالها وتأثيراتها تعطي مكانا لقياسات كمية تسمى (مقاييس النجاح الحرجة)، والتي تمثل مكونات بطاقة الأداء المتوازن.

تركز بطاقة الأداء المتوازن على عوامل حرجة للنجاح، إذ يفترض أن تجد المزيج الصحيح من مؤشرات السبب والنتيجة للقياس. يمكن مناقشة أهم هذه العوامل كما يلي:¹

أولاً- الخارطة الاستراتيجية Strategy Map: خارطة طريق للاستراتيجية، ودور بطاقة الأداء المتوازن هو إعطاء التوجه والمؤشرات المؤدية لتحقيق النتائج، بمعنى أنها نشر وإيصال من خلال آليات تربط بين النتائج. وبما أن عملية إعداد الموازنات والخطط الاستراتيجية هي عملية صراع واختلاف، فمن الضروري أن تعطي هذه الخارطة التوضيح الملائم لمجمل الأفعال والمبادرات التي تساهم في توجيه المؤسسة نحو رؤيتها ورسالتها مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوبة.

ثانياً- المحاذاة والتكامل Alignment and Integration: ففي إطار الرصف والتكامل فإن بطاقة الأداء المتوازن تعطي علاقات السبب والنتيجة وبما يجعل المؤسسة بصورتها الكلية تسير بنفس الاتجاه الذي أشرته رؤيتها وخيارها الاستراتيجي. ومن الضروري ربط المنافع الشخصية مع عمليات البطاقة مما يزيد من الحماس في التركيز على المستهدفات الحقيقية للأداء.

ثالثاً- سرعة التنفيذ Implementation Speed: وضعت بطاقة الأداء المتوازن للمستويات التنفيذية لذا يمكن نشرها بشكل صحيح للمستويات الأدنى للأعمال. مما يساهم في الترابط المنطقي للمؤشرات نحو النتائج المستهدفة. مع ضرورة توفر درجة مناسبة من التغيير والجهد والموارد.

رابعاً- التخطيط- التنفيذ- المراجعة Plannin - Doing - Reviewing: وهي تمثل الاختلاف الجوهرى بين عمليات إدارة الأداء الاستراتيجي ومدخل التركيز على المنتج كدورة متكاملة لتحسين

¹ وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص ص: 163، 164.

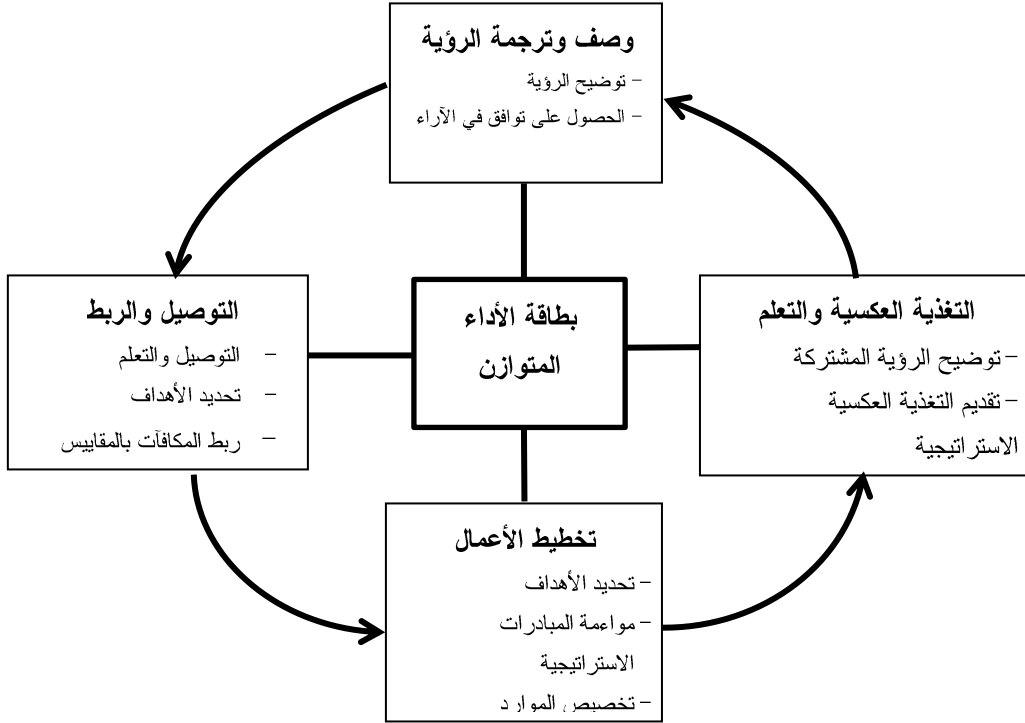
الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

النتائج. وهي دورة ترابط منطقي للتحسين يجب أن تعطى الإدارة العليا اهتمام كبير لكي لا تكون الأعمال مجرد تجميع لفعاليات وأنشطة فاقدة لجهد التآزر في العمل.

الفرع الثالث: وظائف بطاقة الأداء المتوازن

تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تكامل أربعة عمليات إدارية أساسية موضحة بالشكل الموالي:

الشكل رقم (16): وظائف بطاقة الأداء المتوازن



Source: Robert S.Kaplan, David R.Norton: Using balanced Scorecard as a Strategic management System, Harvard business review January-february 1996, Harvard business school Press, Boston, P 77.

ويمكن توضيح مضمون كل عملية من هذه العمليات الأربعة كما يلي:¹

أولاً- وصف وترجمة الرؤية Translating the vision: تساعد المؤسسات على بناء توافق في الآراء حول رؤية المؤسسة واستراتيجيتها. إذ يتم ترجمة رؤية المؤسسة وتصورها إلى معايير تشغيلية لتوجيه العمل بفعالية ولكي يكون جميع العاملين قادرين على العمل على تنفيذ تصورات الرؤية والاستراتيجية، ويتم التعبير عن تلك البيانات بمجموعة متكاملة من الأهداف والمقاييس يتفق عليها جميع العاملين بالمؤسسة، والتي تصف مؤشرات ومقاييس النجاح على المدى الطويل.

¹. Robert S.Kaplan, David R.Norton: **Using balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard business review January-february 1996, Harvard business school Press, Boston, PP: 75-77.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

ثانيا- التوصل والربط **Communcating & Linking**: تتيح هذه العملية للمؤسسة توصيل استراتيجيتها صعودا وهبوطا بين المستويات الإدارية المختلفة وربطها بأهداف العاملين والأقسام الإدارية. فبطاقة الأداء المتوازن توفر طريقة لضمان فهم جميع المستويات الإدارية في المؤسسة للاستراتيجية، وأن تتلاءم الأهداف الفرعية في المؤسسة مع الأهداف الاستراتيجية.

ثالثا- **تخطيط الأعمال Business Planning**: حيث تمكن المؤسسات من دمج خططها التجارية والمالية، وتساهم في إحداث التغيير التنظيمي، من خلال توظيف الأهداف المحددة لمؤشرات قياس الأداء كأساس لتخصيص الموارد وتحديد الأولويات، والتركيز على المبادرات التي تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

رابعا- **التغذية العكسية والتعلم Feedback & Learning**: تمنح هذه العملية المؤسسات القدرة على ما يسمى بالتعلم الاستراتيجي. فبطاقة الأداء المتوازن ترصد نتائج المدى القصير من خلال مناظيرها الأربعة: المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو، لتقديم تغذية عكسية يتم من خلالها تقييم الاستراتيجية في ضوء الأداء الحالي. وبالتالي فبطاقة الأداء المتوازن تعزز التعلم التنظيمي الذي يمكن المؤسسات من تعديل استراتيجياتها لتناسب مع الظروف المتغيرة.

الفرع الرابع: معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

أثبت التطبيق الواسع والدراسات المختلفة حول بطاقة الأداء المتوازن، أن هناك بعض المعوقات والصعوبات التي تحول دون نجاح تطبيقها وتحقيق الأهداف المرجوة منها، يتمثل أهمها في الآتي:¹

- نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، أو عدم المعرفة بمزايا هذا النموذج؛
- يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية مشتركة لاستراتيجية متفق عليها، لكن قد لا تكون هناك رؤية متفق عليها أو إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة لكل المستويات الإدارية؛
- يمكن أن تفوق تكاليف بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المنفعة التي يمكن الحصول عليها؛
- صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعدد، لذا يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات للأداء وفقا للأهداف الأساسية؛
- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام البطاقة، مما يؤدي إلى مقاومة تطبيق هذا النظام، وتكون اتجاهات سلبية تجاه استخدامه وخاصة أنهم لا يدركون أهداف واضحة له؛

¹. أحمد يوسف دودين: **مرجع سابق**، ص 69.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

- عملية وضع وتحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن معقدة جداً، وصعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل؛
- عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث أن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، وبالتالي يؤدي ذلك إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أدائها؛ وهذه المعوقات شكلت ما اعتبره البعض أوجه قصور في نظم البطاقة، تمثل أهمها فيما يلي:¹
- التعقيد في النظام والمدة الزمنية التي يتطلبها تطويره، فالتطوير يحتاج إلى أن يتضمن جميع المستويات الإدارية، وأحياناً كافة الأفراد في المؤسسة إذا كان له أن يستخدم حسب المطلوب، وقد تصل مدة التطوير إلى ثلاثين شهراً؛
- قد يتم تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المستويات الإدارية العليا فقط، وبالتالي قد لا يتيح ذلك تحقيق تطابق الأهداف للمؤسسة ككل والذي يعد من أهم أهداف استخدامه؛
- يفترض نموذج بطاقة الأداء المتوازن علاقة السبب والنتيجة بين المعلومات غير المالية والإيرادات المالية المستقبلية، بينما يرى البعض أنها علاقة منطقية وليست سببية؛
- يعاني مفهوم الاستراتيجية في أدبيات الإدارة والمحاسبة من عدم الإجماع على تعريف عام وشامل له، مما ينعكس سلباً على التحديد السليم لمقاييس الأداء التي تعكس استراتيجية المؤسسة؛
- اهتمامها بالعاملين بالمؤسسة في جانب التعلم والنمو دون التركيز على الجانب الإنساني لهم، فهي تركز على المتغيرات الخارجية لتنمية دوافعهم مثل: الأوامر أو الحوافز والمكافآت، ونظراً لأهمية تفاعل العاملين مع البطاقة، يجب تنمية ولائهم وانتمائهم للمؤسسة النابع من داخلهم ؛
- قد تمثل هذه المعوقات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن مخاطر قد تفشل تطبيقها إذا لم تعالج ولم تؤخذ بعين الاعتبار، لكنها لا تنقص من أهمية هذا النظام والدور الاستراتيجي له في المؤسسة.
- وعليه فبطاقة الأداء المتوازن أداة ونظام متكامل يساعد المؤسسات الاقتصادية على تحقيق أهدافها وإدارة عملياتها بفعالية، من خلال توضيح استراتيجية المؤسسة وربطها بأهداف ومقاييس ضمن محاور متوازنة، أثبتت فعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها، وهذا ما يؤهلها لتكون نظاماً قابلاً للتعديل حسب الاستراتيجيات المختلفة التي ترغب المؤسسات في تنفيذها.

¹. رحاب محمد عبد الرحمان: مرجع سابق، ص ص: 180، 181.

المبحث الثاني: دمج مؤشرات الأداء البيئي للمؤسسة في بطاقة الأداء المتوازن

حققت بطاقة الأداء المتوازن منذ ابتكارها وتطويرها على يد الباحثان كابلان ونورتن كأداة لقياس ومراقبة الأداء ونظام للإدارة الاستراتيجية والتغيير، إلا أنها تعرضت لانتقادات، كان أهمها إهمالها لبعض الجوانب الهامة لنشاط المؤسسة واستمرارها والتي على رأسها الجوانب البيئية والاجتماعية، والتي تعد أساس بناء المؤسسة المستدامة. لذلك بدأت تظهر تساؤلات عديدة لدى الكتاب والباحثين عن قابلية أبعاد هذه البطاقة للتعديل وكيفية دمج أبعاد ومؤشرات أخرى فيها.

المطلب الأول: قابلية نموذج البطاقة للتعديل وإمكانية دمج مؤشرات الأداء البيئي

كانت المؤسسات تركز في عملياتها على ما يحدث داخلها، وبما أن جميع المؤسسات لها أصحاب مصلحة وعناصر مهمة خارجها، يجب عليها أن تحافظ على علاقات إيجابية مع جميع أصحاب المصلحة وأن تلتزم باللوائح البيئية في المجتمعات التي تعمل بها، وذلك في سبيل تحقيق المواطنة. فهذا لم يعد التصرف الصحيح الواجب القيام به فحسب، بل بإمكانه أن يحقق نتائج إيجابية للمؤسسة أيضا. لذلك يمثل استخدام بطاقة الأداء المتوازن فرصة جيدة للمؤسسات كأداة للانتقال من الامتثال للقوانين إلى الريادة البيئية. وذلك قد يمثل هدفا ملهما لجميع العاملين بالمؤسسة، ويشير إلى التزام المؤسسة بالممارسات المستدامة في عملياتها.¹

هذا ما دعى إلى ضرورة اعتماد نموذج بطاقة أداء متوازن استراتيجي يضم المؤشرات البيئية جنبا إلى جنب مع باقي المؤشرات الإدارية للمؤسسة (المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، الكمية والنوعية)، والأهم من ذلك ربط هذه المؤشرات بأهداف المؤسسة واستراتيجياتها. وفي هذا الصدد، يعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن مناسبا، حيث أن هيكله يسمح بدمج مجموعة من المقاييس المتوازنة والمتناسكة من مختلف الأنواع، التي ترتبط بأهداف طويلة الأجل ومتوسطة وقصيرة الأجل، وتعطي لمحة عامة عن المؤسسة واستراتيجيتها، مع معرفة مستوى إنجاز الأهداف المقررة وتحليل الأسباب التي أدت إلى النتائج التي تم الحصول عليها.²

¹. Paul R. Niven : **Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution**, John Wiley&Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, USA, 2014, P 193.

². Sónia Silva Monteiro, Verónica Paula Lima Ribeiro : **The balanced scorecard as a tool for environmental management: Approaching the business context to the public sector**, Management of Environmental Quality: An International Journal, Vol. 28 Issue: 3, p 338.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

لقد كان الهدف الرئيسي من بطاقة الأداء المتوازن هو تقديم مقاييس ومؤشرات متكاملة لتأكيد سير المؤسسة على الطريق الصحيح نحو تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية. وقد تبدو البطاقة التقليدية أنها تحقق متطلبات كونها أداة رقابة فعالة لتنفيذ الاستراتيجية. فهي تستطيع مساعدة المديرين على دمج الوظائف التسييرية المختلفة في صياغة الأهداف الاستراتيجية. لكن يعاب عليها النظرة المحدودة للبيئة الخارجية، ويعتبر أصحاب المصلحة الآخرين غير المستهلكين ومالكي الأسهم هم أحسن مثال على هذه النظرة المحدودة؛ فهم غير معنيين في المحاور الأربعة لهذه البطاقة.¹ فاهتمام بطاقة الأداء المتوازن بالنجاح الاستراتيجي من وجهة نظر المالكين والمساهمين، دفع بعض الباحثين للإشارة إلى أن تجاهلها الواضح للآثار الواسعة لنشاط المؤسسات على أصحاب المصلحة الآخرين قد يضعف في نهاية المطاف قيمة بطاقة الأداء المتوازن على المدى الطويل. وهذا ما جعل المؤسسات الرائدة تعتبر قيمة بطاقة الأداء المتوازن كإطار إدارة استراتيجية لإعادة توجيه التفكير الاستراتيجي ودمج قضايا الاستدامة في تصميم البطاقة.² فمتطلبات الاستدامة وإرضاء أصحاب المصالح دفعت الباحثين والمديرين لإيجاد طرق لتوسيع مجالها وتعديل محاورها.

وتمثل المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تصميمًا متينًا وناجحًا، لكنها لا تعد نموذجًا يطبق كما هو في جميع المؤسسات، إذ يمكن تغيير عدد المحاور تبعًا لظروف الصناعة واستراتيجية المؤسسة.³ كما يشير كابلان ونورتن إلى أن صياغة بطاقة أداء متوازن خاصة بالمؤسسة قد تنطوي على إعادة تسمية أو إضافة محور.⁴ وهذا ما يجعل النموذج الرباعي للبطاقة قابلًا للتعديل حسب متطلبات وطبيعة عمل كل مؤسسة، وحسب ما يرضي أصحاب المصلحة وبما يحقق أهداف المؤسسة.

ولا تعد فكرة دمج المؤشرات والمعلومات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن جديدة تمامًا، فقد تطرق لها الباحثان كابلان ونورتن في بحوثهم السابقة، كما تناولوها في كتابهم سنة 1996. من خلال بحث المؤسسات على زيادة محاور أخرى للبطاقة إذا أثبتت أهميتها بالنسبة لهم. لكن لم تقدم أية معايير

¹. Francesco Zingales, Anastasia O'Rourke and Kai Hockerts : **Balanced scorecard and sustainability state of the Art review**, working papers, the center for the management of environmental resources, INSEAD, France, 2002, P15. <https://www.insead.edu/CMER> (last visit 01/10/2016).

². Liz Murby and Stathis Gould: **Effective Performance Management with the Balanced Scorecard**, Technical Report, The Chartered Institute of Management Accountants CIMA, London, United Kingdom, 2005, P 19.

³. Robert S.Kaplan, David P.Norton : **The Strategy - Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**, Op.cit, p 34.

⁴. Martin Bennett, Pall M.Rikhardsson and Stefan Schaltegger: **Environmental Management Accounting- Purpose and Progress**, Eco-Efficiency In Industry and Science, Volume 12, SPRINGERSCIENCE+BUSINESS MEDIA Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, The Netherlands, 2003, P 25.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

موضوعية توضح الكيفية التي على المؤسسات اتباعها لزيادة عدد محاور البطاقة. فالأهمية النسبية لأصحاب المصلحة تضم مواضيع أخرى أشمل لبطاقة الأداء المتوازن عند تكوين الاستراتيجية تشمل في سياقها إدارة المؤسسة للمواضيع الاجتماعية والبيئية.¹

إذ يمكن تمديد مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لتشمل كل مجالات التأثير ذات الصلة بمؤشرات الأداء (التكنولوجي، الاقتصادي، القانوني، الاجتماعي، الثقافي والسياسي) مع مؤشرات بيئية تكون مدمجة بشكل كامل ضمن كل مجال من هذه المجالات. وأهم هذه المجالات بالنسبة للمؤسسات المعاصرة هي البيئة والمسؤولية الاجتماعية والأداء الاقتصادي. وينتج عن هذه العملية بطاقة الأداء المتوازن المستدام، التي توفر دليلا استراتيجيا للأنشطة المتعلقة بهذه المجالات الثلاث.²

ويؤكد نموذج كابلان لبطاقة الأداء المتوازن المتضمن للجوانب البيئية والاجتماعية سنة 2003 على ضرورة تقييم المبادرات والنتائج البيئية والاجتماعية للمؤسسات على أساس مساهمتها في القيمة طويلة الأجل للمساهمين والإنتاجية واستراتيجيات النمو.

- وعليه يمكن اعتبار الجانب البيئي أو الاجتماعي استراتيجيا إذا كان يمكن أن يساهم في:³
- زيادة رغبة العملاء في دفع المزيد (مثل تمايز المنتجات أو الابتكار البيئي)؛
- خفض التكاليف (مثل خفض المدخلات أو منع التلوث)؛
- تحسين إدارة مخاطر الأعمال (مثل تخفيض التكاليف البيئية المتوقعة)؛
- إعادة تحديد الأسواق (مثل تخفيض تكاليف التخلص من العملاء)؛
- إدارة المنافسة (مثل تحديد المعايير).

وعليه؛ يتعين على المؤسسات التي تتطوي عملياتها على مخاطر تضر بالبيئة والصحة والسلامة، أن تسعى إلى تحقيق سمعة كمؤسسة رائدة في هذا المجال، لتعزيز قدرتها على توظيف والاحتفاظ بالعاملين ذوي المهارات العالية، والمحافظة على وجودها المادي وتوسيعه في المجتمع

¹ Francesco Zingales, Anastasia O'Rourke and Kai Hockerts : **OP.CIT**, P15.

² Stefan Schaltegger, Roger Burritt and Holger Petersen: **An Introduction To Corporate Environmental Management Striving for Sustainability**, Greenleaf Publishing Limited, UK, 2003, P 57.

³ Idalina Dias-Sardinha, Lucas Reijnders and Paula Antunes : **Developing Sustainability Balanced Scorecards for Environmental Services**, Environmental Quality Management, Wiley InterScience, 2007, P 14.
www.interscience.wiley.com (last visit 20/10/2017)

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

المحلي.¹ فالأداء البيئي المتميز يشكل جزءاً أساسياً من استراتيجية تلك المؤسسات، لذا من الضروري أن يكون جزءاً من بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بها.

ولكون بطاقة الأداء المتوازن أداة لترجمة الاستراتيجية إلى أنشطة، فمن الواجب تعيبتها بالاستراتيجيات الهادفة لتحقيق الاستدامة خاصة المتعلقة منها بتفعيل الأداء البيئي للمؤسسة، لتتولى بعد ذلك ضمان التنفيذ الناجح والفعال لها.

فكل هذه الأمور تثبت مدى ملاءمة بطاقة الأداء المتوازن وقابليتها لضم مؤشرات الاستدامة البيئية التي تعكس الأداء البيئي للمؤسسة، ضمن هيكلها ومحاورها. وتتمثل أهم نقاط التقاء مؤشرات الاستدامة البيئية مع محاور بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

جدول رقم (7): نقاط التقاء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع مؤشرات الاستدامة البيئية

محاور بطاقة الأداء المتوازن						مؤشرات الاستدامة البيئية
العمليات الداخلية		العملاء		المالي		
العمليات	الابتكار	الاحتفاظ بالعملاء واكتساب عملاء جدد	الرضا والولاء	إدارة المخاطر	تخفيض التكاليف/ تحسين الإنتاجية	
	✓	✓		✓	✓	المواد الخام
	✓	✓		✓	✓	الطاقة
	✓	✓		✓	✓	المياه
		✓				التنوع البيولوجي
				✓		الانبعاثات السامة
				✓		النفايات السائلة
✓	✓			✓	✓	النفايات الصلبة
			✓		✓	المنتجات والخدمات
				✓	✓	الامتثال للقوانين البيئية

Source: Gwendolen B.White : How to report a company's Sustainability activities, Management Accounting Quarterly journal, Vol 7, N°1, Fall 2005, p39

¹. Robert S.Kaplan, David P.Norton : **The Strategy - Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**, OP.CIT, p 92.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

من خلال الشكل السابق يلاحظ أن مؤشرات الأداء البيئي تساهم في تحقيق العديد من أهداف ومقاييس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، خاصة كل من البعد المالي، بعد العملاء وبعد العمليات الداخلية، الشيء الذي يدعم ويسهل دمج هذه المؤشرات في بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية لتحسين مركزها في السوق وتفعيل مسؤوليتها البيئية والاجتماعية بما يخدم أهداف التنمية المستدامة.

ويمثل تطوير علاقات السبب والنتيجة عبر محاور بطاقة الأداء المتوازن تحدياً عند تصميمها، مما يبني تكاملاً واضحاً وسلساً بين النتائج ودوافع الأداء بحيث يمكن إدارتها والتحقق من صحتها. وتوفر بطاقة الأداء المتوازن علاقة سببية بين الجوانب البيئية والنجاح طويل الأمد للمؤسسات ودمجها في الإدارة العامة. إلا أن الهدف المالي يبقى دائماً في قمة الهرم. وعلى الرغم من تزايد اهتمام المؤسسات بالمسؤولية البيئية والاجتماعية، إلا أن النجاح المالي لقيمة المساهمين على المدى الطويل يبقى دائماً هو الهدف النهائي للمؤسسات الاقتصادية.¹

وعليه فقد خلصت العديد من البحوث والدراسات إلى أن بطاقة الأداء المتوازن لديها إمكانيات عالية لدمج الجوانب البيئية في النظام الإداري للمؤسسات، من خلال دمجها في استراتيجية المؤسسة وتحويلها إلى أهداف ومقاييس قابلة للتطبيق عملياً وبصورة واضحة وبسيطة. لكن الاختلاف الكبير بينهم كان حول الطريقة التي يتم من خلالها دمج هذه الجوانب في بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الثاني: مداخل دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن

أكدت الدراسات والأبحاث المختلفة على إمكانية وضرورة دمج المجالات والمعلومات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور المؤسسة في تحقيق الاستدامة البيئية والتنمية المستدامة، إلا أنه لم يتم الفصل في الطريقة المثلى لدمج هذه المؤشرات في بطاقة الأداء المتوازن.

تتمثل أهم جوانب تصميم بطاقة الأداء المتوازن في أن نقل المعلومات يتم عن طريق تصنيف مقاييس الأداء. وهذا له آثار هامة على دمج المقاييس البيئية.² لذلك تناولت الأبحاث والدراسات خمس طرق لدمج المؤشرات البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:³

1. Nan Chai: **OP.CIT**, P 107.

2. Monte Wynder : **Environmental performance as a fifth balanced scorecard perspective The judgemental effects of environmental concern, perception of ecological risk and perception of financial risk**, Paper presented at Accounting for Sustainability Conference, School of Accounting, RMIT University, Melbourne, Australia, 3 June 2013, p 5.

3. Zdravko Krivokapic, Jelena Jovanovic and Strojniški vestnik : **Using Balanced Scorecard to Improve Environmental Management System**, Journal of Mechanical Engineering 55, 2009, p 267.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

- بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية **Partial SBSC**: تتضمن دمج واحد أو اثنين من مؤشرات الاستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، وتكون هذه الأبعاد هي الأكثر حساسية لدمج تلك الجوانب (بعد العمليات الداخلية أو بعد العملاء). ويرى بعض الباحثين أن فعالية هذه الطريقة في الجانب العملي تبقى محدودة.
 - بطاقة الأداء المتوازن المستدام الموسعة (ذات البعد الإضافي) **Additive SBSC**: تمثل نهج يضاف فيه بعد خامس متعلق بنظم الإدارة البيئية، قد يكون أكثر تطبيقاً في المؤسسات التي لها نظم بيئية راسخة.
 - بطاقة الأداء المتوازن المستدام العرضية **Transversal SBSC**: تركز على المجال البيئي في جميع أبعاد المؤسسة من أجل أن تصبح الدافع للنجاح المستقبلي للمؤسسة. في هذه الطريقة، يتم دمج الجوانب البيئية كمؤشرات رائدة في جميع الأبعاد الأربعة. ويتطلب هذا النهج اهتماماً عالياً بحماية البيئة داخل المؤسسة.
 - بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية **Total SBSC**: تهدف إلى دمج جميع الجوانب البيئية في جميع الأبعاد وتقدم مزيج بين النهج الموسع للبطاقة و النهج العرضي.
 - بطاقة الأداء المتوازن المستدام المشاركة **Shared Services SBSC**: تقوم على دمج الجوانب البيئية فقط في قطاعات معينة داخل المؤسسات، وبالتالي فإنه لن يكون لها تأثير كبير على الأهداف الأساسية للمؤسسة.
- ينبغي اختيار المحاور الصحيحة لتعكس على نحو أفضل احتياجات المؤسسة قبل بناء بطاقة الأداء المتوازن وقد تظهر رسالة المؤسسة في بعض الحالات في قمة بطاقة الأداء المتوازن كمحور خامس للدلالة على الأهداف ذات الأهمية البيئية والاجتماعية.¹ وبالنسبة للمؤسسات الاقتصادية التي تهتم بآثار أنشطتها على البيئة، تختلف طريقة الدمج المختارة باختلاف الاستراتيجية البيئية التي تتبناها هذه المؤسسات لحماية البيئة. والجدول الموالي يوضح بطاقة الأداء المتوازن المستدامة التي تناسب كل استراتيجية من استراتيجيات حماية البيئة:

¹. Nan Chai: **OP.CIT**, P 84.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

جدول رقم (8): استراتيجيات حماية البيئة وبطاقة الأداء المتوازن المستدامة التي تناسبها

نوع الاستراتيجية حماية البيئة	النوع المناسب من بطاقة الأداء المتوازن المستدامة
نظيفة: حماية الأسواق المشتركة هدف هذه الاستراتيجية هو إرضاء رغبات العميل المتعلقة بحماية البيئة وإعلام الجمهور أن المؤسسة تهتم بالبيئة.	- بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية - بطاقة الأداء المتوازن المستدام المشاركة.
كفاءة: استراتيجية تحويل التكاليف البيئية إلى كفاءة بيئية. هذا الهيكل موجه نحو المقاييس والأهداف البيئية التي تخفض من التكاليف.	- بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية
مبدعة: الاستراتيجية البيئية تتميز بالمنتجات البيئية الاستراتيجية موجهة نحو تطبيق النشاطات البيئية الاستباقية التي يفرضها السوق.	- بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية - بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية
متطورة: تطوير الاستراتيجية نحو سوق بيئي المؤسسات التي تتجه نحو هذه الاستراتيجية (التنمية المستدامة) توجه بالأهداف والنشاطات البيئية والاجتماعية كطريقة لزيادة مساهماتها في السوق الحالي وللدخول في أسواق جديدة.	- بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكاملة - بطاقة الأداء المتوازن المستدام الموسعة

Source: Zdravko Krivokapic, Jelena Jovanovicm Strojniški vestnik-Using Balanced Scorecard to Improve Environmental Management System, Journal of Mechanical Engineering 5, 2009, p267

حسب هذا الجدول، اختيار الطريقة المناسبة للمؤسسة لدمج المؤشرات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على الاستراتيجية البيئية للمؤسسة في حد ذاتها، وتختلف هذه الاستراتيجيات البيئية من مؤسسة إلى أخرى حسب نشاطها وأهدافها، وكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات تناسبها طريقة معينة من طرق دمج المؤشرات البيئية.

فقد تم تصميم مجموعة متنوعة من نماذج بطاقة الأداء المتوازن التي تضم المجالات البيئية، ويختلف النهج المتبع في كل منها في تعريفها لخلق القيمة. وبصفة عامة تم الاتفاق في الدراسات والأبحاث على أن أهم ثلاثة خيارات لدمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن من الخيارات السابقة هي: الأول هو إضافة بعد إضافي خامس معني بالبيئة إلى بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، والثاني دمج المقاييس البيئية في المحاور الأربعة التقليدية للبطاقة، والثالث هو تصميم بطاقة أداء بيئية منفصلة.

حيث قدمت بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الاستدامة الشاملة الموجهة نحو القيمة، وأدخل محور إضافي غير سوقي (الجوانب البيئية والاجتماعية) فيها، وتم توضيح آلية عملها وعلاقات السبب

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

والنتيجة للمحاور الخمسة. وهناك من اقترحوا بطاقة أداء متوازن مستدام لسد الثغرات بين إدارة العمليات والإدارة الاستراتيجية، حيث يفترض دمج مؤشرات الأداء البيئي في المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، من بينها طرح لتصميم بطاقة تضم 36 مؤشرا للاستدامة ضمن 12 مجالاً، ليتم من خلالها دمج أبعاد الاستدامة في محاور بطاقة الأداء المتوازن التقليدية.¹

يعتمد الاختيار بين هذه البدائل على الوزن، فهذه المتغيرات لها مجموعة من عوامل النجاح الحرجة وعناصر القرارات التنظيمية التي تتعلق بدرجة تأثير نشاط المؤسسة (بشكل مباشر أو غير مباشر) على البيئة الطبيعية والمادية ومستوى وكثافة الضغوط من أجل تحسين الأداء البيئي والمركز الاستراتيجي البيئي الذي تختاره المؤسسة. وقد أظهرت الدراسات التجريبية المتعلقة بدمج القضايا البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن أن هناك تنوعاً بين المؤسسات فيما يتعلق بالطريقة المختارة لدمج هذه المتغيرات في بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بها.²

ويتمثل مضمون كل مدخل من مداخل دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن، والسلبيات والإيجابيات التي وضحتها مختلف الدراسات المؤيدة والمعارضة لكل مدخل فيما يلي:

الفرع الأول: مدخل دمج مؤشرات الأداء البيئي في المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

يتمثل أحد مداخل دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في دمج هذه المؤشرات ضمن محاور بطاقة الأداء المتوازن التقليدية (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعليم والنمو). حيث يتم إدراج الجوانب البيئية في إطار هذه المحاور من خلال العناصر والأهداف والمقاييس الاستراتيجية. وباستخدام هذه الطريقة، تصبح الجوانب البيئية جزءاً لا يتجزأ من بطاقة الأداء المتوازن الأصلية، ويتم دمجها تلقائياً ضمن سلسلة السبب والنتيجة وصولاً إلى المحور المالي في أعلى التسلسل الهرمي لها.³

ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن الطريقة المثالية لدمج المؤشرات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن هي من خلال تنسيق مقاييس الاستدامة في جميع العمليات اليومية، ويمكن أن يكون دمج مقاييس الاستدامة في المحاور التقليدية لبطاقة الأداء المتوازن أحد السبل لتحقيق هذا الهدف. ويشير هذا التكامل إلى أن الإدارة تعترف بوجود روابط السبب والنتيجة بين استراتيجيات المؤسسات وجهود الاستدامة، لذا عليها أن تحدد المقاييس المهمة لمتابعة التقدم المحرز نحو تحقيق أهداف الاستدامة

1. Idem, P 24.

2. Sónia Silva Monteiro, Verónica Paula Lima Ribeiro : **OP.CIT**, P 344.

3. Predrag Pravdic, Rada Kucinar: **OP.CIT**, P358.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

التنظيمية وفهم كيفية تأثير تقدم الاستدامة (أو عدمه) على نجاح المؤسسة أو فشلها.¹ وإدراج المقاييس البيئية في المحاور الأصلية له ميزة إضافية تتمثل في النظر إلى المقاييس على أنها أساسية للعمليات اليومية، كما تعتبر أساسية للوضع المالية الجيدة للمؤسسة كرضا العملاء، وكفاءة دورة التصنيع، وعمليات البحث والتطوير المولدة لبراءات الاختراع.²

يناسب هذا النهج المؤسسات التي كانت توظف بطاقة الأداء المتوازن، وهي على استعداد لتطويرها لتعكس ممارسات الاستدامة. حيث يمكن إضافة مقاييس الاستدامة إلى بعض أو كل المقاييس القائمة أو الاستعاضة عنها، دون إجراء تغييرات كبيرة على البناء الهيكلي لبطاقة الأداء المتوازن. كما يفيد هذا النهج أيضا المؤسسات التي تكون في مرحلة تصميم بطاقة الأداء المتوازن، وتؤمن بضرورة الاهتمام بممارسات التنمية المستدامة. حيث تكون قادرة على دمج الاستدامة مع المقاييس التقليدية بفعالية وسهولة.³

ويرى عدد من الباحثين على رأسهم الرواد الأوائل لبطاقة الأداء المتوازن (كابلان ونورتن) أن دمج الاعتبارات البيئية تعتبر حيوية لاستراتيجية ناجحة للمؤسسة، لذا من الأفضل دمجها في محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن.⁴ حيث أن ذلك يتيح للمؤسسات الاقتصادية فرصة تجاوز الامتثال البسيط للقوانين واللوائح لتحقيق الريادة في هذا المجال (الريادة البيئية).⁵ لذلك عمدت بعض المؤسسات ومن خلال اعترافها بأن العلاقات المجتمعية الممتازة قد تكون هدفا استراتيجيا للتميز في الأداء، إلى وضع أهداف ضمن خدمات ما بعد البيع في محور العمليات الداخلية من أجل الأداء البيئي الممتاز. فقد تكون مقاييس مثل النفايات والخردة الناتجة عن عمليات الإنتاج أكثر أهمية للمؤسسة من حيث تأثيرها على البيئة، مقارنة بالزيادة الطفيفة الناتجة عنها في تكاليف الإنتاج.⁶

¹. Janet B.Butler, Sandra Cherie Henderson And Cecily Raiborn: **Sustainability and the balanced scorecard: Integrating green measures into business reporting**, Management Accounting Quarterly, VOL.12, NO.2, WINTER 2011, P4.

². Ibid.

³. Janet B.Butler, Sandra Cherie Henderson And Cecily Raiborn: **OP.CIT**, P 5.

⁴. Robert S.Kaplan, David P.Norton : **The Strategy - Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**, **OP.CIT**, p 92.

⁵. Paul R. Niven: **Balanced scorecard step-by-step : maximizing performance and maintaining results**, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, USA, 2nd ed, 2006, P 124.

⁶. Robert S.Kaplan, David P.Norton : **The Strategy - Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**, **OP.CIT**, P 107.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

كما تناسب طريقة دمج مؤشرات الأداء البيئي في محاور بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات التي اعتمدت تعريفاً أكثر شمولية للممارسات المستدامة التي تشمل الجوانب البيئية والصحية والاجتماعية. حيث يجعل عمق التركيز في تحديد جوانب الاستدامة عملية الدمج سلسلة نسبياً. فالمقاييس البيئية تكون في الغالب سهلة الدمج في محور العمليات الداخلية، والمقاييس الصحية في محور التعلم والنمو، والمقاييس الاجتماعية في محور العملاء. ولأن هذه المقاييس تصبح جزءاً من العمليات اليومية التي ترتبط بدورها بالنجاح المالي للمؤسسة، فقد تكون المؤسسات أقل عرضة للتخلي عن مقاييس الاستدامة في أوقات الانكماش المالي.¹

ورغم المزايا التي ذكرها مؤيدو دمج مؤشرات الأداء البيئي في المحاور التقليدية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، إلا أن هذا المدخل تعرض إلى العديد من الانتقادات كان أغلبها يتمحور حول أن الجوانب البيئية ليست متكاملة تماماً مع تغيرات السوق في هذا النموذج، والسبب في ذلك هو أن هذه الجوانب ليست موجهة نحو السوق. فالعديد من المؤسسات يعتبرون الجوانب البيئية مصدر قلق هامشي أو ثانوي.²

لذلك هناك من يرى أن دمجها في المحاور القائمة لبطاقة الأداء المتوازن يعتبر عبئاً إضافياً على المؤسسة ويزيد من عدد مؤشرات ومقاييس البطاقة، مما قد يؤدي إلى ضعف العمليات الإدارية الأخرى وتشتت تركيز المديرين ويؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة، الشيء الذي يؤثر على نجاح البطاقة ككل.

الفرع الثاني: مدخل إضافة محور جديد لبطاقة الأداء المتوازن يضم المؤشرات البيئية

يجب أن تتضمن بطاقة الأداء المتوازن البيئي أو المستدام الخطوات اللازمة لغرس الوعي بالاستدامة في المؤسسة بأكملها، حتى يتصرف الأعضاء التنظيميون وفقاً لجدول أعمال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. ويفضل بعض الباحثين اعتماد النهج الذي يقوم على إضافة محور جديد إلى

¹. Janet B. Butler, Sandra Cherie Henderson And Cecily Raiborn: **OP.CIT**, P 5.

². Predrag Pravdic, Rada Kucinar: **OP.CIT**, P359.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، حيث يتم عرض استدامة المؤسسة من خلال محور بيئي مستقل. وأفضل طريقة لدمج هذا المحور البيئي ضمن إطار بطاقة الأداء المتوازن هي تحديده كمحور للنتائج.¹

يدعو مؤيدو هذا النهج إلى إدراج محور جديد (محور بيئي) يمكن أن يتداخل مع توازن المحاور الأخرى، مشددين على خطر وضع مؤشرات جديدة في نفس المحور، وذلك من أجل تحقيق التكافؤ بين أرقام المؤشرات المستخدمة في المحاور الأربعة الأخرى. وأن بإمكان هذا النموذج تقديم هيكل أساسي متوازن يمكن المؤسسة من تقييم أدائها البيئي.² فتصنيف مقاييس ومؤشرات الأداء يؤثر على الأهمية الاستراتيجية التي تعزى لها. لذلك يمكن للمحور البيئي المنفصل أن يعلن التزام المؤسسة بالأداء البيئي، وعليه يرون أن هذه الطريقة هي الأفضل لتوصيل أهميتها الاستراتيجية.³

ومن ناحية أخرى، يركز باحثون آخرون على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (وليس فقط على البعد البيئي)، ويرون أن بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تدمج هذه القضايا ليس كخط استراتيجي متوازن في المحاور التقليدية للبطاقة ولكن باعتبارها محورا منفصلا خامسا. فمن الضروري حسبهم للحصول على بطاقة أداء متوازن تركز على التنمية المستدامة، اعتماد محور خط الأساس الثلاثي (اجتماعي واقتصادي وبيئي)، واستخدام المؤشرات البيئية والاجتماعية التي اقترحتها المبادرة العالمية لإعداد التقارير.⁴

فإنشاء محور أو محاور جديدة معنية بالبيئة أو الاستدامة ينجم عنه صورة أكثر وضوحا عن تكامل الجوانب البيئية في الهيكل الأساسي لبطاقة الأداء المتوازن الموجهة أساسا نحو السوق. وينبغي ربط عناصر المحاور الإضافية بجميع المحاور الأخرى وليس فقط بالمحور المالي.⁵ فمن شأن المحور الإضافي أن يعزز حالة الاستدامة للمؤسسة، لذا عادة ما يتم العثور عليه في المؤسسات ذات التعرض عالي المستوى لقضايا الاستدامة.

¹. Kirsten Rae, John Sands and David Gadenne : **A Balanced Scorecard Study Of The Effects Of Empowerment, Commitment And Human Resource Management On Environmental Performance**, Proceedings of the Environmental and Sustainability management accounting network (EMAN) Global Conference, Griffith University, , 2013, p 126.

². Sónia Silva Monteiro, Verónica Paula Lima Ribeiro : **OP.CIT**, P 343 .

³. Monte Wynder : **OP.CIT**, P 2.

⁴. Sónia Silva Monteiro, Verónica Paula Lima Ribeiro : **OP.CIT**, P 344 .

⁵. Predrag Pravdic, Rada Kucinar: **OP.CIT**, P359.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

إن استخدام محور مستقل للاستدامة البيئية أو التنمية المستدامة أمر مثير للجدل إلى حد ما بين الباحثين في هذا المجال. حيث يشير مؤيدو مدخل المحور المنفصل إلى أن ربط مقاييس الاستدامة بالرفاه الاقتصادي للمؤسسة واستراتيجياتها قد يكون صعباً أو حتى مستحيلاً، ويرجع ذلك جزئياً إلى أن أسعار السوق والسلع والخدمات قد لا تعكس تماماً الأنشطة البيئية والاجتماعية. وبالتالي، فإن وجود محور منفصل من شأنه أن يسمح للإدارة بوضع قياسات أقل تحديداً دون الأضرار بالتنسيق التنظيمي. وفي المقابل، فإن عزل مقاييس الاستدامة في محور منفصل قد يضعف المبادرات البيئية من خلال عدم توفير روابط واضحة مع المحاور الأخرى واستراتيجيات المؤسسات. ومن شأن عدم الوضوح هذا بدوره أن يضعف التزام الإدارة بممارسات الأعمال المستدامة.¹

وهناك من انتقد هذا المدخل استناداً إلى أن اختيار مدخل إضافة محور منفصل لبطاقة الأداء المتوازن يضم المؤشرات البيئية يتأثر بعدة عوامل أهمها الشرعية، والمعتقدات الشخصية والمخاطر الأيكولوجية.

إضافة محور بيئي منفصل لن يكون فعالاً ما لم يتلق صانعو القرارات معلومات كافية عن الأهمية الاستراتيجية للمقاييس البيئية المدرجة فيه. فقد يتم تجاهل المحور البيئي ما لم يتم فرضه من خلال الاتصالات الإدارية.² فعملاً بسياسة " فرق تسد " يرى أصحاب هذه الانتقادات أن المقاييس البيئية التي يتم تجميعها في محور خامس منفصل من بطاقة الأداء المتوازن يتم إهمالها عند تقييم الأداء. والأهمية الفردية للمقاييس البيئية تنخفض عندما تكون مجتمعة في محور واحد منفصل. فصناع القرار الموجهين نحو الربح تجاهلوا في تحليلاتهم المحور البيئي المنفصل، ولكنهم تأثروا بالمقاييس البيئية عندما عرضت في المحاور التقليدية، التي تعتبر مفهومة وأكثر شرعية بالنسبة لهم.³ لذلك أشارت البحوث إلى أن تأثير طريقة دمج المجالات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن تتوقف على القيود المعرفية لصانع القرار.

الفرع الثالث: مدخل تصميم بطاقة أداء متوازن بيئي

يكن النهج الثاني لإدراج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تصميم وتنفيذ بطاقة أداء متوازن مستقلة للاستدامة البيئية. تعتبر بطاقة الأداء المتوازن مستدام منفصلة مناسبة لكثير

1. Janet B. Butler, Sandra Cherie Henderson And Cecily Raiborn: OP.CIT, P 5.

2. Monte Wynder : OP.CIT, P 4.

3. Ibid, P 2.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

من المؤسسات، مثل تلك التي ليس لديها بطاقة الأداء المتوازن قائمة ولكنها ترغب في قياس أو دمج الاستدامة دون الاضطرار والتكلفة التي ينطوي عليها اعتماد بطاقة الأداء المتوازن. قد تكون بطاقة ويناسب هذا المدخل كذلك المؤسسات التي لديها بالفعل بطاقة الأداء المتوازن تعمل ولا تريد تغييرها. كما يمكن استخدام هذا المدخل من قبل المؤسسات التي ترغب في التأكيد على استدامة المؤسسات كقيمة رئيسية أو استراتيجية حرجة دون مراجعة تنسيق بطاقة الأداء المتوازن الأصلية.¹

وتتمثل إحدى نقاط قوة بطاقة الأداء المتوازن المستدام في أن تطويرها لا يحتاج بالضرورة إلى استراتيجية استدامة للمؤسسة. بل يمكن صياغة استراتيجية للاستدامة من خلال تنفيذ البطاقة. ومع ذلك، فإن العيب المحتمل لهذا النهج مشابه لطبيعة وجود محور مستقل للاستدامة، ففصل المجالات البيئية قد يفشل في مساعدة المؤسسة على ربط استراتيجيتها مباشرة بالاستدامة.²

هناك من يرى أن هذا النموذج من البطاقة لا يمكن صياغته إلا بعد إدراك وتمييز واحد على الأقل من المدخلين السابقين فيما يخص جوهر نظام البطاقة. وأن مكونات البطاقة وفق هذا المنهج تنتج من أعلى مستوى من بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة. وبهذا ففي عملية دمج المؤشرات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن فإن صياغة بطاقة أداء مستدامة منفصلة تمثل فقط خطوة ثانوية. وأن الخطوة الأولى تكون دائما هي الحاجة إلى تكامل المجالات البيئية الاستراتيجية وجوهر بطاقة الأداء المتوازن. لذلك لا يعد هذا المدخل حسبهم بديلا مستقلا لطرق الدمج بل امتدادا لأحد المدخلين السابقين.³

بالإضافة إلى ذلك هناك من يرفض هذا النموذج على اعتبار أن صياغة بطاقة أداء متوازن بيئي أو مستدام جنبا إلى جنب مع بطاقة أداء متوازن تكون موظفة سابقا في المؤسسة سيؤدي إلى تشتيت انتباه المديرين مما سيؤدي في الغالب إلى تجاهل بطاقة الأداء المتوازن البيئية والتركيز على بطاقة الأداء المتوازن الأصلية.

بالإضافة إلى المداخل السابقة هناك العديد من المؤسسات التي قامت بدمج مؤشرات الأداء البيئي والاستدامة من خلال تغيير المحاور الأصلية للبطاقة واستبدالها بمحاور أخرى تتلاءم مع استراتيجياتها. ورغم تعدد الدراسات التي تناولت مداخل دمج المؤشرات البيئية في بطاقة الأداء

¹. Janet B. Butler, Sandra Cherie Henderson And Cecily Raiborn: **OP.CIT**, P4.

². Ibid.

³. مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي: **مرجع سابق**، ص 327.

المتوازن إلا أنه لم يتم الاتفاق على مدخل واحد مناسب وفعال لكل المؤسسات، وبقي اختيار المدخل المناسب عائدا لطبيعة واستراتيجية وأهداف كل مؤسسة ومدى تأثير أنشطتها وعملياتها على البيئة.

المطلب الثالث: خطوات بناء وتطبيق بطاقة أداء متوازن تتضمن المجالات البيئية

يتطلب تصميم نموذج بطاقة أداء متوازن تعنى بنظم الإدارة البيئية وتتضمن المجالات البيئية ومؤشرات الأداء البيئي للمؤسسة تحديد الأهداف البيئية بعناية، وربطها باستراتيجية المؤسسة وربط محاورها ببعضهم البعض عن طريق سلسلة علاقات السبب والنتيجة، وذلك بتصميم الخريطة الاستراتيجية التي تساعد على تنفيذ هذه الاستراتيجية.

الفرع الأول: خطوات تصميم بطاقة أداء متوازن تتضمن مؤشرات الأداء البيئي

تختلف خطوات تصميم بطاقة أداء متوازن وكذا دمج مؤشرات الأداء البيئي في هذه البطاقة من مؤسسة إلى أخرى، حسب طبيعة نشاط المؤسسة وأهدافها واستراتيجيتها، ودرجة تأثير نشاطها على البيئة، ونوعية وعدد المؤشرات البيئية المناسبة لها.

ولضمان نجاح عملية تصميم بطاقة أداء متوازن تتضمن المجالات البيئية يجب القيام بالتخطيط لذلك، فهناك من يعتبر ذلك خطوة استباقية لتصميم البطاقة وهناك من يعتبره أولى خطوات تصميمها، ويتضمن التخطيط لمشروع بطاقة أداء متوازن بيئية ستة مكونات أساسية تتمثل فيما يلي:¹

- وضع أهداف واضحة تقوم على أساس منطقي مرتبطة بالمجالات البيئية في مشروع بطاقة أداء متوازن بيئية. وهذا من خلال تحديد الأولويات البيئية الرئيسية للمؤسسة والتأكد من معالجتها ودمجها في نظم الإدارة، حيث تصبح حجر الزاوية في التحليل التنفيذي ودعم صنع القرار؛
- تحديد نقطة الانطلاق (الوحدة الإدارية) لمشروع بطاقة أداء متوازن بيئي داخل المؤسسة، استنادا إلى معايير مثل الاستراتيجية والحاجة والنطاق والموارد والبيانات والقبول والرعاية؛
- ضمان دعم ورعاية الإدارة العليا للمخطط من أجل تفادي فشله، عبر استخدام أساليب الإقناع المختلفة، كعرض نجاحات المؤسسات الأخرى في تنفيذ البطاقة، استخدام الإحصاءات الرئيسية

¹. Eddie N. Laboy-Nieves et all: **Op.cit**, P 119.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

- عن تنفيذها من قبل المنافسين وكيفية استخدامهم للبطاقة للتعامل المبكر مع مشاكل قياس الأداء، والتكيف حول بطاقة الأداء المتوازن البيئي كأداة ونظام لإدارة الأداء.
- بناء فريق فعال لتنفيذ خطة بطاقة أداء متوازن بيئي، عن طريق اختيار أولئك الذين يعملون معا باستخدام نهج وغرض مشترك لترجمة الاستراتيجية إلى مقاييس للأداء، مع وجود المساءلة المتبادلة والالتزام بالمشروع. وينبغي تحديد أدوار ومسؤوليات أعضاء الفريق، ثم تدريبهم.
 - التخطيط لتصميم مخطط توجيه عمل الفريق، من خلال تحديد وتتبع المهام الهامة. ويجب أن تكون هذه الخطة مقبولة من قبل الفريق والإدارة العليا، وتستند على الثقافة السائدة في المؤسسة.
 - وضع استراتيجيات للتواصل وتقديم تقارير عن المشروع، على أن يشمل ذلك التوعية على جميع مستويات المؤسسة، وتوفير التعليم حول المفاهيم البيئية الرئيسية لجميع العاملين، وتوليد المشاركة والالتزام عند أصحاب المصلحة الرئيسيين، والإفصاح عن النتائج في الوقت المناسب.
- لا تختلف خطوات تصميم بطاقة أداء متوازن بيئي أو مستدام عن تصميم بطاقة أداء متوازن تقليدية، فالجديد في الأمر هو دمج البعد البيئي. ولم يتفق الباحثون على خطوات موحدة لتصميم بطاقة أداء متوازن تتضمن المجالات البيئية، إلا أنه يمكن تلخيص أهم هذه الخطوات في الشكل الموالي:

شكل رقم (17): الخطوات الرئيسية لتصميم بطاقة أداء متوازن تتضمن المؤشرات البيئية



Source: Nan Chai: **Sustainability Performance Evaluation System in Government: A Balanced Scorecard Approach Towards Sustainable Development**, Springer Dordrecht Heidelberg, New York, USA, 2009, P 86.

يتضح من خلال الشكل أن تصميم بطاقة أداء متوازن تضم المجالات البيئية تمر بالخطوات التالية:

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

- الخطوة الأولى: صياغة رسالة واستراتيجية وأهداف واضحة للمؤسسة، لأن المؤسسات تختلف عن بعضها البعض، ومن المهم جدا تحديد التوجه وفقا لظروف وبيئات كل منها؛
- الخطوة الثانية: تحديد محاور الأداء، وذلك بتحديد الطريقة المناسبة لدمج الجوانب البيئية في بطاقة الأداء المتوازن التقليدية لضبط المحاور الأساسية للبطاقة؛
- الخطوة الثالثة: تحديد علاقات السبب والنتيجة؛ فالسببية بين النتائج المرجوة ومحركات الأداء تشكل أساس البنية المنطقية لبطاقة الأداء المتوازن وتعمل على اختبار العوامل والمقاييس الرئيسية في جميع المحاور؛
- الخطوة الرابعة: تصميم واختيار المقاييس والأهداف التفصيلية والمبادرات؛ والتي تمثل اللمسات الأخيرة لتصميم بطاقة أداء متوازن تستخدم لدعم تقييم أداء الاستدامة؛
- الخطوة الخامسة: التقييم المستمر والتغذية العكسية، وذلك للتأكد من سلامة تطبيق البطاقة، من خلال تقييمها ومتابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة كنظام للإدارة الاستراتيجية المستدامة، والاستفادة من النتائج الدورية لهذه المتابعة كتغذية عكسية تساهم في تصحيح مسار استراتيجية المؤسسة.

وهناك من اختصر عملية صياغة بطاقة أداء متوازن بيئي أو مستدام في المؤسسات الكبرى التي

تضم وحدات أعمال في ثلاث خطوات رئيسية:¹

أولاً- اختيار وحدة الأعمال الاستراتيجية: بطاقة الأداء المتوازن كما طورها كابلان ونورتن من قبل كانت مصممة للإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال. وهكذا، كخطوة أولى، يجب اختيار وحدة الأعمال التي يجب أن تصاغ لها بطاقة أداء متوازن لتفعيل الإدارة البيئية. بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد يكون مستوى وحدة الأعمال متطابق مع مستوى المؤسسة، بينما في المؤسسات أو المجموعات الكبيرة غالبا ما تكون هناك عدة وحدات للأعمال تستهدف شرائح مختلفة من العملاء، والتي غالبا ما يتم تنظيمها على أنها مراكز ربح مستقلة. صياغة بطاقة الأداء المتوازن ليست عملية مستقلة ولكنها جزء من إطار أوسع من بناء المركز التنافسي

¹. Frank Figge, et all, **Development of a Sustainability Balanced Scorecard: Translating Strategy into Value-based Sustainability Management**, Journal of management studies, APCEA, Vol.8, N°1, university of south Australia, 2002, PP 11 -13.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

وصياغة الاستراتيجية. نفس الشيء ينطبق على الإدارة البيئية، فقبل أن يكون بالإمكان صياغة بطاقة أداء متوازن لتفعيل الإدارة البيئية على الإدارة العليا أن تتوصل إلى اتفاق حول ماهية الاستراتيجية.

ثانياً- تحديد المجالات البيئية ذات العلاقة لوحدة الأعمال: من أجل ضمان أن بطاقة أداء متوازن لتفعيل الإدارة البيئية مصممة خصيصاً لتلبية الاحتياجات المحددة لوحدة الأعمال المختارة، يجب في الخطوة الثانية أن تحدد الجوانب البيئية التي تؤثر فيها وحدة الأعمال. والغرض من هذه الخطوة هو تحديد قائمة شاملة بجميع الجوانب البيئية الممكنة المرتبطة بالاستراتيجية.

التدخلات البيئية التي تنشأ من عمليات المؤسسة الاقتصادية ومنتجاتها هي المسؤولة في النهاية عن الآثار البيئية التي تسببها. تعتبر ميزة تحديد المجالات والتدخلات البيئية للمؤسسة أنها توفر مقاربة لعمليات ومنتجات المؤسسة. ومن المهم الاطلاع على جميع التدخلات البيئية ذات الصلة من أجل التوصل إلى اتفاق عام حول ملف للمجالات البيئية لا يهمل أية جوانب ممكنة ذات صلة بالاستراتيجية.

ثالثاً- تحديد الأهمية الاستراتيجية للجوانب البيئية: يعتبر تحديد ومواءمة الجوانب الاستراتيجية ذات الصلة لكل من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية وبطاقة الأداء المتوازن البيئي هو الخطوة الأساسية لتصميم البطاقة. والغرض من هذه الخطوة هو ترجمة استراتيجية وحدة الأعمال إلى أهداف ومؤشرات مرتبطة سببياً. فبطاقة الأداء المتوازن هي أداة لتحديد من 15 إلى 25 من الجوانب الاستراتيجية الأكثر أهمية وربطها سببياً وهرمياً بالنجاح المالي على المدى الطويل كما قيست في البعد المالي.

الفرع الثاني: تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن تتضمن مؤشرات الأداء البيئي

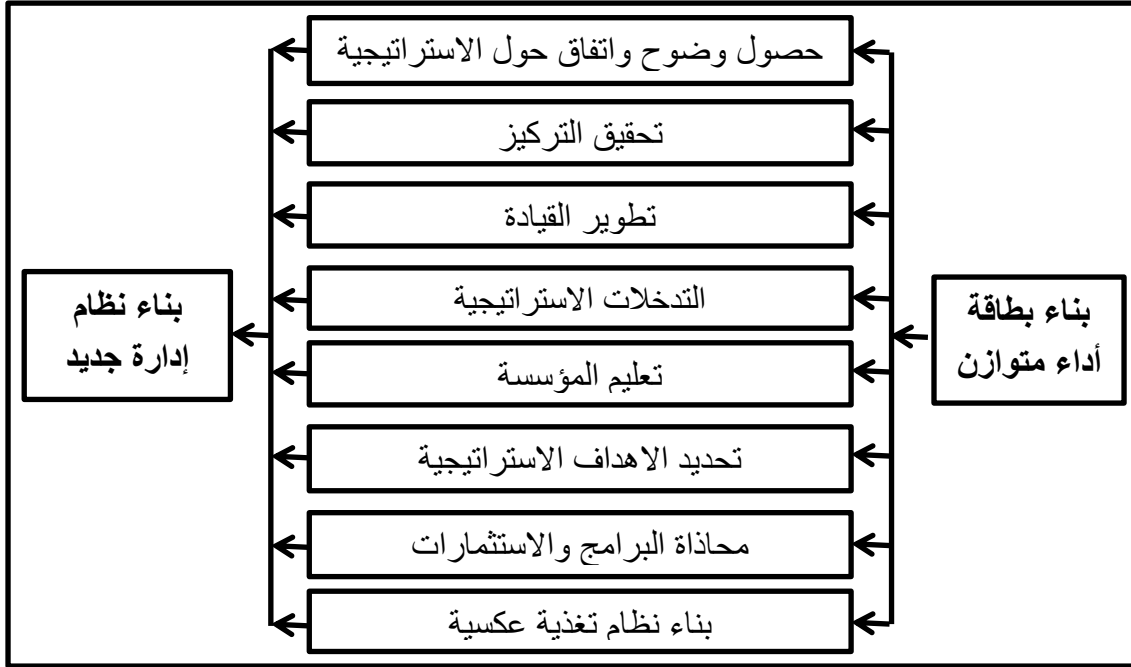
يتطلب تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن تتضمن مؤشرات الأداء البيئي وجود برنامج واضح المعالم ومحدد يستوعب الأسس العامة للبطاقة يأتي منسجماً مع قدرة المؤسسة ورغبتها في تطوير نظام إدارة جديد قادر على التكيف مع تغيرات البيئة والمنافسة، ويعطي مؤشرات إيجابية للتطوير والتحسين المستمر. ليستطيع المدراء التنفيذيون حشد قوة القياس الواردة في بطاقة الأداء المتوازن لبناء تغيير تنظيمي مستمر وطويل الأجل مرتبط بشكل متتابعي ومتسلسل إلى حد النتائج القصيرة الأجل والمحددة.¹ وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن ذات المؤشرات البيئية لا يختلف عن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، ويتم ذلك بطرق متعددة، فالأسبقية الأولى للتنفيذ تضع في الحساب ما يتم تبنيه، أو تحضيره ليتلاءم مع

1. وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي – توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف والمحاذة، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 72.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

مؤسسة معينة وأن البطاقة الجيدة هي التي تعكس الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وتوفر الإطار الذي يساعد على تشكيل سلوك العمل، ويسمح لكل فرد بقياس أدائه، ويوفر بيانات لإحداث التغييرات السريعة بما يعزز الأداء.¹ ويمكن توضيح منهجية الانتقال إلى نظام إدارة جديد بتنفيذ البطاقة فيما يلي:

الشكل رقم (18): منهج عملي لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن لبناء نظام إدارة جديد



Source: Robert S.Kaplan, David P.Norton: **Balanced Scorecard: Translating Strategy into actions**, Harvard business school Press, Boston, 1996, P 273.

ويوضح الشكل أن تنفيذ بطاقة أداء متوازن مصممة على أسس سليمة وواضحة وملائمة لاستراتيجية المؤسسة وأهدافها ومتطلبات تطويرها ونجاحها يساهم في بناء نظام إدارة جديد له القدرة على التكيف مع تغيرات البيئة ودعم القدرات التنافسية للمؤسسة ونجاحها.

وبطاقة الأداء المتوازن تنفذ لأغراض مختلفة، ولا يمكن لأي غرض إذا استخدم منفرداً أن يحسن نظام القياس، فكل غرض هو جزء من التعبئة الشاملة والواسعة لأهداف المؤسسة نحو تنفيذ الاستراتيجية. لذا لا يتم في المؤسسة تركيز بطاقة الأداء المتوازن على غرضها الأول فقط، فالتطبيق الأول يهدف إلى بداية عملية تغيير تتماشى مع الهدف الأصلي لتصميم البطاقة. فالمؤسسات تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كحجر أساس لبناء نظام إدارتها.²

¹ مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي: مرجع سابق، ص 102.

² Robert S.Kaplan, David P.Norton: **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into actions**, OP.CIT, P275.

الفرع الثالث: عوامل نجاح تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن البيئية

لضمان نجاح تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن هناك مجموعة من العوامل يجب توفرها هي:¹

أولاً- فهم الذات Understand Self: تستخدم العديد من المؤسسات بطاقة الأداء المتوازن لحشد استراتيجياتها عندما تجد صعوبة في التعبير عن هذه الاستراتيجيات. إن المؤسسة تشبه الفرد من حيث ضرورة فهم الذات لتحقيق الفاعلية، ثم يواجه التنفيذ مهام عاجلة لإعادة فحص أنظمة القياس لتحقيق معرفة أفضل للذات وثقة أكبر بالنفس. فعلى المؤسسة أن تفهم ذاتها جيدا وبما يكفي لمعرفة ما هي مستعدة لعمله عندما تزود بمعلومات بطاقة الأداء المتوازن، ولكي يكون التنفيذ فعالا لعمل البطاقة.

ثانيا- فهم دورة تعلم بطاقة الأداء المتوازن Understand the BSC Learning Cycle:

تعتمد المؤسسات طرق مختلفة لتعلم أو تبني المنهجيات الجديدة. وتتم بطاقة الأداء المتوازن بمراحل متميزة، يساعد فهمها في احتواء وتبني تنظيمي واسع لها. ففهم تطورها خلال هذه المراحل يساعد المؤسسات على الاستجابة السريعة لمتطلبات كل مرحلة. ومن الضروري الفهم الواضح لدورة التعلم في بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها حالة تحفز وتحرك باتجاه أداء متميز.

ثالثا- معرفة خارطة الطريق للتنفيذ Know the Road Map for Implementation:

يتطلب تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن التركيز على الأفراد ، العمليات والتكنولوجيا في المقدمة. وتشير كل النظريات وواقع الخبرة العملية إلى معرفة خارطة الطريق تمثل أهم متطلبات قيادة المشروع. حيث أن الأنشطة الرئيسية التي تتخلل عملية تنفيذ مشروع بطاقة الأداء المتوازن تستخدم (الاجتماعات، الأهداف، الغايات، معايير اختيار الباعة والاستشاريين، اختيار القادة وأعضاء الفرق ونيل الدعم).

رابعا- اعتبار بطاقة الأداء المتوازن مشروع متكامل Treat BSC as a Project:

من التطبيقات الناجحة لبطاقة الأداء المتوازن أظهرت أن افضل طريقة لجعل بطاقة الأداء المتوازن جزءا أساسيا من ثقافة الأعمال هو جعل هذا المسعى مشروعا منتجا ذا قيمة، مما يجعل لهذا المشروع مواعيد عمل وجدول توقف عن الإنتاج، ودورات حياة تعزز من فرص استخدامه. بالإضافة إلى اعتبار مستخدمي المعلومات ضمن تشكيلة عملاء المؤسسة التي تساعد على النجاح.

¹. Nair Mohan: **Essentials of Balanced scorecard**, John wiley & Sons, Inc, 2004, P 78

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

خامسا- استخدام التكنولوجيا كمكن **Use Technology as an Enabler**: نظرا للتطور الهائل الذي شهدته التكنولوجيا، بإمكان المؤسسات الاستفادة الكاملة من التكنولوجيا كمكن ومساعد على التنفيذ الفعال والسريع لمشروع بطاقة الأداء المتوازن.

سادسا- التعاقب (التتابع) في بطاقة الأداء المتوازن **Cascade the Scorecard**: تنفيذ البرامج التجريبية لبطاقة الأداء المتوازن يتم عادة بحماس كبير من فرق العاملين بالمؤسسة، وفق مسار منظم وبسرعة فائقة. لكن تعميم المشروع على كامل المؤسسة يتطلب تسريع النتائج أكثر من ذي قبل، لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار جميع عناصر تتابع بطاقة الأداء المتوازن عبر مختلف خطوط الأعمال، والبلدان والثقافات المختلفة التي تعمل بها المؤسسة لنقادي فشلها. فتتابع وتعاقب بطاقة الأداء المتوازن هو محرك بطاقة الأداء المتوازن من بداية المشروع إلى ممارسة أعماله. بالإضافة لما سبق هناك عامل سابع خفي هو أساس كل العوامل وهو "التقنيات والنصائح".

يتمثل الدور البارز لبطاقة الأداء المتوازن في ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومقاييس لكل محور من محاورها، لذا يجب أن يتضمن تصميم بطاقة الأداء المتوازن كل عوامل النجاح ليحقق تطبيقها الفعالية المطلوبة ولتؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية، وذلك ما جعلها ملائمة لحمل وترجمة وتنفيذ استراتيجيات الاستدامة وحماية البيئة من أجل تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل استدامة المؤسسات الاقتصادية

تجاوز تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كونها أداة لقياس وتقييم الأداء، بل أصبحت ترتبط ارتباطاً مباشراً باستراتيجية المؤسسة الاقتصادية. ولكون مساهمة هذه الأخيرة في التنمية المستدامة ترتبط بمستوى تنفيذها لاستراتيجيات الاستدامة، ودمجها في عملياتها الإدارية، وأن تطبيق الاستراتيجية أهم بكثير من جودتها في حد ذاتها، تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة ملائمة لتفعيل استدامة المؤسسات والإدارة الاستراتيجية المستدامة.

المطلب الأول: دور بطاقة الأداء المتوازن في الإدارة بالقياس وتنفيذ الاستراتيجية

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بخصائص تؤهلها لتبسيط ونشر استراتيجيات الاستدامة والمساعدة على تنفيذها في المؤسسات الاقتصادية، فهي تطورت من كونها أداة صممت أساساً لقياس وتقييم الأداء إلى نظام للإدارة له القدرة على دمج التنمية المستدامة في استراتيجية المؤسسة وعملياتها الإدارية.

الفرع الأول: أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الإدارة القائمة على القياس

تستند منهجية بطاقة الأداء المتوازن إلى بعض المفاهيم الأساسية لأفكار إدارية هامة على غرار الإدارة القائمة على القياس **Measurement-Based Management**، فقياس وتقييم الأداء الجيد والمبني على أسس سليمة له فوائد كبيرة على مستوى المؤسسة والاقتصاد على حد سواء، ولتقييم الأداء عموماً بعدين أساسيين هما:¹

- البعد الاقتصادي، ويشمل تقييم النتائج العامة للمؤسسة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً مباشرة بأهداف الدولة وسياساتها العامة في إطار الاقتصاد العام للدولة؛
- البعد التنفيذي، ويشمل تقييم الأداء على المستوى الوظيفي أي تقييم كل نشاط من نشاطات المؤسسة.

* الإدارة القائمة على القياس **Measurement-Based Management**: هي الإدارة القائمة على الاستخدام المبتكر لبيانات المؤسسة التي تتحصل عليها من القياس من أجل توفير أساس منطقي للقرارات. ولمزيد من المعلومات حول المفهوم أنظر:

Paul Arveson و Shigeyasu Sakamoto: **Beyond World-Class Productivity**, Springer, London, 2010. و **Background and History of Measurement-Based Management:**

<http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Articles-Videos/Background>

¹. توفيق محمد عبد المحسن: اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ستة سيكما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2006، ص 13.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

لذلك يجب أن يتم اختيار المؤشرات المناسبة والدقيقة التي تخدم متطلبات مختلف أصحاب المصالح، حيث يتكفل المؤشر بوظيفتين أساسيتين: الأولى تتعلق بمعالجة المعلومات والثانية بنقل المعلومات. ويمكن استخدام مؤشرات الأداء البيئي أو المستدام لأسباب مختلفة تتعلق باحتياجات العديد من أصحاب المصالح أهمها:¹

- صناع السياسة حريصون على تقييم فعالية الأدوات التنظيمية والاقتصادية في تحسين أداء المؤسسة؛
- يمكن لمديري المؤسسات استخدام المؤشرات كأدوات للإدارة الداخلية أو للاتصال (لإعداد تقرير الاستدامة الخاص بهم مثلا)؛
- قد تقوم البنوك وشركات التأمين بتحليل الأداء البيئي والمجتمعي للمؤسسة من أجل تقييم المخاطر طويلة الأجل؛
- يستخدم مديرو صناديق الاستثمار معايير مالية إضافية لتقييم الأصول المالية وتزويد المستثمرين بمعلومات إضافية؛
- مقارنة أداء المؤسسات الخاصة بالحكومية للضغط على من لا يهتمون بالتنمية المستدامة؛
- رغبة المجتمع المحلي في تقييم أثر عمليات وأنشطة المؤسسات على بيئتها؛
- يقوم الباحثون بتحليل الملامح والاتجاهات من أجل تحسين فهم هذه الظواهر ويمكنهم تقديم تحليلات مقارنة من حيث الأداء البيئي والاجتماعي.

وتساهم بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الإدارة القائمة على القياس من خلال ما يلي:²

(1) حلقة التغذية العكسية المزدوجة: في النشاط التقليدي للمؤسسات كانت مراقبة الجودة وانعدام العيوب هي أساس العمل من أجل تفادي المنتجات الرديئة، وتركزت جل الجهود على التفتيش والاختبار في نهاية خط الإنتاج. وتكمن مشكلة هذا النهج في أن الأسباب الحقيقية للعيوب لا يمكن أبدا تحديدها بدقة، وبالتالي لن تتحقق الكفاءة والفاعلية بشكل دائم. وعليه يجب مراقبة المشاكل التي تحدث في كل مرحلة من مراحل عملية الإنتاج، من أجل تحديد أسبابها ومعالجتها، وهذا يضمن تقليل العيوب

¹. Sylvie Fauchoux, Isabelle Nicolai, Martin O'Connor: **Indicateurs de Développement Durable dans les entreprises : vers un contrat social**, L'encyclopédie du développement durable, N° 86, Les éditions des Récollets, Paris, Mars 2009, P 2.

². Paul Arveson: **The Balanced Scorecard and Measurement-Based Management**, Balanced Scorecard Institute, Strategy Management Group, 1998. Has been Seen in 27/10/2016 <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard/The-BSC-and-Measurement-Based-Management>

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

وتحسين جودة المنتج باستمرار. ولنجاح ذلك، ينبغي أن تكون جميع العمليات جزءاً من نظام يحتوي على حلقة التغذية العكسية. ولا بد من تحليل البيانات المتحصل عليها من التغذية العكسية لتحديد أسباب الاختلاف، وتحديد العمليات التي تنطوي على مشاكل كبيرة ل يتم تركيز الاهتمام عليها.

وتدمج بطاقة الأداء المتوازن التغذية العكسية للعمليات الداخلية مع المخرجات، كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة، ولكنها تضيف أيضاً حلقة تغذية عكسية حول نتائج استراتيجية المؤسسة. هذا يجعل بطاقة الأداء المتوازن توفر حلقة تغذية عكسية مزدوجة.

(2) **توفير مقاييس للنتائج:** لا يمكن تحسين ما لا يمكن قياسه. لذا يجب تطوير المقاييس بناء على أولويات الخطة الاستراتيجية، التي توفر المحركات الرئيسية ومعايير للمقاييس التي يرغب المدبرون بمراقبتها ومتابعتها، ثم تصمم العمليات لجمع المعلومات ذات الصلة بهذه المقاييس وتعمل على جعل هذه المعلومات رقمية ليسهل تخزينها وعرضها وتحليلها. يدرس صانعو القرار نتائج مختلف العمليات والاستراتيجيات التي تم قياسها أو تقييمها ويستخرجون النتائج لتوجيه المؤسسة وتقديم التغذية العكسية. لذلك تكمن قيمة المقاييس في قدرتها على توفير أساس واقعي لتحديد ما يلي:

- التغذية المرتدة الاستراتيجية لعرض وضع المؤسسة من مختلف وجهات نظر صناع القرار؛
- تشخيص التغذية المرتدة لمختلف العمليات لتوجيه التحسينات بشكل مستمر؛
- التغذية المرتدة حول المقاييس نفسها، وأي المقاييس يجب متابعته؛
- المدخلات الكمية لطرق التنبؤ والنماذج لأنظمة دعم القرارات.

(3) **الإدارة بالحقائق:** إن الهدف من إجراء القياس هو تمكين المديرين من رؤية مؤسساتهم بشكل أوضح ومن أبعاد مختلفة، ومن ثم اتخاذ قرارات أكثر حكمة على المدى الطويل. ولهذا يدرج كتيب معايير بالدريج¹ كل عام مفهوم الإدارة بالحقائق في قائمة الممارسات والفلسفات الإدارية التي تساعد المؤسسات على تحقيق التميز أو الأداء العالي.

يجب أن تكون عملية الإدارة مبنية على أساس صلب يتمثل بالبيانات والمعلومات الموثوق منها إضافة إلى التحليل. كذلك العمليات والقرارات تحتاج إلى أن تكون مبنية على المعلومات الحقيقية الواقعية المتعلقة بمؤشرات الأداء والتنبؤات المستقبلية، تلك المؤشرات يجب أن تعكس الصفات

¹ كتيب معايير بالدريج (Baldrige Criteria): كتيب يضم استبيان ومجموعة موثوقة من المبادئ التوجيهية يتم صقلها كل عام لنجاح الأعمال التجارية. ينشر سنوياً من قبل المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا، الذي يدير استعراض جائزة بالدريج التي تمنح للمؤسسات التي أظهرت أفضل الدرجات على الاستبيان، حيث أن الفائزين يحصلون على جائزة تهدف إلى إعادة بناء القدرة التنافسية الأمريكية لتكون حافزاً جيداً للعديد من المؤسسات. وفي المقابل عليهم الكشف عن بعض أفضل ممارساتهم الإدارية بحيث يمكن للمؤسسات الأخرى الاستفادة من خبراتهم.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

المميزة للمنتجات والخدمات والإجراءات والعمليات، حيث تستخدمها المؤسسة في تقييم الأداء وتتبع التقدم في تحقيق رضا العملاء والعاملين وفي نتائج المؤسسة.¹

ويجب أن تشتق المؤشرات والمقاييس من استراتيجية المؤسسة وأن يتم اختيارها بدقة. ومن خلال تحليل البيانات يتم تقييم المؤشرات في حد ذاتها وتغييرها لدعم تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.² فبطاقة الأداء المتوازن تشكل إطاراً معلوماتياً شاملاً يزود الإدارة بالمعلومات عن مجالات متعددة في وقت واحد، مما يجعلها أداة هامة تساعد المديرين على اتخاذ قرارات استراتيجية حاسمة.³

الفرع الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ استراتيجية الاستدامة

يقوم نظام بطاقة الأداء المتوازن على تبسيط استراتيجية المؤسسة ووضعها في المسار الصحيح، وتركيز جهود كافة العاملين في مختلف المستويات التنظيمية على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، وهذا ما يجعلها ملائمة لدمج الاستدامة وتنفيذ الاستراتيجيات المستدامة للمؤسسة الاقتصادية.

تتميز المؤسسات ذات الأداء العالي والتي نجحت في تحقيق نجاح مستمر، باعتمادها على نظم ومضامين إدارية ذات النظرة بعيدة المدى، التي تأخذ الأداء المستقبلي بعين الاعتبار، من خلال التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، كل هذا من خلال تحديد استراتيجيات فعالة لتحقيق النجاح. وذلك عبر صياغة دقيقة للخطط والأهداف من أجل تحقيق هذه الأهداف.⁴

وقد تعددت التعاريف المقدمة للاستراتيجية، وذلك راجع لكونها تعتبر من حقول الدراسة سريعة التطور، فلا يوجد تعريف موحد لها. فهناك من عرفها بأنها: (الاتجاه أو المجال الذي تتبناه المؤسسة على المدى الطويل الذي يحقق لها المزايا، من خلال ترتيب مواردها في ظل بيئة متغيرة، بغرض تحقيق أهداف أصحاب المصالح. فالاستراتيجيات تمثل الأشياء التي تقوم بها المؤسسة والطرق التي تسلكها والقرارات التي تتخذها للوصول إلى نقطة معينة أو مستوى معين من النجاح، أي لتحقيق أهداف معينة).⁵ كما تمت صياغة مفهوم شامل لآراء مجموعة كبيرة من الباحثين يعرف بالخمسة P للاستراتيجية (5P's for Strategy)، عرف الاستراتيجية بأنها: خطة Plan تحدد سياقات وسبل

¹ حسين محمد الحراشة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2011، ص 58

² Baldridge Performance Excellence Program, **Criteria for Performance Excellence**, 2013–2014, Gaithersburg, MD:US. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology, P40.

³ مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي: **مرجع سابق**، ص 29.

⁴ Christopher S.Chapman: **Controlling Strategy, Management Accounting and performance Measurement**, Oxford university press Inc, New York, 2005, P 11.

⁵ منصور محمد إسماعيل العريفي: **الإدارة الاستراتيجية**، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، الطبعة الثانية، 2011، ص 27.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

التصرف أو دالة يسترشد بها للتعامل مع موقف أو حالة معينة وهي مصممة لإنجاز الأهداف. وهي مناورة Ploy يقصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم، وهي نمط Pattern يصف تناغم الأجزاء من خلال السلوك المقصود، وحتى غير المقصود للوصول إلى المركز. وهي مركز Position أو ما يشار إليه بالوضع المستقر في البيئة، وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية، ومنظور Perspective يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة.¹

وعليه فالاستراتيجية هي خطط طويلة المدى يتم تطويرها مع الوقت لتحقيق الأهداف وتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال الاستخدام العقلاني للموارد اللازمة للوصول للنتائج المرجوة بما يتلاءم مع بيئة تتسم بالتغير الدائم. ورغم ما قدمته الدراسات حول الاستراتيجية وأبعادها من أساس نظري، لكن لاتزال هناك حتى الآن مؤسسات لم توفق في تطبيقها لصياغة وتنفيذ استراتيجياتها.

مما شكل فجوة بين الفهم النظري المجرد لهذا المفهوم وتطبيقاته الواقعية العملية في المؤسسات، وذلك يعود لأسباب كثيرة في مقدمتها صعوبة إيجاد مقاييس فعلية واقعية لبعض التوجهات النظرية لهذا الموضوع، وقلة الكوادر المدربة والممارسة لنقل هذه الأفكار إلى مضامين عملية في المؤسسة.² وترجع المشاكل التي تواجه المؤسسات في تنفيذ الاستراتيجية، إلى عدة أسباب منها:³

- يتم تأسيس الاستراتيجية بشكل عام من قبل الإدارة العليا للمؤسسة. مما يجعل المدراء والموظفون في المستويات الدنيا بعيدين كثيرا عن عملية تحديد الاستراتيجية، مما يجعلهم لا يدركون الاستراتيجية التي صاغتها الإدارة العليا، فلا يعملون على تنفيذها؛
- حتى لو كان موظفو المستويات الدنيا للإدارة على دراية كاملة بالاستراتيجية، فقد يشعرون بأن دورهم منخفض لإحداث فرق ملموس، وتأثير أفعالهم ضئيل أو لا تؤثر على تنفيذ الاستراتيجية؛
- حتى لو كان الموظفون على بيينة من الاستراتيجية ويشعرون أن بإمكانهم المساهمة في تنفيذها، فقد لا يعرفون ما الذي يجب عليهم القيام به؛
- حتى لو كان الموظفون على بيينة من الاستراتيجية ومعرفة دقيقة بما يجب القيام به لتنفيذها، فقد لا يعملون بجد لتنفيذها. وينشغلون بالقيام بالأنشطة والتعامل مع التفاصيل الروتينية اليومية.

¹ مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي: مرجع سابق، ص 195.

² طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس: دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 20.

³ Michael L. Werner, Fuyuan Xu: **Executing Strategy with the Balanced Scorecard**, International Journal of Financial Research, Sciedu Press, Canada, Vol. 3, No. 1; January 2012, p 90.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

فالاستراتيجية ليست مسؤولية القيادة العليا في المؤسسة فقط، ولا يقتصر تنفيذها على العمليات الأساسية لهذه الإدارة، بل تضم كل أصحاب المصالح، ويجب أن يكون تصميمها وتنفيذها مشتركا بينهم جميعا، لأهمية دور كل منهم في نجاحها.

ولا تعد بطاقة الأداء المتوازن بديلا عن نظام التقييم اليومي للأداء، إنما تم اختيار مقاييسها البطاقة لتوجيه اهتمام المدراء والعاملين لتلك العوامل التي قد تقود نحو نجاحات تنافسية للمؤسسة.¹ إذ يجب أن تستمد جميع الأهداف والمبادرات والمؤشرات والمقاييس المالية وغير المالية فيها من رؤية المؤسسة واستراتيجيتها. ويقصد بالرؤية المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.² لذا فمن أهم مشاكل الإدارة الاستراتيجية هو أن معظم أنظمة إدارة الأداء تصمم حول الموازنة السنوية، والخطط التشغيلية التي يتحدد تأثيرها في تحفيز السلوك التكتيكي والأداء قصير الأمد.³ ولأن القياس مهما كان جيدا، لا يساهم وحده في تحقيق أهداف المؤسسات واستراتيجياتها، وفرت بطاقة الأداء المتوازن أداة لقياس ومتابعة وتنفيذ الاستراتيجية.

فالبطاقة لا تشتق من الاستراتيجية فقط إنما تعمل دائما على تنفيذها. كما تعمل أيضا على النظر بعمق إلى الاستراتيجية وما بين سطورها وأبعد منها.⁴ حيث عالجت الحواجز التي تعيق تنفيذها. فمقاييس رضا العملاء والكفاءة والفعالية الداخلية، وأنشطة الابتكار والتحسين المتواصل للمؤسسة هي متممة للمقاييس المالية في البطاقة. حيث أن الأهداف هي خرائط طرق لتحقيق الرؤية بينما المقاييس هي مؤشرات للتقدم في تحقيق الأهداف. تجر المقاييس المؤسسة بكاملها تجاه الرؤية، وتجاه نوع المؤسسة التي تريد أن تصبحها من أجل أن تنجح على مر الزمن.⁵

فبطاقة الأداء المتوازن تلخص مجموعة من المؤشرات الرائدة والقائدة ذات التوجه الاستراتيجي، من خلالها يتم تحديد مؤشرات الأداء الحاكمة وتوصيلها ومتابعتها بسهولة من أجل تقييم النجاح، وقد غير هذا الابتكار الطريقة التي يفكر بها الكثير من المديرين، فهم الآن يطورون الاستراتيجية بحرص وينظرون إلى المؤسسة بصفاتها مجموعة من الأنشطة المتكاملة، ويدمجون

¹. Robert S.Kaplan, David P.Norton: *Linking The Balanced Scorecard to Strategy*, California Management review, Vol 39, No 1, Fall 1996, P 69.

². ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي: *الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 93.

³. مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي: *مرجع سابق*، ص 196.

⁴. إبراهيم الخلوف الملكاوي: *مرجع سابق*، ص 194.

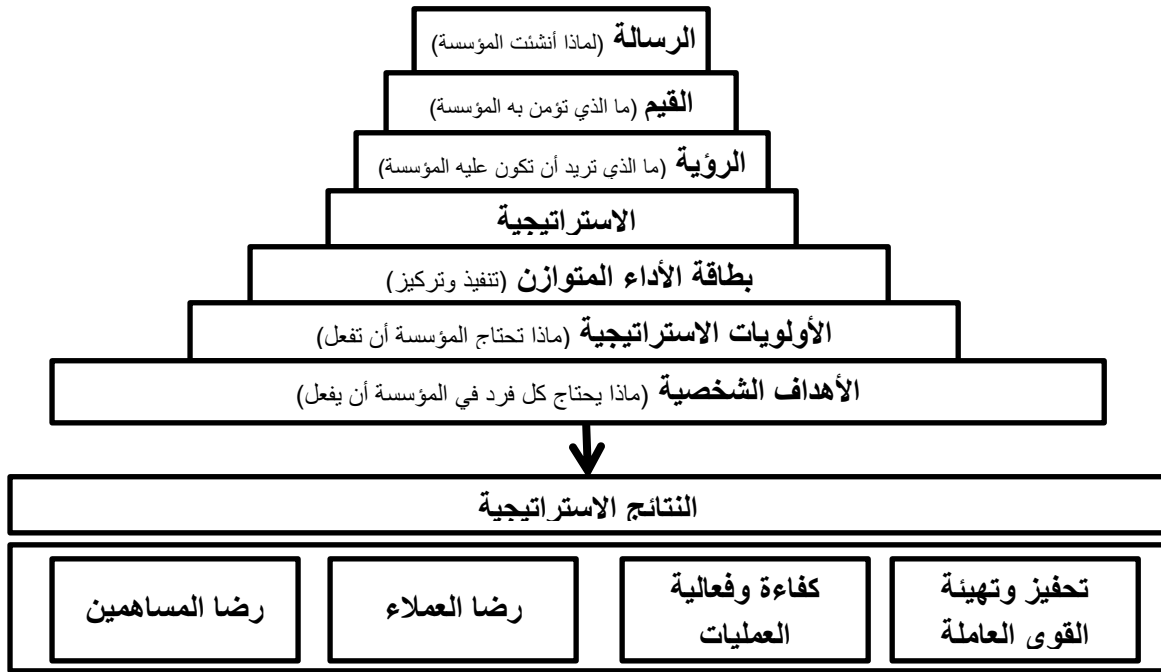
⁵. ديانا جي أولبنغر ورتشارد إن كاتز ترجمة: سميح أبو فارس، مكتبة العبيكان: *تجديد الإدارة*، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 352.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

الاستراتيجية في مقاييس الأداء ويربطونها بالمكافآت.¹ فهي بذلك تمثل أداة لترجمة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وربط الاستراتيجية بعيدة المدى بالعمليات التشغيلية قصيرة المدى.

ولربط الأهداف الاستراتيجية بمؤشرات البطاقة أهمية بالغة في تحقيق النجاح التنظيمي للمؤسسات، حيث أن النجاح في المؤشرات يمثل نجاحا استراتيجيا للمؤسسة. وبالتالي فهي تعمل على سد الفجوة بين الاستراتيجية وبين العمليات التشغيلية ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (19): دور بطاقة الأداء المتوازن في سد الفجوة بين الاستراتيجية والنتائج المرجوة



Source: Robert S.Kaplan, David P.Norton: The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, OPCIT, P 73.

يتضح من الشكل الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن كحلقة وصل بين نتائج أداء المؤسسة واستراتيجيتها ورؤيتها ورسالتها. حيث سدت الفجوة بين الأهداف والأداء المتوقع والنتائج الفعلية، فهي تعمل على ربط الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بالأهداف الشخصية للعاملين من أجل زيادة التزامهم وإخلاصهم لتنفيذ الاستراتيجية، فيبدلون ما في وسعهم للوصول إلى النتائج المستهدفة.

هذا ما جعل بطاقة الأداء المتوازن تشكل نظاما ناجحا لتقييم وتنفيذ ومتابعة استراتيجية المؤسسة، فتطورت لتصبح نظام إدارة استراتيجية.

¹ .مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي: مرجع سابق، ص 199.

المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن أداة الإدارة الاستراتيجية المستدامة

عانت الكثير من المؤسسات من عدم الانسجام بين استراتيجيتها ونشاطاتها، خاصة المستدامة، فأحيانا تكون النشاطات المنفذة لا تخدم الاستراتيجية أو أنها تتعارض معها، لذا وفرت بطاقة الأداء المتوازن هذا الانسجام بين القياسات واستراتيجية المؤسسة بما فيها المستدامة كأداة إدارة استراتيجية.

الفرع الأول: ملائمة بطاقة الأداء المتوازن لإدارة البيئة وقضايا الاستدامة استراتيجيا

واجهت المؤسسات في النظام التقليدي للإدارة صعوبات في التنسيق بين بناء الاستراتيجية وتنفيذها. حيث أن نقطة الضعف الرئيسية في الإدارة الاستراتيجية تكمن في التطبيق إذ أن نصف الاستراتيجية في الغالب لا يطبق.¹ لذلك توفر بطاقة الأداء المتوازن حلا لتجاوز تلك المشاكل، فتقوم بتسجيل علامات تشير إلى المعلومات المتوفرة للاستراتيجية ومدى حاجتها لها طبقا للظروف التي تواجهها، بما يقود المؤسسة في الحاضر والمستقبل، لأنها تحدد أربعة مصادر لاستراتيجية المؤسسة وإدارتها، بواسطة محاورها الأربعة التي توفر من خلالها توجهها استراتيجيا يقود أداءها المستقبلي، ومقاييس لأدائها التشغيلي، وتقدم في تكامل مقاييسها صورة أكثر وضوحا لأداء المؤسسة، والطريقة الأفضل لبلوغ هذا الأداء.² وعلى الرغم من عدم وضوح أثر ذلك في المدى القصير، إلا أن بطاقة الأداء المتوازن سرعان ما أصبحت أداة لإدارة الاستراتيجية واستطاعت التعامل مع 90 % من معدلات الفشل في المؤسسات.³ فقد أدى تطور الفكر الإداري وما توصلت إليه الأبحاث في مجال البطاقة إلى تأشير أهمية المنظور الاستراتيجي في الربط بين مقاييس ومؤشرات عديدة مالية وغير مالية، تنطلق من رؤية واضحة مستندة إلى الأهداف الاستراتيجية وتسعى إلى تحقيق التوافق والمواءمة بين قياسات الأداء الحالي والأداء المستقبلي بالاعتماد على أسس ومفاهيم الاستراتيجية وتقييم الأداء.⁴

فقد أوضح نورتن وكابلان في بحثهما الذي نشر سنة 1996 بعنوان (بطاقة الأداء المتوازن كإدارة استراتيجية)، تطورا جديدا لبطاقة الأداء المتوازن كأداة الإدارة الاستراتيجية. فأصبحت البطاقة

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي: مرجع سابق، ص 206.

² مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي: مرجع سابق، ص 198.

³ Robert S.Kaplan, David P.Norton: The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, OP.CIT, P 3.

⁴ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 507.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

تقوم على صياغة وإدارة وتنفيذ الاستراتيجية من خلال مكوناتها وأبعادها والترابط المنطقي بين محاورها، وسلسلة العلاقات التي تنشأها، مما يطور العمليات التشغيلية لإقامة نظام إدارة استراتيجية.

حيث تمكن هذه البطاقة منهجية إدارة الاستراتيجية في المؤسسة من المواءمة بين الأفعال والأنشطة التنظيمية والاستراتيجيات، وذلك من خلال مجموعة خطوات أهمها:¹

- تشخيص الأهداف الاستراتيجية لكل مظهر من مظاهر المؤسسة المعنية؛
- ضرورة ربط مقاييس مناسبة بكل استراتيجية وأهدافها، حيث تكون نوعية وكمية على السواء؛
- تحديد مبتغى لكل المقاييس؛
- تسجيل المبادئ الاستراتيجية المطلوب تحقيقها لكل هدف من الأهداف؛
- ربط الأهداف الاستراتيجية بعلاقات سببية وتأثيرية ليظهر ما يدعى بخارطة الاستراتيجية.

ومع دخول عصر المعرفة والانفتاح والعولمة، لم يعد تقييم المؤسسات الاقتصادية يقتصر على مدى تحقيقها لأرباح مالية، إنما ظهرت العديد من الاعتبارات والمجالات والمفاهيم الحديثة التي جعلت للمؤسسات الاقتصادية دورا أكبر يقيم أداؤها على أساسه، من أهم هذه المجالات هو الأداء البيئي وكيفية دمجها في نظام إدارة المؤسسة وضمن استراتيجيتها وكيفية تفعيله وتقويمه، وذلك سعيا منها نحو تعزيز مساعيها نحو تحقيق الاستدامة والمساهمة في التنمية المستدامة.

إن نماذج الإدارة الاستراتيجية السابقة مبنية على أساس الافتراض الاقتصادي النيوكلاسيكي القائل بأن الاقتصاد هو نظام مغلق، أي دورة (إنتاج - استهلاك) مغلقة، مما يفترض ضمنا أنه منفصل ومستقل عن النظام الاجتماعي والبيئي. لذلك فتطور الإدارة الاستراتيجية إلى الإدارة الاستراتيجية المستدامة كضرورة ابتدأ مع النموذج الذي غير طبيعة العلاقة بين الاقتصاد، المجتمع والبيئة الطبيعية. أي النموذج المبني على أساس الاستدامة (Sustainability-based).²

فبما أن الإدارة الاستراتيجية تتضمن تطوير المزايا التنافسية التي تسمح للمؤسسات باغتنام الفرص وتجنب التهديدات، وبما أن اخضرار بيئة الأعمال بعدا رئيسا ومستقلا يوفر فرصا هامة أو تهديدات، مما يضطر الإدارة الاستراتيجية لأن تبحث وتحدد استراتيجيات مستدامة وتنفيذها خلال

¹ مزرهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد وهيثم علي حجازي: نكاه الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، دار صفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 277.

² محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي: الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، دار الوراق، عمان، الأردن، 2012، ص 812.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

العقود القادمة. وأن استراتيجية المؤسسة توفر إطارا قيما يمكن لها من خلاله أن توضح وتطور قيمها التنظيمية وتطور فهما لعلاقتها مع أصحاب المصالح. وبالتالي لا يمكن تطوير استراتيجيات لتحقيق أرباح ضمن بيئة تالفة. والاستراتيجيات المستدامة هي استراتيجيات تكاملية تزود المؤسسة بمزايا تنافسية تعزز من الجودة في النظام البيئي وإمكانية النمو الاقتصادي للمؤسسة، كما أن استراتيجيات الاستدامة يمكن أن توفر ميزة قيادة الكلفة أو تميز للمنتوج.¹

وبالتالي فقط تناولت العديد من الأدبيات الاستجابة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية للقضايا البيئية، والتكامل الضروري للقضايا البيئية ودمجها بعملية الإدارة الاستراتيجية. وقد قدم مصطلح الإدارة الاستراتيجية المستدامة، باعتبار أن الأرض هي صاحب مصلحة له قوة وتأثير متنامي، فالأرض ليست المصدر النهائي لرأس المال الطبيعي والمستلم النهائي للمخلفات فحسب بل تم تمثيلها في بيئة الأعمال من الملاك حسب أصحاب المصالح (الخضر).

فالإدارة الاستراتيجية المستدامة تشير إلى (المعرفة أو الإدراك الداخلي، العمليات الاستراتيجية الهيكلية والعملياتية. والعدد الكبير من التحالفات الداخلية والخارجية، الشبكات والعلاقات ذات الأهمية للمؤسسات التي ترغب بالعمل بأساليب مستدامة). فهي تتضمن عمليات الإدارة الاستراتيجية المنافسة اقتصاديا والمستجيبة اجتماعيا والمتوازنة مع دورة الطبيعة، فهي لا تشير فقط للبقاء والتجدد للمؤسسة نفسها بل للبقاء والتجدد للنظام الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي التي تعمل المؤسسة ضمن حدودها.²

ونظرا لأن التوجه الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن يعترف بإمكانية تكييف سلوك العاملين مع النواتج المرغوب فيها في صورة أداء تشغيلي في المدى الزمني طويل الأجل، تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام فعال للإدارة الاستراتيجية المستدامة وتفعيل دور المؤسسة في التنمية المستدامة.

إذ تعتبر هذه البطاقة منهجا مثاليا للجمع بين المعلومات حول الآثار البيئية لأنشطة المؤسسة على المدى الطويل والمقاييس الاقتصادية للنجاح.³ فهي بوصفها نظاما للإدارة الاستراتيجية تصبح أكثر اكتمالا عندما يتم دمج معالجة الجوانب الاستراتيجية المتعلقة بإدارة البيئة فيها.⁴ فهي عبارة عن

¹. نفس المرجع السابق، ص 816.

². نفس المرجع السابق، ص ص 817، 821.

³. Stefan Schaltegger, Roger Burritt and Holger Petersen : **OP.CIT**, P 57.

⁴. Luís Miguel D.F.Ferreira, Cristóvão Silva and Susana Garrido Azevedo : **An environmental balanced scorecard for supply chain performance measurement**, Benchmarking: An International Journal, Vol. 23 Iss 6, 2016, p 6. <http://dx.doi.org/10.1108/BIJ-08-2013-0087> (last visit 20/10/2017)

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

نظام مفتوح، يسهّل النظر في قضايا الاستدامة، مما يجعلها وسيلة ممتازة للتحكم في الإدارة البيئية والاجتماعية لأنها تسمح بإنشاء توافق بين الأهداف المالية والاقتصادية والبيئية والاجتماعية. وهذا راجع للأسباب التالية:¹

- خاصية التوازن التي تتميز بها بطاقة الأداء المتوازن تمكنها من أن تساعد على أخذ جميع الجوانب ذات الصلة بتحقيق الاستدامة في الاعتبار معا وبطريقة متوازنة؛
 - بطاقة الأداء المتوازن تدمج عوامل النجاح غير المالية وطويلة الأجل (والتي من ضمنها الجوانب الاجتماعية والبيئية) في نظام الإدارة؛ حيث توفر علاقة سببية بين الجوانب البيئية والاجتماعية والنجاح المؤسسي على المدى الطويل وتدمجهم في الإدارة العامة للمؤسسة؛
 - توفر بطاقة الأداء المتوازن طريقة لترجمة الاستراتيجيات المؤسسية المستدامة إلى إجراءات تنفيذية، وهي تتيح عرض المواضيع المتصلة باستدامة المؤسسات، والمساعدة على تحديد الأهداف البيئية الاستراتيجية، واختيار المؤشرات المستمدة من الأهداف، مما يسمح بقياس مستوى تنفيذ الأهداف البيئية للمؤسسات، وتحقيق التكامل البيئي داخل الإدارة العامة للمؤسسة؛²
- إن إدارة البيئة استراتيجيا تزود المديرين الاستراتيجيين بمهارات واستراتيجيات وظيفية وعملياتية لإدارة القضايا البيئية وفي نفس الوقت خلق قيمة مستدامة للمؤسسة.
- بطاقة الأداء المتوازن هي نظام تخطيط وإدارة استراتيجي يستخدم على نطاق واسع في المؤسسات الربحية وغير الربحية والحكومات في جميع أنحاء العالم، لمواءمة الأنشطة التجارية مع رؤية واستراتيجية المؤسسة، وتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية ومراقبة تنظيم الأداء نحو الأهداف الاستراتيجية. تتناسب بطاقة الأداء المتوازن بشكل جيد مع مفهوم خط الأساس الثلاثي، ومن السهل استخدامه للإبلاغ عن التقدم نحو تحسين الأداء المالي والبيئي والاجتماعي (التوازن المثالي). من أجل منح المديرين والمديرين التنفيذيين رؤية أكثر توازناً للأداء التنظيمي.³

¹. Nan Chai: **Sustainability Performance Evaluation System in Government: A Balanced Scorecard Approach Towards Sustainable Development**, Springer Dordrecht Heidelberg, New York, USA, 2009, P82.

². Frank Medel González, Lourdes García Ávila : **Sustainable Balanced Scorecard and Information Systems for Environmental Management**, Conference Paper, 7th International Conference of Business Sciences (CICE), January 2010, P9.

³. Joseph J.Jacobsen: **Op.cit**, P 21.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

فبطاقة الأداء المتوازن البيئية أو المستدامة أداة تعطي فرصة جيدة لدمج الأهداف والإجراءات البيئية في نظام الإدارة القائم. وهي لا تقدم بديلا عن الأنظمة الأخرى مثل ISO 14000، ولكنها تساعد على تعزيز أساليب التنمية المستدامة داخل عمليات المؤسسة وربطها مع نظام الإدارة التقليدية.¹ فهي أداة الإدارة الاستراتيجية المستدامة وينبغي دمجها داخل نظم الإدارة البيئية التي تحددها ISO 14001، فهي تساهم في المراجعة والتحسين المستمر للاستراتيجية البيئية للمؤسسة.² وتشارك بطاقة الأداء المتوازن مع الإدارة البيئية في النقاط التالية:

جدول رقم (9): العناصر المشتركة بين بطاقة الأداء المتوازن والإدارة البيئية

بطاقة الأداء المتوازن	الإدارة البيئية
تبدأ من التصريح بالرسالة والرؤية المقترنتان بالقيم.	تبدأ من تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) وتعريف سياساتها.
تتطلب تحديد أهداف استراتيجية وغايات مرتبطة بها.	تتطلب أهداف وغايات مستمدة من السياسات.
يحتاجان إلى استراتيجية واضحة	
تقوم على بناء نظام مؤشرات يسمح بقياس تحقق الاستراتيجية ويوجه عمليات التحسين المستمر.	تقوم على مؤشرات لتحقيق الأهداف والغايات
تشكل التكنولوجيا والابتكار والاتصالات وإدارة الموارد البشرية عوامل نجاح حرجة.	
التزام الإدارة العليا وتحديد المسؤوليات كمتطلبات أساسية لتطبيقهما.	
كلاهما يتطلب التزام كل أفراد المؤسسة وضم أهدافهم الخاصة إلى أهداف المؤسسة ليكونوا قادرين على تطوير الاستراتيجية وتحقيق الأرباح المنشودة.	
تتجاوز حدود الأمور الداخلية من خلال النظر للعملاء كسبب وجود المؤسسة.	تعتبر حاجات أصحاب المصالح كمتطلبات أساسية.
تحديد مؤشرات قياس تحقيق الأهداف والغايات المحددة.	

Source: Frank Medel González, Lourdes García Ávila: **Sustainable Balanced Scorecard and Information Systems for Environmental Management**, Conference Paper, 7th International Conference of Business Sciences (CICE), January 2010, P 3.

هناك العديد من نقاط الاتصال والتشابه بين بطاقة الأداء المتوازن والإدارة البيئية، فالثانية تصف مهام العناية بقضايا البيئة، والأولى يمكن أن تكملها بأن تكون أداة فعالة لتطبيق إدارة بيئية ناجحة في المؤسسة الاقتصادية، فتنفيذ الاستراتيجية البيئية للمؤسسات يتطلب وجود نظام للكشف عن مدى تحقق

¹. Predrag Pravdic, Rada Kucinar: **Integration of Environmental Aspects into BSC**, 1st International conference on Quality of Life, Center for Quality, Faculty of Engineering, University of Kragujevac, June 2016, P 360.

². Frank Medel González, Lourdes García Ávila : **OP.CIT**, P9.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

الأهداف البيئية. والبطاقة هي التي تسمح بدمج هذه المجالات في الإدارة، واستخدام المؤشرات البيئية كعناصر أساسية لتتبع تنفيذ الاستراتيجية البيئية.

ويمكن تلخيص أهم أهداف بطاقة الأداء المتوازن التي تتضمن مؤشرات الأداء البيئي فيما يلي:¹

- توفير منهجية منتظمة وموضوعية لتحديد وترتيب أولويات مقاييس الأداء والأهداف والإجراءات لنشر الاستدامة الاستراتيجية على مستوى العمليات (ربط القرارات الاستراتيجية بالتكتيكية)؛
- تقديم منهجية للتفكير في دورة الحياة، تتوافق مع متطلبات ISO 14001 للتخطيط البيئي؛
- توفير مجموعة من الأدوات المتكاملة لتسهيل تنفيذ المهام؛
- تنطوي على دمج الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية؛
- توفير إمكانية الحصول على شهادات المطابقة؛
- تنطوي على التحسين المستمر؛
- تنطوي على اتخاذ القرارات التشاركية بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين؛
- السماح بتحكم أفضل في المعلومات؛
- النظر في الخصائص الفردية للمؤسسات.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة لإدارة دورة التحسين المستمر في المؤسسة نحو دمج التنمية المستدامة. من خلال كونها أداة لإدارة ومراقبة الأداء المتوازن، عبر مزيج من المؤشرات المالية وغير المالية. ويشكل تكامل نهج البطاقة مع التنمية المستدامة مقترح لرسم سياسة استدامة المؤسسة وفق ثلاثة محاور: العمليات الداخلية والعلاقة مع العملاء وأصحاب المصلحة والارتباط مع المجتمع، بما يضمن زيادة مختلف أشكال رأسمال المؤسسة. وفيما يلي عناصر تفعيل مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة حسب كل محور وكل رأس المال:

¹. Mili-Ann M.Tamayao, Virginia J.Soriano: **Enhanced Balanced Scorecard: A Proposed Sustainability Planning Platform**, Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science, Vol.2, WCECS, San Francisco, USA, October 20-22, 2009, P 3.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

جدول رقم (10): عناصر تفعيل مساهمة المؤسسة الاقتصادية في التنمية المستدامة

رأس المال البيئي	رأس المال الاجتماعي	رأس المال الاقتصادي	
ترشيد استهلاك الطاقة والمواد؛ تطهير مياه الصرف وتقليل النفايات؛ خفض الضوضاء في الورشات	ضمان صحة العاملين؛ تحقيق أعلى مستوى للمعرفة خاصة عبر التكوينات؛ خفض ضغط الأجور؛ إنشاء علاقات اجتماعية بناءة	ضمان القيمة للمساهمين؛ ضمان البحث والتطوير.	العمليات الداخلية
تحسين دورة حياة المنتجات بتصميم "من المهد إلى المهد"؛ استرجاع المواد الموضوعة في السوق؛ ونشر الاستخدام الأمثل	علاقات جيدة مع الجيران؛ نقل المعارف للعملاء.	تقديم منتجات عالية الأداء؛ ضمان صيانة عالية الأداء	العملاء
طريقة دفع تفضل اقتصاديات المواد (تجنب الماديات: تعويض السلع بخدمات)؛ بناء شراكات من أجل صناعة بيئية	نقل معارف للمجتمع؛ مشاريع أجنبية تساهم في نقل المعرفة بما فيها التكنولوجيا؛ التكفل بالرعاية؛	أدوات إنتاج عالية الأداء	البيئة والمجتمع

Source: Hadelin de Beer: L'entreprise et le développement durable, etopia, Octobre 2010, P9.
http://www.etopia.be/IMG/pdf/Entreprise_et_developpement_durable.pdf

يفترض من العناصر السابقة أن تمثل نقاط قوة حسب محاور بطاقة الأداء المتوازن عند تحقيقها والتركيز عليها، تستطيع المؤسسة الاقتصادية تحقيق الاستدامة، ودمجها في مختلف عملياتها، والمساهمة في زيادة رأسمالها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

كما أن استخدام الخرائط الاستراتيجية لتمثيل القضايا البيئية والاستدامة يجعل عمليات صنع القرار أسهل، من خلال التأكيد على الترابط بين الأهداف المقررة والاستراتيجيات المقدمة في هذا المجال. فبطاقة الأداء المتوازن قادرة على تحسين عملية تقييم الأداء البيئي، وتحسين تفاعله مع الأداء الكلي للمؤسسة.¹

فبطاقة الأداء المتوازن تساعد في تحديد وإدارة الجوانب البيئية والاجتماعية التي تسهم في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة من خلال العلاقات السببية التي توضحها بينها. لتقوم المؤسسة من

¹. Sónia Silva Monteiro, Verónica Paula Lima Ribeiro : **OP.CIT**, P 339.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

خلال ذلك بالوفاء بالمتطلبات الرئيسية للاستدامة من أجل التحسين الدائم لأدائها في النواحي الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

الفرع الثاني: جوانب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجية مستدامة

تساعد بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة على تحقيق التنسيق الفعال بين النظم الإدارية واستراتيجيتها. وتتمثل أهم جوانب تحويل البطاقة إلى نظام إدارة استراتيجية مستدامة فيما يلي:¹

(1) تحويل استراتيجية الاستدامة إلى فقرات تشغيلية: تنتقل المؤسسة من خلال الهيكل المنطقي للخارطة الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن إلى الصيغة التي تحدد تفاصيل العوامل الحدية ذات الصلة باستراتيجيات الاستدامة في المؤسسة، هذه العملية تسهم في تكوين نقطة مرجعية (مشتركة وممكنة الإدراك) لكل وحدات المؤسسة والعاملين فيها.²

(2) تنسيق وترابط عناصر المؤسسة: تتكون المؤسسة بشكل عام من مجموعة من العناصر الأساسية أهمها مراكز الإنتاج الفعلية، والتي يطلق عليها البعض وحدات الأعمال الاستراتيجية. فقد يكون لدى المؤسسة خمسة وحدات أعمال استراتيجية، بالإضافة إلى توفر مراكز خدمات أو دعم للمراكز الاستراتيجية الأساسية مثل مراكز التمويل، التسويق، التوزيع، الشراء، الأمن. وجميعها تقدم خدمات مساعدة لمراكز الإنتاج. ولذلك قد يتم إعداد بطاقة أداء لكل مستوى من هذه المستويات وربط علاقاتهم معا من خلال الأهداف والمؤشرات المرتبطة بها:

- مستوى المصنع؛ فقد تتضمن المؤسسة أكثر من مصنع ويتم إعداد بطاقة أداء تصف الأولويات العامة للاستراتيجية الأساسية للمؤسسة ككل؛
- مستوى المراكز الإنتاجية؛ حيث يتم إعداد خطة طويلة الأجل وبطاقة أداء متوازن لكل مستوى وبشكل متناسق مع ما ورد في بطاقة الأداء للمصنع التابع للمؤسسة.
- مستوى المراكز المساعدة؛ حيث يتم أيضا إعداد خطة عمل وبطاقة أداء متوازن لكل مركز استنادا إلى أفضل وضع عملي للمشاركة بين هذه المراكز أو الأقسام، لخدمة الأنشطة بالنسبة لجميع المراكز أو أقسام الإنتاج الاستراتيجية.

¹ محمد محمود يوسف: مرجع سابق، ص 197.

² مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي: مرجع سابق، ص 190.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

ويجب أن تحدد العلاقات الارتباطية بين عناصر المؤسسة في ضوء محددات الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة وبما يحقق الارتباط المباشر للمستخدم الداخلي لهذه المعلومات والبيانات.

(3) جعل استراتيجية الاستدامة الشغل الشاغل لكل فرد داخل المؤسسة: مع تهيئة المناخ المناسب لتدعيم التغيير الاستراتيجي الذي يحدث بسبب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ويتم توفير هذا المناخ من خلال ثلاث إجراءات مهمة هي:

- التأكد أن كل فرد لديه فهم واستيعاب كامل حول الاستراتيجية فإذا لم يستوعب العامل في المؤسسة مضمون الاستراتيجية فلن يكون قادرا على تنفيذها أو التعاون على تحقيقها؛
- التأكد من أن كل فرد داخل المؤسسة يعرف جيدا أين يكون موقعه داخل منظومة العمل بالمؤسسة لتحقيق الاستراتيجية؛
- التناسق فيما يتعلق بتقديم الحافز المناسب لمقابلة مجهودات الأفراد داخل المؤسسة، إذ يجب أن يتلاءم تشجيع الأفراد على اتباع سلوك معين مع متطلبات تطبيق الاستراتيجية وزيادة الاهتمام بأن يكون المقابل كحافز مناسب لمثل هذه المجهودات.

(4) التشغيل المتواصل للاستراتيجية: يجب أن يكون العمل والتشغيل مستمرا بالنسبة لتطبيق الاستراتيجية دون توقف سواء في الأجل القصير أو الطويل. ويتطلب الأمر وضع هذه الاستراتيجية في مراحل إدارية ذات عمل مستمر خاصة فيما يلي:

- تكامل الاستراتيجية مع عمليات التخطيط وإعداد الموازنات: من المهم تحديد أهداف فرعية ذات قيم محددة في الأجل القصير على المؤسسة أن تحققها، مع أهمية تحديد الأولويات وتناسق برامج التشغيل في ظل تطبيق الأساليب الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وإدارة الأنشطة، مما يساعد بشكل أكثر موضوعية في تحقيق تخصيص أمثل للموارد المتاحة داخل المؤسسة على المشروعات المختلفة؛
- إدخال النظام الجديد لإعداد التقارير: يجب تطوير نظم جمع البيانات وتحليلها وإعداد تقارير بما يخدم التطور الذي يحدثه تطبيق الاستراتيجية المقترحة داخل المؤسسة؛
- تفعيل دور اجتماعات الإدارة الجديدة للمؤسسة: يجب طرح كافة عناصر تقييم أداء المؤسسة للنقاش، ووضع فريق لحل المشاكل التي تحدث أثناء التطبيق واستمرار عملية التحديث والتعلم.

5) الإدارة التنفيذية لتطبيق النظام: نجاح برنامج تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن لا يكون باعتباره نظاماً لتحديد المؤشرات أو المقاييس لتقييم وقياس أداء المؤسسة، بل يتحقق النجاح في حالة الأخذ به كمرحلة تحول واعتباره نظاماً لإدارة أداء المؤسسة من منظور استراتيجي لها. ويتحقق هذا خلال ثلاث مراحل تحتاج إلى سنتين (24 شهراً)، يتم خلال المرحلة الأولى التي يطلق عليها مرحلة التحول والتغيير التي قد تستغرق من 3 إلى 6 أشهر ترسيخ مفاهيم مضمون العمل الاستراتيجي للمؤسسة، ونوعية الأطراف ذات الصلة بهذا المضمون جيداً. وتمثل المرحلة الثانية بداية تحقيق المكاسب والتي قد تستغرق ستة أشهر يبدأ خلالها نشر وبيان الاستراتيجية للمستويات العليا للمؤسسة، يليها المرحلة الأخيرة التي يتم فيها تكامل الاستراتيجية في العمل اليومي وفي فكر ووجدان العاملين داخل المؤسسة حيث تصبح جزءاً من ثقافتهم.

المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كإطار للتغيير التنظيمي نحو الاستدامة

تلعب بطاقة الأداء المتوازن أدواراً مهمة في الإدارة الشاملة للاستدامة في المؤسسات وفي دعم الإدارة لخلق التحسينات. ويعد التغيير التنظيمي أمراً حاسماً لتحقيق التنمية المستدامة.

الفرع الأول: ملاءمة بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الاستدامة على أساس القيمة

تقوم الإدارة بالقيم على اختيار المؤسسة مجموعة من القيم المتفق عليها مع جمع أو معظم أصحاب المصلحة، حيث تصبح هذه القيم هي الأساس، والتركيز على ثقافة المؤسسة والاهتمام بكل الملاك أو المساهمين والعملاء والعاملين وكل ما هو مهم للمؤسسة (العمليات الداخلية، الموردين، البيئة، المجتمع، ...)، والتعامل معهم بأخلاق عالية والعمل وفقاً لاحتياجاتهم، ثم عمل ما يحقق الربح.¹ وهذه الأمور هي القواعد الأساسية التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، لذلك توفر الإدارة بالقيم المناخ الملائم لتطبيق البطاقة، التي تساهم في تفعيل إدارة الاستدامة على أساس القيمة.

ويؤكد المنظرون على مدى العقود الماضية، على تركيز المؤسسات إلى جانب تحقيق أهدافها على الحصول على أكبر قيمة ممكنة. ومن أجل السير على مسار التنمية المستدامة - أو الوصول إليها - يحتاج المجتمع بالضرورة إلى مساعدة المؤسسات باعتبارها محركات أي اقتصاد حديث.

¹. رحاب محمد عبد الرحمن: مرجع سابق، ص 193.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

لذلك يجب تضمين جميع الجوانب ذات الصلة بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بطاقة الأداء المتوازن. حيث يساعد ذلك في ضمان النجاح الاقتصادي المستدام للمؤسسة. لذلك تتضمن المحاور الأربعة للبطاقة، جميع الأنشطة المهمة لإنشاء القيمة وترتبط فيها الأسباب بالنتائج. وعند صياغة البطاقة يتم اشتقاق الأهداف والمقاييس في جميع المحاور من الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل في عملية من أعلى إلى أسفل، ويضمن هذا الهيكل الهرمي التوجه بالقيمة لكافة أنشطة المؤسسة.

فبطاقة الأداء المتوازن لديها القدرة على دمج الأبعاد الثلاثة للاستدامة، مما يتيح إمكانية اتباع نهج قائم على القيمة لإدارة الجوانب البيئية والاجتماعية. ويهدف هذا النهج إلى تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية والاقتصادية في وقت واحد. ولذلك، فإن العلاقة بين المقاييس البيئية والاجتماعية والنجاح الاقتصادي للمؤسسة يجب أن تؤخذ في الاعتبار. ويجب دمج الدعائم الثلاث للاستدامة من خلال نهج موجه بالقيمة لثلاثة أسباب هي:¹

- إدارة الاستدامة التي تقلل من قيمة العمل تعد خطيرة، لأنها تنفذ من قبل المؤسسات فقط، وطالما أن المؤسسة ناجحة ويمكن أن تديم هذه الرفاهية. فإذا وجدت المؤسسات نفسها تحت ضائقة مالية، فإن هذه التكاليف يتم تقليصها أولاً ولا تساهم في التمويل الأدنى. وعليه فإدارة الاستدامة التي لا تخلق قيمة للمؤسسات ستمارس فقط في حالة نجاح المؤسسة؛
- إن إدارة الاستدامة غير الموجهة نحو القيمة لا تعد نموذجاً يحتذى به من قبل المؤسسات الأخرى. وبما أن المؤسسات التي ترغب في تفعيل وتعزيز إدارتها البيئية والاجتماعية غالباً ما توجه نفسها نحو المنافسين، فمن غير المحتمل أنها ستعتمد إدارة الاستدامة التي تخلق الخسائر بدلاً من الفوائد؛
- إن إدارة الاستدامة غير الموجهة نحو القيمة هي بحكم تعريفها غير مستدامة، ووفقاً لمفهوم الركائز الثلاث، فالاستدامة تحتوي على جوانب (اقتصادية وبيئية واجتماعية). وعادة، يفترض ضمناً أن هذه الجوانب تربطها علاقة تكاملية مع بعضها البعض. ولا تتحقق الاستدامة إلا إذا تم بلوغ الأهداف الأيكولوجية والاجتماعية والاقتصادية في وقت واحد. والمؤسسات التي تتحسن في جميع الركائز الثلاثة للاستدامة تظهر أداء مستدام بشكل واضح.

¹. Frank Figge, et all: Op.cit, P 6.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

تساعد بطاقة الأداء المتوازن على تحديد وإدارة الجوانب البيئية والاجتماعية التي تسهم في تحقيق الأهداف المالية. ولذلك، فهي تفي بالمتطلبات الرئيسية لمفهوم الاستدامة من أجل التحسين الدائم لأداء المؤسسة الاقتصادية (اقتصاديا وإيكولوجيا واجتماعيا). وينتج عن ملاءمة خاصة لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) للتكامل القائم على القيمة لجميع أبعاد الاستدامة إمكانية النظر في عوامل مرنة لا يمكن تحقيقها. وذلك ما يميز غالبا الجوانب البيئية والاجتماعية. وبالتالي، فمن الضروري تحديد الجوانب البيئية والاجتماعية ذات الصلة للنجاح الاقتصادي وإدراجها في بطاقة الأداء المتوازن.¹

الفرع الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في التغيير التنظيمي نحو الاستدامة

تختلف طرق التغيير التنظيمي من مؤسسة إلى أخرى، ويمثل سلسلة من أساليب العمل، وتحقيق الأهداف وعملية التنمية. فالحفاظ على نفس أساليب العمل يوحى بوجهة نظر ثابتة، مع أن السياق الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي والسياسي المتطور يمكن أن يطور أساليب العمل وأهدافه. فالتركيز على التطوير المستمر يوحى بمنظور أكثر ديناميكية وتطوراً.²

لذلك بدأت المؤسسات في التفاعل وإعادة التفكير في التغيير التنظيمي باستخدام أدوات الإدارة الحديثة. على الرغم من أن الإدارة الاجتماعية والبيئية لا توجه دائما نحو النجاح الاقتصادي للمؤسسة، إلا أن العديد من الباحثين يحاولون رفع مستوى الوعي بين المديرين بأن الاستدامة يجب اعتبارها ضرورة أساسية للبشرية. وتوجيه المؤسسات نحو الاستدامة من خلال مسؤولياتها تجاه مختلف الأطراف المعنية واعتماد الأنشطة والأساليب والأدوات التي تسمح بتحسين الأداء الاجتماعي والبيئي. إذ يمكن تضمين جوانب الإدارة قصيرة المدى، في البرامج طويلة الأجل، من أجل تحسين أنشطة إدارة المخاطر وجودة الأداء. لذلك تحتاج إدارة الأداء المستدام إلى إطار عمل لإعداد التقارير يربط الإدارة الاجتماعية والبيئية بالاستراتيجية التنافسية للمؤسسة، من خلال دمج المعلومات الاجتماعية والبيئية في تقارير المؤسسات المستدامة.³

¹. Idem, P 7.

². Samuel Petros Sebhatu: **Sustainability Performance Measurement for sustainable organizations: beyond compliance and reporting**, 11th QMOD Conference, Quality Management and Organizational Development, Attaining Sustainability From Organizational Excellence to Sustainable Excellence, Helsingborg, Sweden, 20-22 August 2008, P 78.

³. Maria Radu: **Empirical Study on the Indicators of Sustainable Performance—the Sustainability Balanced Scorecard, Effect of Strategic Organizational Change**, Sustainability and Organizational Change, Amfiteatru Economic, Vol.14, N° 32, June 2012, PP 455- 456.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

ورغم أنه ليس من مهمة بطاقة الأداء المتوازن أو أي نظام آخر للرقابة الإدارية إحداث التغيير الجذري في المؤسسات (على الرغم من أن هذه الأنظمة يمكن أن يكون لها تأثير على الثقافة التنظيمية)، فوظيفة بطاقة الأداء المتوازن هي دعم تنفيذ الاستراتيجية، إلا أنه يمكن اعتبارها وسيلة هامة للمساعدة في تنفيذ جوانب التغيير إذا كان ضمن استراتيجية المؤسسة.¹

إذ تعتبر العمليات والإجراءات التي ترافق تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن، نوعاً من التغيير التنظيمي عند اتخاذ قرار الإدارة العليا والتزامها به. ومن أهم عناصر نجاح تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن هو توفر القيادة، التي تقود عملية إدارة مراحل التغيير المتوقعة داخل المؤسسة من أجل تطبيق النظام.² فالقيادة هي أحد أهم متطلبات الاستدامة والتغيير التنظيمي. حيث أن التزام الإدارة العليا هو أساس للتغيير. وتتطلب المؤسسات تحولاً في المبادرات الذهنية والعملية لدمج إدارة أصحاب المصلحة للعمل بنموذج إدارة موجهة نحو القيمة المستدامة. ولقد أثرت ممارسات إدارة مصالح أصحاب المصلحة بشكل إيجابي على أداء المؤسسات وعملياتها وحوكمتها على المدى الطويل.³

إن إعادة النظر في العلاقات بين بطاقة الأداء المتوازن، كأداة إدارة استراتيجية، والإبلاغ عن الأداء المستدام، يسهل عملية التغيير. إذ يجب أن تضمن المؤسسة للاستراتيجية المتعلقة بالتنمية المستدامة التي تعتمد على بيئة داخلية مواتية للحفاظ على نموها ومستواها التنافسي، من خلال تحسين ظروف العمل ومستوى المعيشة في بيئة خارجية مواتية، وعبر إشراك المؤسسة في الإجراءات المتعلقة برعاية المجتمع. تطوير نظام من الشراكات المحلية والوطنية لخلق مناخ عمل محفز، على أساس تطابق أهداف المصلحة المشتركة وزيادة القدرة التنافسية كشرط أساسي على المدى الطويل.⁴

إن التزام المؤسسة بخلق القيمة لأصحاب المصلحة الرئيسيين إضافة إلى مساهميتها. يتم من خلال تحقيق الكفاءة لأدائها، وتحسين قدرتها على دمج واعتماد أنظمة وقياسات مختلفة (مثل بطاقة الأداء المتوازن)، فبطاقة الأداء المتوازن في حد ذاتها تعتبر توجهاً رئيسياً من الإدارة نحو التغيير. فهي تتألف من أنظمة وإجراءات لضمان ممارسات تجارية وإدارية مسؤولة. ففي عملية التغيير من الضروري وجود منظور متكامل حول الاستدامة يضم مجموعة معقدة من استجابات المؤسسات

¹ Erik G. Hansen, Stefan Schaltegger: **Sustainability Balanced Scorecards and their Architectures: Irrelevant or Misunderstood**, J Bus Ethics, 2017, Springer, <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3531-5>

² محمد محمود يوسف: **مرجع سابق**، ص 185.

³ Samuel Petros Sebhatu: **Op.cit**, P 79.

⁴ Maria Radu: **Op.cit**, PP 457, 458.

الفصل الثاني: أثر دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التنمية المستدامة

لمجموعة واسعة من التأثيرات. هذا يدعم مفهوم التغيير التدريجي نحو الاستدامة على أساس التطورات المستمرة، أي طريقة التغيير التنظيمي بإدخال أنظمة مختلفة، مثل EMS-ISO 14001 وتقارير الاستدامة GRI. فقد لا يكون التغيير المستمر فعالاً إلا إذا كان تدريجياً. ومن هنا تكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استدامة المؤسسات على أساس التغيير الاستراتيجي طويل الأجل.¹

يتضح من كل ما سبق أن ربط بطاقة الأداء المتوازن باستراتيجية المؤسسة، ومن خلال علاقات الترابط والتكامل بين الأنشطة والمقاييس والأهداف التي تقوم عليها، جعل منها أداة لوصف الاستراتيجية بدقة، ونظام للإدارة الاستراتيجية. وهذا ما ساهم في تفعيل دورها الاستراتيجي كنظام إدارة استراتيجية مستدامة يساهم بفعالية في تطبيق الاستراتيجية البيئية ومختلف استراتيجيات الاستدامة ومتابعتها، من خلال ربطها بالعمليات والمقاييس. مما يجعل المؤسسة قادرة على النجاح وتحقيق التميز في الأداء من جهة، ويعزز من دورها في تحقيق التنمية المستدامة من جهة أخرى.

¹. Samuel Petros Sebhatu: **Op.cit.**, P 79.

خاتمة الفصل:

لقد استطاعت بطاقة الأداء المتوازن أن تنجح في وصف الاستراتيجية بدقة وإيصالها لكل العاملين بالمؤسسة، وأن توفر نظاما يساعد على تنفيذها بنجاح. فالقياس مهما كان جيدا لا يساهم وحده في تحقيق أهداف المؤسسات واستراتيجياتها، لذا وفرت البطاقة أداة لقياس ومتابعة وتنفيذ الاستراتيجية. وذلك من خلال مكوناتها وأبعادها والترابط المنطقي بين محاورها، وسلسلة العلاقات التي تنشئها، مما يطور العمليات التشغيلية لإقامة نظام إدارة استراتيجية.

هذه الخصائص أهلتها لتكون أداة لتحقيق مختلف استراتيجيات المؤسسة على المدى القصير والطويل، مما جعلها هيكل قابل للتعديل ودمج رؤى واستراتيجيات وجوانب اهتمام كل مؤسسة، ويساهم في رسم طريق واضح وتوفير أساليب فعالة لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، ولعل من أهم هذه الجوانب ما يتعلق بالبيئة، فبطاقة الأداء المتوازن يمكنها أن تمثل نظام لتفعيل المسؤولية البيئية للمؤسسة، من خلال دمج البيئة في استراتيجياتها وأهدافها، لتحقيق فاعلية أكبر في إدارة وقياس وتحسين أدائها البيئي، ومن ثمة المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، فربط البطاقة باستراتيجيات الاستدامة جعل منها نظاما للإدارة الاستراتيجية المستدامة، يساهم بفعالية في إدارة الاستدامة على أساس القيمة، وكأداة للتغيير نحو الاستدامة.

الفصل الثالث

مقدمة الفصل:

سيتم في هذا الفصل تسليط الضوء على واقع صناعة الإسمنت في الجزائر، الذي شهد تطورات هامة خاصة في السنوات الأخيرة. وباعتبار صناعة الإسمنت من أكبر الصناعات الملوثة للبيئة، مما يشكل تحديا كبيرا أمام المؤسسات التي تعمل في هذا المجال في ظل التنمية المستدامة، لمحاولة تقليل آثار أنشطتها على البيئة، عبر تخفيض مستوى انبعاث الغازات والأترية، أو تقليل النفايات والمخلفات، التي بالإضافة إلى آثارها المدمرة للبيئة، فإن لها آثارا خطيرة على صحة العاملين في هذه المؤسسات وسكان المناطق القريبة منها.

بالإضافة إلى تحدي ترشيد استهلاك الموارد، التي تستخدمها هذه المؤسسات بكثرة في عملياتها الإنتاجية. هذا ما جعلها مجبرة على دمج حماية البيئة والتنمية المستدامة ضمن استراتيجياتها. ومن بين هذه المؤسسات مؤسسة الإسمنت تبسة، وهي مؤسسة عمومية تابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر "جيك"، حيث تسعى هذه المؤسسة لدمج البيئة والتنمية المستدامة ضمن سياساتها واستراتيجياتها، وذلك من خلال تفعيل نظام الإدارة المتكاملة، الذي يركز على البيئة جنبا إلى جنب مع أمن وصحة العاملين بالمؤسسة.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: صناعة الإسمنت في الجزائر وتحديات التنمية المستدامة؛

المبحث الثاني: تقديم مؤسسة الإسمنت تبسة؛

المبحث الثالث: الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة.

المبحث الأول: صناعة الإسمنت في الجزائر وتحديات التنمية المستدامة

تعد صناعة الإسمنت إحدى الصناعات الحيوية، لعلاقتها المباشرة والفعالة بعملية التنمية، ودورها الهام في تفعيل البرامج المرتبطة ببناء الهياكل القاعدية والبنى التحتية في الدولة، لذلك أولت الجزائر أهمية بالغة لهذا القطاع، من منطلق دوره البارز في دعم التنمية وكذلك لأثره البالغ على البيئة والتحديات التي يواجهها للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

المطلب الأول: تاريخ صناعة الإسمنت في الجزائر

شهدت صناعة الإسمنت في الجزائر تطورات هامة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، فبعد الاستقلال قامت الجزائر بتولي هذا القطاع وإعادة هيكلته وتنظيمه والتوسع فيه وتحديثه، ليكون قطاع الإسمنت العمومي هو الرائد وطنيا في هذا المجال. والسعي للدخول في السوق العالمية والتموقع فيها بمنتج يتماشى مع المواصفات والمعايير العالمية.

وعليه فقد مر تطور صناعة الإسمنت في الجزائر منذ الاستقلال أساسا بالمراحل التالية:

الفرع الأول: الفترة ما بين 1962 و1967

خلال هذه الفترة ورثت الجزائر عن الفترة الاستعمارية ثلاث مصانع أساسية هي:

- مصنع الإسمنت مفتاح بالبليدة الذي ينتج 50000 طن/سنة؛
- مصنع زهانة بمعسكر والذي ينتج بدوره 200,000 طن/سنة؛
- مصنع رايس حميدو بالعاصمة والذي ينتج كذلك 400,000 طن/سنة.

ولقد ظلت الإدارة خلال هذه الفترة بيد مؤسسة لافارج الفرنسية Lafarge باعتباره المالك الرسمي لهذه المصانع، وذلك حتى عام 1967 حيث قامت الجزائر بتأميم هذه المصانع وإنشاء المؤسسة الوطنية لمواد البناء (SNMC).

الفرع الثاني: الفترة ما بين 1967 و1983

باشرت المؤسسة الوطنية لمواد البناء (SNMC) في هذه الفترة برنامجا استثماريا واسعا، لتجديد خطوط الإنتاج التي ورثتها عن شركة لافارج، فقامت بفتح اثني عشر (12) خط إنتاج ووضعها قيد العمل.

وتتمثل مصانع ومؤسسات الإسمنت الجزائرية في هذه الفترة، بالإضافة إلى المصانع الثلاث التي كانت قيد التشغيل منذ الفترة السابقة (مصنع الإسمنت مفتاح بالبليدة، مصنع زهانة بمعسكر، ومصنع رايس حميدو بالجزائر العاصمة)، فيما يلي:¹

جدول رقم (11): مؤسسات الإسمنت المستحدثة في الفترة (1967 - 1983)

المؤسسة	الموقع	الطاقة الإنتاجية
مؤسسة الإسمنت متيجة	البليدة	1 مليون طن/سنة
مؤسسة الإسمنت زهانة	معسكر	1 مليون طن/سنة
مؤسسة الإسمنت حامة بوزيان	قسنطينة	1 مليون طن/سنة
مؤسسة الإسمنت عين الكبيرة	سطيف	1 مليون طن/سنة
مؤسسة الإسمنت الجزائر	المسيلة	450 ألف طن/سنة
مؤسسة الإسمنت سعيدة	سعيدة	500 ألف طن/سنة
مؤسسة الإسمنت حجار السود	عنابة	950 ألف طن/سنة
مؤسسة الإسمنت بني صاف	عين تيموشنت	1.2 مليون طن/سنة
مؤسسة الإسمنت الشلف	الشلف	2 مليون طن/سنة

المصدر: من إعداد الطلبة.

ولقد ساهمت هذه الخطوة وكما يوضحه الجدول السابق، في زيادة القدرة الإنتاجية الإجمالية لقطاع الإسمنت إلى أكثر من 10 ملايين طن/سنة في تلك الفترة.

¹ معلومات مأخوذة من موقع المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر: <https://www.gica.dz>

الفرع الثالث: الفترة ما بين 1983 و2007

تم خلال هذه الفترة إعادة تنظيم قطاع الإسمنت حسب قطاع النشاط، حيث قسم قطاع الإسمنت سنة 1983 إلى أربعة مؤسسات، حيث حددت مؤسسة لكل منطقة: الغرب، الشلف، الوسطى، الشرق.

كما تم سنة 1996 تطبيق ما يعرف بالهولدينغ Holding لتحل محل صناديق المساهمة. لذا تم وضع شركات الإسمنت في محافظة هولدينغ (المباني ومواد البناء (BMC)). وفي سنة 1997 أطلقت مؤسسة المباني ومواد البناء القابضة برنامجا واسعا لاستقلالية المؤسسات العمومية تم تطبيقه على وحدات الإنتاج التابعة لمؤسسة الإسمنت. لتتحول على إثر ذلك وحدات الإنتاج هذه قانونيا إلى شركات مساهمة، وشركات تابعة للمجموعات الإقليمية التالية:

- المجمع الصناعي والتجاري للإسمنت ومشتقاته للشرق ERCE؛
- المجمع الصناعي والتجاري للإسمنت ومشتقاته للوسط ERCC؛
- المجمع الصناعي والتجاري للإسمنت ومشتقاته للغرب ECDE؛
- المجمع الصناعي والتجاري للإسمنت ومشتقاته للشلف ERCO.

ومنذ سنة 2002 تم إنشاء مؤسسات تسيير المساهمات لتحل محل مؤسسات الهولدينغ، والشروع في خصخصة المؤسسات الاقتصادية العمومية. وقد انتقلت في نفس السنة ملكية المجموعات الإقليمية الأربعة لصناعة الإسمنت والمؤسسات التابعة لها إلى مؤسسة تسيير المساهمات "صناعة الإسمنت".

الفرع الرابع: الفترة ما بعد 2007

كان القطاع العمومي طيلة الفترات السابقة هو الفاعل الرئيسي في قطاع الإسمنت في الجزائر، ومنذ الشروع في عمليات الخصخصة، تم سنة 2008 انتقال ملكية مصنع حمام الضلعة بولاية المسيلة، الذي تم إنشاؤه منذ 03 مارس 2003 من طرف مجموعة أوراسكوم Orascom المصرية تحت اسم "المؤسسة الجزائرية للإسمنت"، إلى مؤسسة Lafarge الفرنسية بطاقة إنتاجية 5,3 مليون طن سنويا، لتصبح بذلك أول مؤسسة مملوكة بالكامل للقطاع الخاص في الجزائر.¹

¹ <https://www.lafarge.dz>

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

وفي 26 نوفمبر 2009 تم إنشاء المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA* بقرار من الجمعية العامة غير العادية، بعد التحول القانوني للشركة السابقة لتسيير المساهمات "صناعة الإسمنت" إلى شركة مساهمة برأسمال قدره 25.358.000.000 دج. ويتكون مجمع "GICA" حاليا من 23 فرعا من بينها 12 مؤسسة إسمنت، وثلاث شركات لإنتاج الحصى، ومركز تكوين في الصناعة الإسمنتية، ومركز للدراسات والخدمات التكنولوجية الخاصة بصناعة مواد البناء.¹

وسعيا نحو تحسين وضعية القطاع وزيادة الإنتاجية، فتحت بعض مصانع ومؤسسات الإسمنت التابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA رأس مالها للشراكة الأجنبية كما يلي:

- مؤسسة إسمنت بني صاف: حيث يمتلك مجمع فرعون السعودي 35 % من أسهم المصنع؛
- مؤسسة إسمنت زهانة: حيث تمتلك المؤسسة المصرية أسيك ASEC 35% من أسهم المصنع؛
- مؤسسة إسمنت الحجار السود: حيث تمتلك مؤسسة BUZZI UNICEM الإيطالية 35% من أسهم المصنع؛
- مؤسسة إسمنت صور الغزلان: حيث يمتلك نفس الشريك الإيطالي 35% من أسهم المصنع؛
- مؤسسة إسمنت المتيجة: حيث يمتلك مجمع لافارج Lafarge الفرنسي 35% من أسهم المصنع.

ويمثل حجم الإنتاج الفعلي لمصانع مجمع GICA مجتمعة حوالي 73 % من الطاقة الإنتاجية المحلية، و 27 % المتبقية ترجع لمصانع الإسمنت التابعة للقطاع الخاص.

وقد تم في السنوات الأخيرة إنشاء مؤسسات إسمنت يمتلكها خواص جزائريون، أو بشراكة بينهم وبين مستثمرين أجانب، مثل مصنع الإسمنت الذي تم إنشاؤه سنة 2015 بولاية بسكرة بالشراكة بين مجمع "لافارج الجزائر" والمؤسسة الجزائرية الخاصة سواكري تبلغ طاقته الإنتاجية 2,7 مليون طن سنويا. والجدير بالذكر أن مجمع لافارج يملك حاليا مصنع "عزاز" بمعسكر بالإضافة إلى مصنع الضلعة، حيث يقدر الإنتاج الإجمالي لمجمع لافارج حاليا بأكثر من 11 مليون طن سنويا، بحصة سوقية تقدر بـ 40% من السوق الجزائرية.

* GICA: Groupe Industriel des Ciments d'Algérie

¹ <https://www.gica.dz>

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

كما تم سنة 2016 إنشاء مؤسسة الإسمنت تيمغتان بولاية أدرار بشراكة بين مؤسسة خاصة جزائرية تابعة لمجمع الهامل سيدي موسى بـ 71% من الحصص والمؤسسة العمومية الصينية (CTIEC)، حيث تعتبر هذه المؤسسة الأولى على المستوى الوطني في إنتاج الإسمنت النفطي مما سيساهم بصفة مباشرة في تلبية الطلب على هذا الصنف من الإسمنت الذي يستعمل في حفر الآبار البترولية من طرف المؤسسات العاملة في مجال المحروقات بإقليم المنطقة، والذي كان يستورد بالعملة الصعبة، بالإضافة إلى أنها ستقوم بتزويد 38 ولاية بمادة الإسمنت. كما تسعى مؤسسة أوراسكوم المصرية للعودة للسوق الجزائرية، حيث أمنت عقد شراكة مع متعامل من القطاع الخاص لإنشاء مصنع إسمنت بولاية الأغواط. هذا بالإضافة إلى انطلاق الإنتاج في مركب "البسكرية" لصناعة الإسمنت سنة 2016، الذي يعد أول مصنع يملكه خواص جزائريون لصناعة الإسمنت في الجزائر دون شراكة أجنبية، بطاقة إنتاجية تقدر بـ 1.5 مليون طن سنويا، حيث يعد هذا الأخير منافسا قويا لمؤسسات الإسمنت العمومية التابعة لمجمع GICA في الشرق الجزائري.

ولا يزال هذا القطاع الحيوي يستقطب المستثمرين الخواص الجزائريين والأجانب، الشيء الذي وضع المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA أمام تحد كبير للحفاظ على موقعه كرائد وطني لصناعة الإسمنت في الجزائر، لذا يواصل هذا المجمع زيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسات التابعة له ودعمها لزيادة الإنتاج وتحسينه، ودمج التنمية المستدامة في استراتيجياتها وسياساتها.

حيث خصص المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA) استثمار قدره 154 مليار دج، لزيادة طاقتها الإنتاجية السنوية من الإسمنت إلى أكثر من 18.5 مليون طن. وتشمل خطة تطوير المجمع، توسيع الطاقة الإنتاجية للمصانع الحالية. والمصانع المشاركة في برنامج توسيع الطاقة الإنتاجية هي: مصنع عين الكبيرة للإسمنت (سطيف)، مصنع الإسمنت في وادي سلي (الشلف). ويخطط المجمع أيضا لبناء ثلاثة مصانع جديدة للإسمنت بطاقة إنتاجية سنوية تبلغ 4 ملايين طن من الإسمنت. وذلك في المناطق التالية: سيقوس (أم البواقي)، بن زيرق (بشار) والبيض، هذا بالإضافة إلى تركيز المجمع على تحديث مصانع الإسمنت التابعة له.

أما على الصعيد الدولي، فإن المجمع يهدف إلى كسب حصة سوقية في الخارج من خلال تصدير إنتاجها الزائد من الإسمنت بعدما يتم تحقيق الاكتفاء الذاتي الوطني. حيث تضمن برنامج المجمع إنجاز 3 محطات في 3 موانئ في المركز وشرق وغرب البلاد، لبيع فائض إنتاج الإسمنت في

السوق الدولية. كما أطلقت المجمع من أجل تنويع منتجاتها، تنفيذ 16 محطة إنتاج للخرسانة الجاهزة، وذلك سعيا لتحقيق قدرة إنتاج سنوية تبلغ 3.5 مليون متر مكعب.

المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لقطاع الإسمنت في الجزائر

يكتسب قطاع الإسمنت أهمية بالغة في اقتصاد الجزائر بسبب ارتباطه المباشر بمشاريع التنمية والبنى التحتية، ونظرا للطلب المتزايد على هذه المادة، تشهد الكمية المنتجة سنويا ارتفاعا مطردا، ساهم فيه التوسع في فتح مصانع الإسمنت التابعة للقطاع الخاص والعام في مختلف مناطق الوطن، الشيء الذي يبشر بتطور هذا القطاع لتحقيق الاكتفاء الذاتي والتوجه للتصدير فيه.

ويقدر الطلب السنوي من مادة الإسمنت في الجزائر بحوالي 24 مليون طن، كما بلغت واردات الإسمنت سنة 2016 حوالي 271.7 مليون دولار مقابل 378.9 مليون دولار سنة 2015 أي أنها سجلت انخفاضا بنسبة (-28.3%)، حيث انخفضت الكميات المستوردة سنة 2016 إلى 4.2 مليون طن مقابل 5.2 مليون طن سنة 2015، أي بنسبة (-18.76%). حيث يرتقب أن يساهم التوسع في إنشاء مؤسسات الإسمنت في تغطية احتياجات السوق الوطنية وتحقيق الاكتفاء الذاتي من هذه المادة والتوجه نحو التصدير. بالإضافة إلى مساهمة القطاع في امتصاص البطالة وتوفير مناصب العمل.

ولقد أشارت تقارير دولية على غرار تقرير غلوبال سيمنت ديريكيتوري أن الجزائر صنفت ضمن أكبر 20 دولة منتجة لمادة الإسمنت على مستوى العالم،¹ ولقد احتلت سنة 2014 المرتبة الثالثة عربيا في إنتاج الإسمنت بحوالي 21.1 مليون طن، ورغم ذلك سجلت عجز قدره 5.7 مليون طن استوردته من الخارج.²

فالإسمنت مادة حيوية تعرف طلبا كبيرا ومتزايدا على المستوى الوطني، إذ تقدر نسبة الزيادة في الطلب على هذه المادة بـ 5% سنويا، وذلك نظرا لاستمرار البرامج والاستثمارات الحكومية سنويا في مجال الطرق والعقار والسكن وكل ما يتعلق بالبنى التحتية للدولة.

¹. The Global Cement Directory, The Global Cement Report, USA, 2013, P 9.

². صندوق النقد العربي، التقرير الاقتصادي العربي الموحد، الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص 118.

ورغم ذلك لازال الفاعلون في هذا القطاع يعلنون قدرتهم وعزمهم على تحقيق الاكتفاء الذاتي في هذا المجال والوصول إلى تصدير هذه المادة إلى الخارج. حيث تبلغ القدرة الإنتاجية للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر حوالي 12 مليون طن سنويا، ويهدف إلى رفعها إلى حوالي 18.5 مليون طن سنويا. كما ينتج مجمع لافارج حوالي 11 مليون طن سنويا. ومع تطبيق مختلف برامج التوسع وانطلاق الوحدات الإنتاجية المبرمجة سنة 2018 في الإنتاج، تصبح القدرة الإنتاجية الوطنية للإسمنت تفوق حجم الطلب الداخلي على هذه المادة، حيث من المتوقع أن يفوق معدل الإنتاج 40 مليون طن سنويا في حدود 2020.

ولقد نجحت الجزائر في الدخول إلى مرحلة تصدير الإسمنت الجزائري إلى الخارج سنة 2017، حيث قام مجمع لافارج هولسيم الجزائري في 12 ديسمبر من هذه السنة، بتنفيذ أول عملية تصدير لحوالي 16.600 طن من مادة الإسمنت الرمادي إلى غامبيا (غرب إفريقيا)، كما تعمل على الوصول إلى تصدير 3 إلى 4 ملايين طن من الإسمنت في السنتين الموالتين، مما يجنب البلاد استيراد ما قيمته 500 مليون دولار سنويا من هذه المادة، وتحقيق مداخيل للعملة الصعبة تتراوح ما بين 1 مليار و1,5 مليار دولار. كما يجري المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر مفاوضات، للشروع في تسويق فائض إنتاجه في الخارج ابتداءً من سنة 2020. مع العلم أن كل من القطاع الخاص والعام أعلنوا الرهان حول ضمان الاكتفاء الذاتي وطنيا قبل هذه السنة، الشيء الذي يعكس مستوى تطور قطاع الإسمنت.¹

وتدعم هذه العملية أهداف الاستراتيجية للدولة المتعلقة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمتعلقة بتتنوع الصادرات خارج مجال المحروقات، سعيا نحو فتح منافذ جديدة لجلب العملة الصعبة، التي تساهم بدورها في تنمية الاقتصاد الوطني.

كما تساهم مشاريع التطوير والتوسع التي تجري في قطاع الإسمنت في دعم التنمية الاجتماعية، حيث يوفر المجمع الصناعي الإسمنت الجزائر 11 061 منصب عمل، وينتظر أن ترفع المشاريع المبرمجة العدد إلى 5 000 فرصة عمل مباشرة و15 000 وظيفة غير مباشرة.² كما توظف مؤسسة لافارج المسيلة أكثر من 900 عامل حتى سنة 2016،³ وتوظف باقي مؤسسات القطاع الخاص عدد معتبرا من العمال الجزائريين.

1. <https://www.commerce.gov.dz>

2. <https://www.gica.dz>

3. <https://www.lafarge.dz>

المطلب الثالث: تحديات التنمية المستدامة بالنسبة لصناعة الإسمنت

تعد صناعة الإسمنت من الصناعات الحيوية وذات التأثير القوي على تحقيق التنمية المستدامة لأي بلد، هذا راجع لكون مادة الإسمنت من الأساسيات التي تقوم عليها المشاريع التنموية الصناعية والزراعية والخدمية والعمرانية. إلا أن المعروف عن هذه الصناعة أنها من الصناعات الملوثة للبيئة، نظرا لما تطرحه من دقائق مادة (الكلنكر) الناتجة عن الأفران بالإضافة إلى غازات الاحتراق المنبعثة خلال العمليات الإنتاجية، لذا أصبح من الضروري استخدام وسائل وتقنيات لترسيب واقتناص هذه الدقائق وضمان عدم تسربها إلى الجو.

الفرع الأول: رهانات صناعة الإسمنت في ظل التنمية المستدامة

أصبحت مؤسسات صناعة الإسمنت تواجه ضغوطا كبيرة يفرضها مختلف أصحاب المصالح (المجتمع المحلي، المؤسسات غير الحكومية، الجامعات ومراكز البحث، والموظفين... إلخ)، لدمج التنمية المستدامة ضمن استراتيجياتها، وهذا ما دفع حكومات الدول في العالم إلى فرض معايير قانونية للانبعاثات الصناعية وشروط تتعلق باستغلال الطاقة والموارد.

هذا ما جعل صناعة الإسمنت في ظل متطلبات التنمية المستدامة، تواجه رهانات عديدة أهمها:¹

- زيادة إنتاجية الموارد: عن طريق تخفيض استهلاك الموارد واستخدام النفايات كوقود ومواد أولية؛
- حماية البيئة: وذلك بفضل تسطير برامج لتسيير الكربون، وضع أهداف في المدى المتوسط من أجل تخفيض غاز ثاني أكسيد الكربون المنبعث في كل مؤسسة لصناعة الإسمنت ومن أجل قطاع الإسمنت ككل، أما في المدى الطويل تشجيع الابتكار في مجال العمليات والمنتجات.
- حسن التسيير البيئي: بتحسين استغلال الأراضي والمواقع الصناعية والمقالع.
- تحسين أوضاع العمل: بوضع برامج تحسين الصحة والسلامة للعمال.
- تحسين رفاهية المجتمع المحلي: وذلك بالمساهمة في تحسين جودة الحياة من خلال فتح نقاش مع أصحاب المصلحة وبرامج مساعدة المجتمع.

¹. www.wbcdcement.org. Date de consultation: 26/11/2016 à 20:30.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

- خلق قيمة لأصحاب الأسهم: من خلال ضمان معدل مردودية تنافسية للمستثمرين عن طريق التحسينات من تطبيق مفهوم التنمية المستدامة.

ويتمثل أهم تحدي تواجهه صناعة الإسمنت في تخفيض نسبة إصدار غاز ثاني أكسيد الكربون. حيث أن صناعة الإسمنت مسؤولة عن 5٪ من انبعاثات غازات الاحتباس الحراري المرتبطة بالنشاط البشري.¹ فالكلنكر - العنصر الأساسي لصناعة الإسمنت - يتم إنتاجه بواسطة إزالة الكلس من الحجر الجيري، والذي ينتج كميات كبيرة من ثاني أكسيد الكربون. وهذا ما يجعل مصانع الإسمنت من بين أهم مصدري الغازات الدفيئة في الجو.

ويتم الحصول على مادة الإسمنت عن طريق الجمع بين الحجر الجيري والطين المسخن إلى درجة حرارة عالية جدا (1450 درجة). كما يرتبط جزء كبير من انبعاثات صناعة الإسمنت باستهلاكها للطاقة (إذ يستهلك إنتاج طن واحد من الكلنكر حوالي 100 كيلو غرام من الوقود).² وعليه، ترتبط انبعاثات الغازات الدفيئة في صناعة الإسمنت أساسا بالمجالين التاليين:

- انبعاثات الطاقة المتعلقة باستهلاك الطاقة الحرارية لإنتاج الكلنكر؛
 - انبعاثات عمليات إزالة كربونات الكالسيوم من الحجر الجيري (يطلق التفاعل الكيميائي الذي يحول كربونات الكالسيوم إلى الكلنكر، كميات كبيرة من ثاني أكسيد الكربون).
- هذا إضافة إلى الانبعاثات الناجمة عن نقل المواد الخام واستهلاك الكهرباء.

كما يعد قطاع البناء الذي هو أكبر مستهلك لمادة الإسمنت، أحد القطاعات التي تساهم في زيادة انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون، الناتج بشكل خاص عن استهلاك الطاقة والإسمنت في المباني. وبالتالي، فإن خفض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون من المباني، يحمل مصانع الإسمنت مسؤولية:

- تقليل كثافة الكربون في عمليات إنتاج الإسمنت؛

- التحكم في التأثير البيئي للمنتجات على دورة حياتها الكاملة؛

¹. Estelle Desarnaud, Soichiro Ando, Thibaud Desbarbieux et Yannick Prebay; **Les enjeux du développement durable au sein de l'industrie du Ciment : réduction des émissions de CO2**, Rapport Final, Atelier Changement Climatique, Octobre 2005 - Février 2006, P 5.

². Natacha Seguin, Odile Chagny, Yvan Laplace et Julien Picard: **Le Ciment**, Groupe ALPHA, Centre études et prospective, France, P 15. <http://www.groupe-alpha.com/data/document/ciment.pdf> Date de consultation: 26/11/2016 à 21:30.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

- العمل مع قطاع البناء للمساهمة بشكل مشترك في أنظمة المباني الخضراء والبناء المستدام.
- وبالتالي، مهما كانت العملية المستخدمة لإنتاج الكلنكر، سيتم إطلاق كميات كبيرة من ثاني أكسيد الكربون. فحوالي 60% من الانبعاثات المتعلقة بإنتاج الإسمنت ترجع إلى العملية الكيميائية.¹
- ويمكن أن يتحقق خفض نسب إصدار ثاني أكسيد الكربون من خلال التركيز على ثلاث قطاعات: " تخفيض الاعتماد على مادة الكلنكر وتعويضها بمكونات معدنية أخرى، واستعمال موارد طاقة بديلة، والاستخدام الرشيد للطاقة ".
- لذلك تم إطلاق مبادرة سنة 2002، من الجمعية العامة لمجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة، من أجل تحديد وتشجيع الإجراءات التي يمكن للمؤسسات اتخاذها للتقدم نحو التنمية المستدامة. وتتمثل أهم النقاط التي تضمنتها فيما يخص استدامة صناعة الإسمنت فيما يلي:²
- حماية المناخ: من خلال تنفيذ بروتوكول صناعة، يهدف إلى الرصد والإبلاغ عن انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون من عملية تصنيع الإسمنت. حيث يكون لكل مؤسسة قيم مستهدفة خاصة بها لهذه الانبعاثات تسعى إلى تحقيقها.
- الوقود والمواد الخام: وضع مبادئ توجيهية لترشيد استخدام جميع أنواع الوقود والمواد الخام في مصانع الإسمنت.
- صحة الموظف وسلامته: حيث يتكفل القسم المعني بالصحة والسلامة بتنفيذ نظم فعالة لقياس أداء الصحة والسلامة في المؤسسة ورصده والإبلاغ عنه، على أن تتشارك المؤسسات داخل القطاع خبراتها لتحديد أسباب الحوادث والحد من الإصابات.
- تخفيض الانبعاثات: وضع بروتوكول للقياس والرصد والإبلاغ عن الانبعاثات، وتعلن كل مؤسسة عن تقارير حول القيم المستهدفة للانبعاثات الخاصة بها.
- الآثار المحلية: وضع مبادئ توجيهية لتقييم الأثر البيئي والاجتماعي من طرف مؤسسات الإسمنت على البيئة المحلية التي تعمل بها.
- العمليات الداخلية: دمج التنمية المستدامة كمجموعة من المبادئ في نظم الإدارة، والعلاقات مع مؤسسات الأعمال والعلاقات مع المجتمع المدني.

¹. Idem, P 13.

². World Business Council for Sustainable Development: **The Cement Sustainability initiative**, Our agenda for action, Switzerland, July 2002, P 5.

- الدعوة إلى الانضمام: دعوة مؤسسات الإسمنت الأخرى للانضمام إلى هذه الأنشطة، وتشجيع مجموعات أصحاب المصلحة كطرف ثالث على المشاركة في المبادرة.
 - الإبلاغ عن التقدم المحرز: من خلال تقرير مرحلي عن كل هذا العمل في غضون 3 سنوات، مع نشر تقرير كامل في وقت لاحق.
- حيث يعتبر مكافحة تغير المناخ وتحسين كفاءة استخدام الطاقة هما المحوران الرئيسيان، للإجراءات المحددة في هذا الإطار الدولي.

الفرع الثاني: التلوث والمخاطر الصحية الناجمة عن صناعة الإسمنت

التعرض لفترات طويلة لغبار الإسمنت واستنشاقه له آثارا خطيرة، وهذا نظرا لاحتوائه على السليكا الحرة، التي تؤدي إلى الإصابة بمرض السليكوس (التسمم السليكي)، خاصة في المعامل التي تنتج الإسمنت المقاوم للحوامض. كما يؤدي التعرض لهذا الغبار للإصابة بالأمراض الجلدية والحساسية والقرحة المعدية، إضافة إلى أن تشغيل المعامل بدون مرسبات غبار أو في حالة كون هذه المرسبات تعمل بكفاءة قليلة، يؤدي إلى تأثير سلبي على الرؤية في المناطق المجاورة، وكذلك على البث الإذاعي والتلفزيوني. ويأخذ التلوث الناتج عن صناعة الإسمنت عدة أشكال منها:¹

أولاً- تلوث الهواء :

هناك العديد من مصادر تلوث الهواء الناتجة عن صناعة الإسمنت أهمها:

- 1- الذرات الترابية:** تتغلغل هذه الذرات إلى الجهاز التنفسي والرئة وتسبب تلف كبير في الجهاز التنفسي) كأمراض الربو والسعال المزمن والتهابات الشعب الهوائية (وتتكون هذه الانبعاثات من الرماد والسخام والمكونات الكربونية والتي غالبا ما تكون ناتجة عن عملية الاحتراق الغير كامل.
- 2- أكاسيد الكبريت:** يعد التلوث الهوائي الناتج عن الملوثات الكبريتية واحد من أخطر ملوثات الهواء، حيث تتسبب المركبات الكبريتية في مشاكل كبيرة للحيوانات و النباتات و كذلك للمباني وذلك لأن الأمطار الحمضية تتسبب في تآكل المعادن والحجر الجيري، وغيرها من المواد.
- 3- أكاسيد النيتروجين:** أول أكسيد النيتروجين له نفس التأثير الضار للبيئة كأول أكسيد الكربون، حيث يمكن أن يتحد مع خلايا الهيموجلوبين للحد من قدرتها على حمل الأوكسجين بالدم.

¹ المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين: دليل تطبيقات الإنتاج الأنظف في صناعة الإسمنت، ديسمبر 2016، ص ص 15- 17.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

4- ثاني أكسيد الكربون: وهو يعد واحد من الغازات الدفيئة الستة المسببة لظاهرة الاحتباس الحراري، ويعتبر غاز ثاني أكسيد الكربون الناتج من صناعة الإسمنت من الملوثات الرئيسية للهواء والتي ينتج عنها العديد من الأضرار، حيث أن انطلاق غاز CO₂ إلى الغلاف الجوي يساعد على امتصاص الحرارة، حيث يخزن الحرارة ويبعثها إلى الأرض ولا يسمح بانطلاقها إلى الأجواء العليا، ولذلك يسمى بالصوبة الحرارية مما يزيد من رفع درجات حرارة الأرض.

والجدول الموالي يلخص أهم أضرار الغازات والأتربة المنبعثة في الهواء خلال صناعة الإسمنت، على صحة الإنسان:

جدول رقم (12): أضرار الغازات والأتربة الناتجة عن صناعة الإسمنت على صحة الإنسان

الآثار الناتجة عنها على صحة الإنسان	الغازات والأتربة الناتجة عن صناعة الإسمنت
يسبب أضرارا على الصحة البدنية والذهنية والعصبية، كما يسبب صداع ودوخة وإرهاق شديد وزيادة في سرعة نبضات القلب وفقدان الوعي وهو من أخطر الغازات التي قد تؤدي إلى الوفاة.	أول أكسيد الكربون CO
يسبب التهاب الشعب الهوائية حيث يساهم في الإصابة بالمشاكل التنفسية والقلبية، مهيج للأنف والحلق والسعال، يسبب الغثيان وتلون الأسنان والجلد	أكاسيد النيتروجين NO _x
كثرة التعرض له تؤدي إلى تهيج العين والأنف والحلق كما قد يؤدي إلى الإصابة بالسرطان والأمراض العصبية وتسمم الدم.	الهيدروكربوت HC
يسبب للإنسان الإحساس بالتعب والإجهاد المستمرين. وزيادته تؤدي إلى صعوبة في التنفس والشعور بالاحتقان مع تهيج للأغشية المخاطية والتهاب القصبات الهوائية وتهيج الحلق وأمراض الربو الحاد والمزمن وانتفاخ الرئة.	ثاني أكسيد الكربون CO ₂
يسبب التهاب الجهاز التنفسي والأكزيما، بالإضافة إلى أن التعرض لهذا الغبار لفترات طويلة يؤدي إلى الإصابة بالأمراض الجلدية والحساسية والقرحة المعدية، بالإضافة إلى أمراض تنفسية قد تتطور إلى سرطان.	الغبار
تسبب التهاب الأغشية المخاطية للجهاز التنفسي، وقد تسبب التهاب ملتحمة العين، والتهاب الأنف والحنجرة والبلعوم، وفقدان حاسة الشم والتذوق، وأضرار للأغشية الداخلية للقصبة الهوائية.	كبريتات الكالسيوم (الجبس)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من مصلحة الأمن والبيئة لمؤسسة الإسمنت تبسة

ثانيا- النفايات السائلة والصلبة:

وصول تراب الأفران إلى أنظمة الصرف السائل، قد يؤدي إلى تكون الطين مما قد يؤدي إلى انسداد مواسير الصرف الصحي. كما تشكل الزيوت ومواد التشحيم الناتجة من ورش العمل خطرا كبيرا في حالة تصريفها في شبكة الصرف الصحي، حيث تتسبب في الالتصاق بالمواسير مما يؤدي إلى صعوبات عديدة في عمليات الصيانة. وكذلك إذا تم تصريف تلك النفايات السائلة في المسطحات المائية، فإنها يمكن أن تتعارض مع الحياة المائية في هذا المسطح المائي أو يمكن أن تكون بقع زيتية كبيرة وتؤدي إلى تلوث كبير للبيئة المحيطة به، كما توجد مصادر أخرى لتلوث مياه الصرف أهمها الصرف السائل هي المواد الصلبة الذائبة الكلية والمواد الصلبة العالقة والمعادن الثقيلة.

تنشأ ذرات التراب الدقيقة من عمليات التكسير والطحن والخلط بالإضافة إلى الأتربة الناتجة عن عملية الترسيب الكهربائي في مرحلة الطحن الأخيرة قبل التعبئة. إن التخلص من تلك النفايات عن طريق إلقائها في منطقة دفن خارج المصنع يتطلب إضافة عوامل تثبيت للتقليل من أضرارها والتي قد تؤدي إلى مخاطر جمة على السكان في البيئة المحيطة، في حالة ارتفاع نسبة تلك الملوثات في الهواء.

وتتمثل أهم المخلفات الصلبة في صناعة الإسمنت في أتربة الأفران ، المواد الخام، الكنكر ومواد أخرى يتم تخزينها في المؤسسة على هيئة أكوام. وفي حالة سقوط الأمطار تتخلل المياه هذه الأكوام لتذيب بعض المواد وتحملها مع تيار الصرف السطحي ويتسبب إنتاج 2000 طن من الكنكر يوميا 50 طن/يوم من الأتربة. وهكذا فإن تلوث المياه بأتربة المواد الخام قد ينتقل إلى الطبقات الموجودة تحت سطح الأكوام وقد يؤدي في النهاية إلى تلوث مصادر المياه الجوفية.

رابعا- الضوضاء والإجهاد الحراري:

1- الضوضاء: تنتج الضوضاء بمصانع الإسمنت أساسا كنتيجة لعمليات الطحن والتكسير، وتتسبب الضوضاء المستمرة في ارتفاع ضغط الدم والتأثير على الجهاز العصبي، بالإضافة إلى تسببها في العديد من المشاكل المتعلقة بالسمع والتركيز إذا تم التعرض لها لفترات طويلة.

2- **الإجهاد الحراري:** يتعرض العمال للحرارة الناتجة عن تشغيل الأفران ، هذا ما يؤثر على كفاءتهم في أداء أعمالهم، مما يسبب لهم في الغالب شعور دائم بالإجهاد والتعب، الشيء الذي يؤثر سلبا على إنتاجية العامل في هذه المصانع.

الفرع الثالث: إجراءات الحد من التلوث في مصانع الإسمنت

يمكن تطبيق مبادئ الإنتاج الأنظف في صناعة الإسمنت من خلال:¹

- التنظيف المستمر: إجراءات مناسبة لمنع التسرب في المفاصل والناقلات؛
 - تحكم جيد في العملية التصنيعية: على نحو سلس ومستقر يؤدي إلى كفاءة تشغيل أعلى وانخفاض معدلات توليد النفايات والانبعاثات؛
 - تعديل المعدات: استبدال المعدات القديمة بمعدات جديدة يؤدي إلى انخفاض معدلات النفايات وتوليد الانبعاثات؛
 - تغيير تقنية التصنيع: يتم استبدال عملية التصنيع الرطبة بعملية التصنيع الجافة والذي يقلل من استهلاك المياه وكذلك من استهلاك الطاقة إلى النصف إضافة إلى التقليل من انبعاثات أكاسيد النيتروجين إلى الثلث؛
- ومن أحد وسائل الحد من التلوث في صناعة الإسمنت تقليل إنتاج غبار الفرن عن طريق الحد من اضطرابات الغاز في الفرن وتجنب سرعات التدفق الزائدة.
- وتعد أيضا ممارسة إعادة تدوير الغبار المتولد من مجمعات مرشحات الحقائق إلى الأفران مرة أخرى ممارسة شائعة في تقليل الانبعاثات. يمكن إعادة ذلك الغبار إلى الجزء الخلفي الساخن من الفرن أو إلى منتصف الفرن أو خلطه مع المواد المغذية. ومع ذلك، لا يمكن إعادة استخدام الغبار الإسمنتي إلا إذا كانت تركيزات الملوثات تقع ضمن حدود معينة بشكل لا يؤثر على جودة الكلنكر بسبب وجود مكونات معينة.

ويمكن استخدام بعض المعايير للتقليل من التلوث الناتج من الأفران:²

- يمكن استبدال الديزل بأنواع وقود أقل بعثاً للكربون أو بدائل الوقود (الديزل الحيوي)؛

¹ المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين: دليل تطبيقات الإنتاج الأنظف في صناعة الإسمنت، مرجع سابق، ص 21.
² نفس المرجع السابق.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

- تنظيم نسبة الوقود إلى الهواء من أجل الوصول إلى زيادة مثلى للهواء والتي تضمن الاحتراق الكامل لغاز أول أكسيد الكربون إلى ثاني أكسيد الكربون؛
- الحفاظ على قيمة معتدلة لدرجات حراره الاحتراق لضمان تقليل كميته أكاسيد النيتروجين والغبار الناتجة عنها؛
- معالجة مياه الصرف من خلال عمليات تدوير المياه لإعادة استخدامها بواسطة أبراج أو برك التبريد، أحواض الترسيب، أحواض حجز مياه الصرف. وتستخدم أبراج التبريد لخفض حرارة المياه المستخدمة في تبريد معدات التشغيل.

مما سبق يتضح ما لقطاع الإسمنت من أهمية في دعم الاقتصاد الوطني والنهوض به، بالإضافة إلى المسؤولية الكبيرة التي عليه تبنيتها والالتزام بها لحماية البيئة والمحافظة على مواردها من الاستنزاف والتدهور، نظرا للآثار السلبية المدمرة للبيئة التي تخلفها أنشطة المؤسسات العاملة فيه.

المبحث الثاني: تقديم مؤسسة إسمنت تبسة

تعتبر مؤسسة الإسمنت تبسة من أهم المؤسسات على المستوى الجهوي والوطني، باعتبارها من أكثر المؤسسات التي تساهم في تمويل قطاع البناء، فهي تزود المنطقة بمادة الإسمنت الأمر الذي يقلل من الاستيراد، وتواجه المؤسسة تحديات كبيرة في التوفيق بين تحقيق أهدافها وتعظيم أرباحها من جهة، وحماية البيئة وإرضاء عملائها والمجتمع من جهة أخرى، نظرا لطبيعة نشاطها ولموقعها وأهميتها في البيئة التي تعمل فيها.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة إسمنت تبسة

للتعرف على مؤسسة الإسمنت تبسة يجب معرفة المراحل التاريخية التي مر بها إنشاء هذه المؤسسة وتركيب مصنعها.¹

الفرع الأول: تاريخ إنشاء المؤسسة

مشروع إنجاز مؤسسة الإسمنت تبسة هو أحد برامج المخطط الرباعي للتنمية الخاص بالفترة (1976-1981)، والذي دخل حيز التنفيذ سنة 1980 تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء، وفي سنة 1988 تم تحويل ملف المشروع إلى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بقسنطينة وذلك لتسهيل عملية إنجازها باعتبارها قريبة منها جغرافيا.

مؤسسة الإسمنت تبسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية متفرعة عن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق والغرب، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق "مصنع الماء الأبيض"، وفي سنة 1996 انفصلت المؤسسة عن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بقسنطينة لتصبح مؤسسة قائمة بذاتها تحت اسم مؤسسة الإسمنت تبسة التي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية الماء الأبيض، برأس مال مقدر بـ: 800 مليون دينار جزائري، وكانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 20 مليون دينار جزائري مقسمة بين المؤسسات التالية على النحو:

- ERCE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق بـ: 1200 سهم أي بنسبة 60%.
- ERCO مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب بـ: 400 سهم أي بنسبة 20%.
- ERDE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشلف بـ: 400 سهم أي بنسبة 20%.

¹ - معلومات من المصلحة التجارية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

بينما كان الباقي من رأس المال الإجمالي للمؤسسة على شكل قروض من البنك الجزائري للتنمية BAD، ولكن ابتداء من 1997 قامت شركة ERCE بشراء كل أسهم المؤسسة وأصبحت المساهم الوحيد في هذه المؤسسة لتتنقل كل الأسهم في 26 نوفمبر 2009 إلى مجموعة صناعة الإسمنت الجزائري GICA.

لقد أنشئت مؤسسة الإسمنت تبسة بهدف إنتاج وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه، تتمثل مهامها أساسا فيما يلي:

- الإشراف الإداري على المصنع؛
- برمجة البيع لـ 20% من الإنتاج.

وتضم مؤسسة الإسمنت تبسة الإدارة العامة المتمركزة في وسط ولاية تبسة والمصنع بدائرة الماء الأبيض بالإضافة إلى وحدة البيع التي تساهم في زيادة حجم طاقة التخزين وتسيير عمليات التوزيع من خلال موقعها وقربها للزبون. وقد بلغ رأس المال الاجتماعي للمؤسسة سنة 2009 ما قيمته 2,700,000,000 دج مقسمة على 27000 سهم كلها مملوكة من طرف GICA.

الفرع الثاني: التعريف بمصنع الإسمنت التابع لمؤسسة إسمنت تبسة

يقع مصنع الإسمنت تبسة بدائرة الماء الأبيض على بعد 25 كيلومتر جنوب شرق عاصمة ولاية تبسة بجانب الطريق الوطني رقم 16 ويتربع على مساحة 46 هكتار.

أولاً- مراحل تركيب و بدء تشغيل المصنع:

أنجز المصنع في ظرف أربع سنوات من بداية عقد الإنجاز في 15/08/1990 بتكلفة إجمالية قدرها 963 مليون دينار جزائري منها 116 مليون دج، خصصت لعملية الإشراف على الهندسة وبداية التشغيل بواسطة مؤسسات أجنبية على المراحل التالية:

- 1991 إلى أكتوبر 1994 : التركيب والمراقبة؛
- 1994/10/04: بداية تشغيل الفرن؛
- 1994/10/11: الحصول على مسحوق الكلنكر؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

- 1994/10/16: الحصول على أول مادة الإسمنت؛
- 1995/03/12: توزيع أول كمية من الإسمنت.

وقد ساهم في إنجاز هذه المؤسسة شركات جزائرية وأجنبية وهي:

جدول رقم (13): المؤسسات المساهمة في إنجاز المشروع

المؤسسات المنجزة	الأشغال
FREDERIC LOURSON الدنماركية	الدراسة الهندسية والمراقبة وتوفير التجهيزات.
MERLINGETIN الفرنسية	التركيب الكهربائي.
BATEMITAL الجزائرية	صناعة العوارض المعدنية "الهيكل المعدني".
ENCC الجزائرية	التركيب الميكانيكي.
ETURAT الجزائرية	التمويل بالماء بقوة ضخ 16 لتر في الثانية.
COSIDER الجزائرية	إنجاز مخطط الهندسة المدنية القاعدية للمياه.
SONELGAZ الجزائرية	التزويد بالغاز الطبيعي والكهرباء.

Source: Rapport de gestion 2016

ويتضح من الجدول أن مشروع بناء المصنع وتجهيزه ساهم فيه مجموعة من المؤسسات الوطنية والأجنبية الهامة، التي حرصت على ضمان المعايير الدولية لتشييده بكفاءة تؤهله لتحقيق الأهداف المرجوة منه محليا ووطنيا.

ثانيا- مقالع المصنع وتجهيزاته:

يتكون المصنع من سلسلة إنتاجية قدرتها حوالي 1600 طن يوميا من مادة الكلنكر، ويقوم بصناعة نوعين من الإسمنت البورتلاندي المركب CPJ 42.5 والإسمنت المقاوم للكبريت CRS بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 525 ألف طن سنويا وتتميز العملية الإنتاجية بأنها صناعات تحويلية باعتبار أن الأمر يتعلق بعمليات التحويل الإنتاجي الناتجة أساسا عن تفاعلات كيميائية بين المواد حتى تتشكل مادة الإسمنت. والمصنع مجهز بتكنولوجيا حديثة ومعدات ونظم المراقبة والتشغيل والصيانة والتسيير، ومجهز بحاسوب إلكتروني يوفر قيادة أوتوماتيكية، ويتوفر على ثلاثة مقالع:¹

¹ - معلومات من مصلحة الإنتاج.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

- 1- **مقلع الحجر الكلسي:** يقع على بعد 2 كيلومتر من دائرة المواد الأولية مساحته 230 هكتار ويحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الحجر الكلسي؛
- 2- **مقلع الرمل الكوارتزي:** يقع شمال شرق الدائرة على بعد 6 كيلومتر مساحته 21 هكتار ويحتوي على 9 مليون طن كاحتياطي من مادة الرمل الكوارتزي؛
- 3- **المقلع الطيني:** ويقع شمال الدائرة على بعد 10 كيلومتر مساحته حوالي 70 هكتار ويحتوي على احتياطي يقدر بـ 33200 طن من الطين.
- وتعتبر هذه المقالع مصادر المواد الأساسية لصناعة مادة الإسمنت.
- أما بالنسبة لمادة الجبس فيتحصل عليها من وحدة منجم جبل العنق (بئر العاتر)، أما الحديد الخام يتحصل على المادة الأولية من وحدة منجم عين الروى بسطيف التابعة لشركة الحديد الفوسفات "FERPHOS" مع العلم أنه يتم شراؤها بالتنسيق مع دائرة التموين.
- ويتوفر المصنع على تجهيزات إنتاج موزعة ومتسلسلة ومتماشية وفقا لطبيعة العملية الإنتاجية وسير مراحلها على النحو التالي:

جدول رقم (14): تجهيزات مصنع الإسمنت تبسة

الطاقة المتاحة	التجهيزات
500 طن في الساعة	كسارة رقم 01: خاصة بمادة الكلس
350 طن في الساعة	كسارة رقم 02: خاصة بمادة الطين
150 طن في الساعة	كسارة رقم 03: خاصة بمادتي الحديد والجبس
1600 طن في الساعة	الفرن: طهي المواد الأولية
50 طن في الساعة	خلاط ساحق: لدمج وخط المواد
160 طن في الساعة	خلاط الكلنكر
200 طن في اليوم	مركز التوزيع: يحتوي على ثلاثة حاويات لتعبئة الإسمنت، وخط مخصص لشحن المنتج غير المغلف، وتمثل نسبة الإسمنت المغلف 65% والسائب 35%.

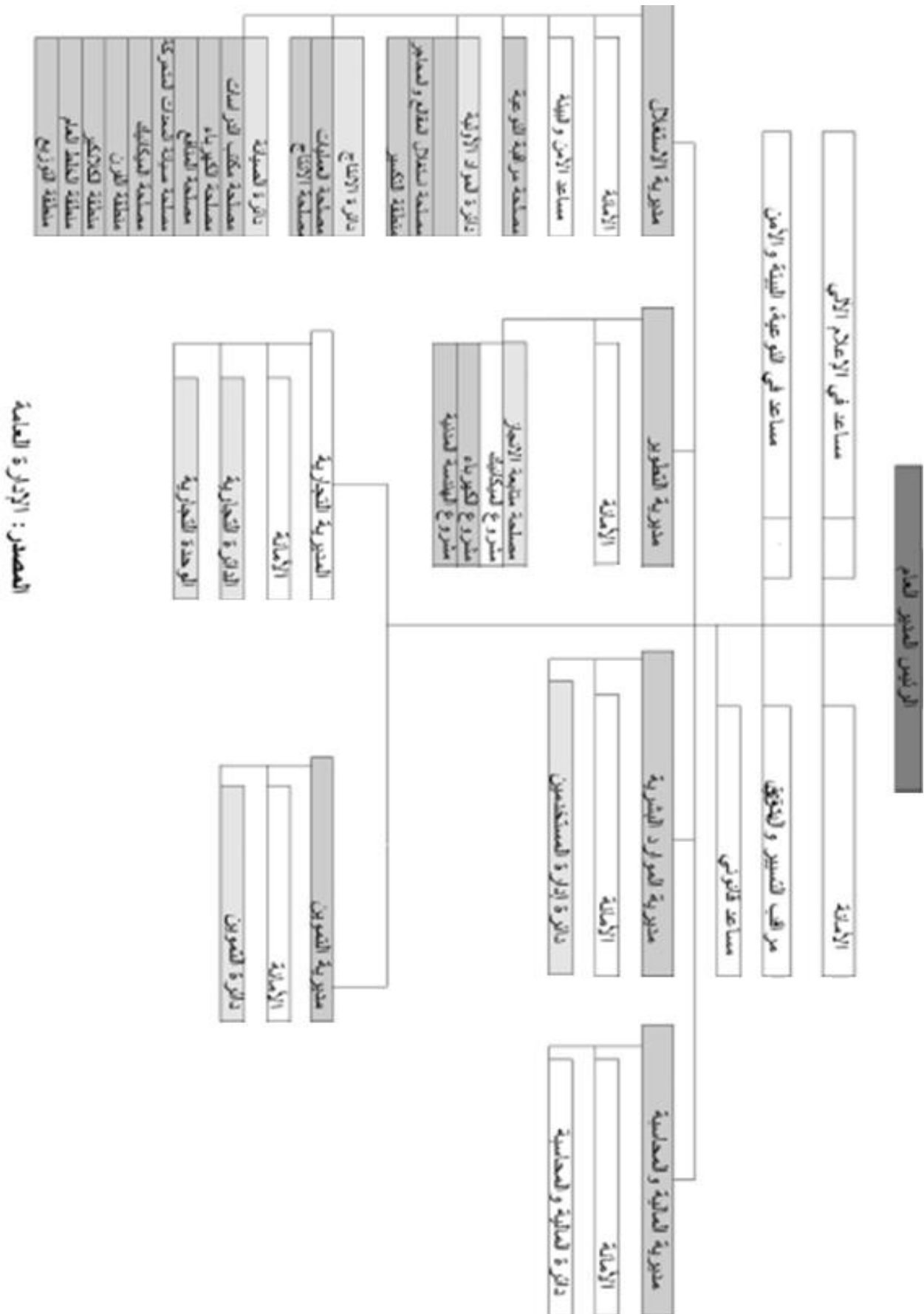
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من مصلحة الإنتاج

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تقوم مؤسسة إسمنت تبسة على هيكل تنظيمي يضم سير الأشغال بها ويبرز جميع الأقسام والمراكز المرتبطة مع بعضها البعض بحكم العلاقات والأنشطة المختلفة؛ ويهدف الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في جميع المجالات لاتخاذ القرارات المناسبة، ويخضع هذا الهيكل التنظيمي لعدة تغييرات حسب الأهداف المستقبلية للمؤسسة.

ويمكن إبراز مكونات الهيكل التنظيمي بالمؤسسة في الهيكل الموالي:

شكل رقم (20): مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت تبسة



يشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة مستويات مختلفة تقسم بداخلها المهام وتتمثل مهام كل وظيفة فيما يلي:

الفرع الأول: المديرية العامة

تقوم بالإشراف على إدارة المؤسسة ومراجعة سير الأعمال وتنقسم إلى:

أولاً- مديرية الوحدة: وتقوم بدورها بالإشراف على:

- تنقلات المشرفين التجاريين؛

- العمال الموجهين للتكوين؛

- عملية الشراء (التنازل) الخاصة بالتجهيزات.

ثانياً- مديرية المحاسبة والمالية: تهتم بمراقبة الأعمال المحاسبية والتخطيط؛

ثالثاً- مديرية الموارد البشرية: تتمثل أهم مهامها في جمع البيانات والإحصائيات الخاصة

بالموظفين وتنظيمها وتوثيقها وإعداد ومتابعة عقود الموظفين ابتداء من إجراءات التعيين إلى إجراءات

إنهاء الخدمة، وكذا الإشراف على الإجراءات الإدارية المتعلقة بالخدمات المقدمة للموظفين؛

رابعاً- مديرية التجارة والتموين: الإشراف على عمليات شراء مستلزمات الإنتاج من مواد

أولية ومعدات وكذا توزيع عقود الإسمنت.

الفرع الثاني: مديرية المصنع

تقع على مستوى المصنع بالماء الأبيض ، تقوم بالإشراف عليه ومراقبة الأعمال تضم الفروع

المالية:

أولاً- الإدارة التقنية: تهتم بعمليتي التموين والصيانة، وتقوم بالإشراف على جميع الأعمال

الخاصة بذلك؛

ثانياً- دائرة التموين: تقوم بعمليات الشراء من النوع الصغير كإجراء المواد واللوازم

والتجهيزات الإنتاجية الصغيرة؛

ثالثاً- دائرة الإنتاج: تقوم أساساً بتحويل المواد المكسرة إلى إسمنت وإرساله إلى قسم التوزيع؛

رابعاً- دائرة الصيانة: تقوم بصيانة العتاد الثابت "التجهيزات"؛

خامساً- دائرة المواد الأولية: تقوم بالإشراف على عمليات تموين قسم الإنتاج بالمواد الأولية؛

سادساً- دائرة الجودة والأمن والبيئة: توجد في النظام الداخلي الهيكلي للمصنع، وفيها ثلاثة

مصالح:

1- مصلحة الجودة: تهتم بمراقبة نوعية وجودة الإسمنت؛

2- مصلحة المراقبة: مهمتها الحماية من الأخطار الطبيعية والصناعية؛

3- مصلحة البيئة: مهمتها الحفاظ على البيئة وحماية الأفراد من آثار التلوث؛

سابعاً- دائرة المالية والمحاسبة: تقوم بمسايرة النشاط المالي والمحاسبي للمؤسسة؛

ثامناً- دائرة الإدارة والمستخدمين: تعمل على إعداد كشوفات بأجور العمال وتهتم بنظافة المراكز الإدارية وإطعام العمال.

الفرع الثالث: مديرية البحث والتطوير

تقوم بتوليد أفكار جديدة تساعد على تطوير العمل، تضم سكرتارية وقسم المتابعة والإنجاز.

ومما سبق يتضح أن مؤسسة الإسمنت تبسة عبارة عن القلب النابض لولايات الشرق من حيث إنتاجها لمادة الإسمنت وتزويد أسواقهم بها، وذلك نظراً لموقعها الاستراتيجي الواقع في الماء الأبيض والذي جعلها تكتسب الريادة في السوق. على الرغم من ذلك لا بد لها من تطوير إمكانياتها لتحصل على ما تريد (حصّة سوقية كبيرة) خاصة مع تزايد المنافسة.

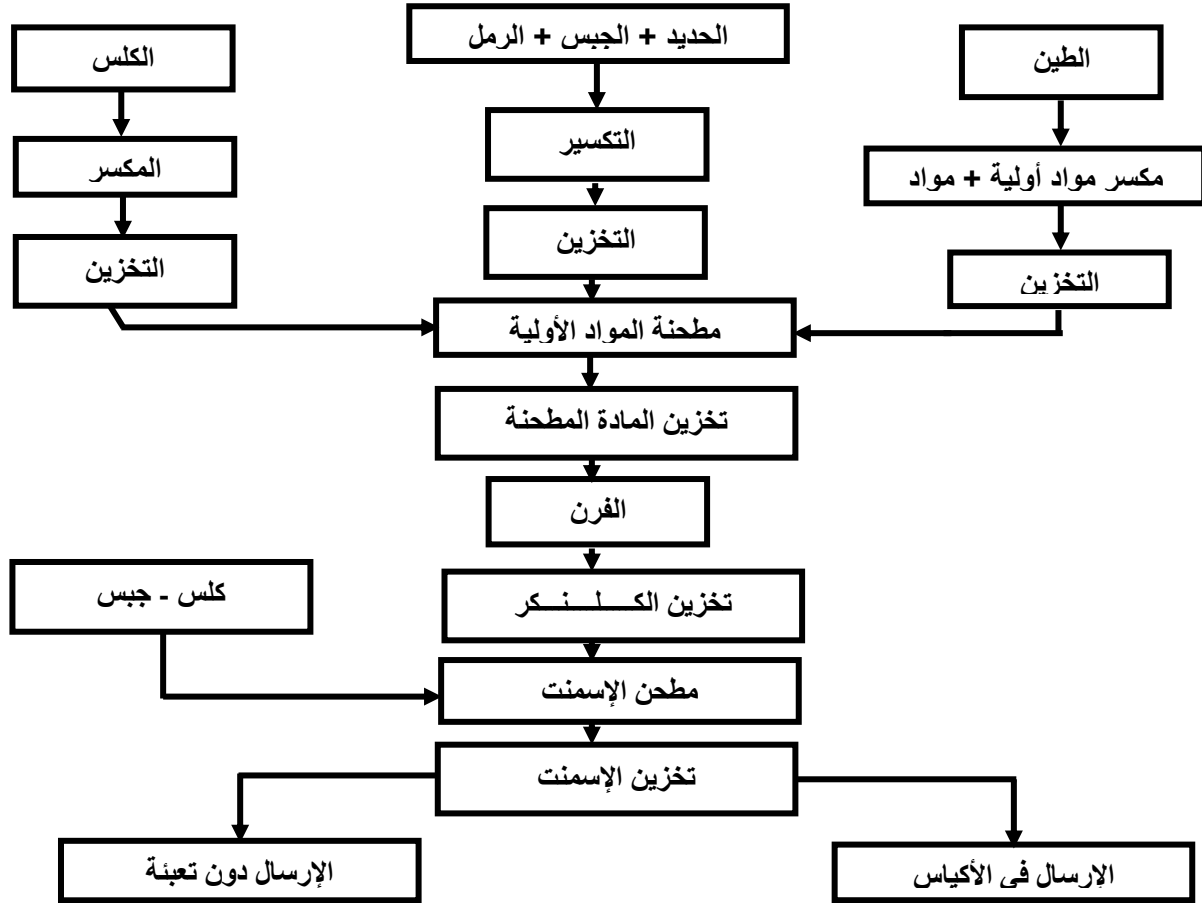
المطلب الثالث: آلية سير العملية الإنتاجية بالمؤسسة

إن العناصر الأساسية المكونة للبنية الكيميائية للإسمنت هي: أكسيد الكالسيوم، وأكسيد السيلسيوم، وأكسيد الألمنيوم، وأكسيد الحديد، إن هذه العناصر لا توجد ضمن مادة أولية واحدة وبالنسب المطلوبة، لذلك يتم تصميم مزيج معين من عدة مواد أولية حيث يحقق هذا المزيج النسب المطلوبة لهذه العناصر، وأكثر المواد غنى بها هي الحجر الكلسي (CALCAIRE)، الطين (ARGILE)، الحديد الخام (MINERAI DE FER)، وكذلك الرمل (SABELE). والتي تعتبر هي مكونات مادة الإسمنت، حيث يتم سحق هذه المواد (الحجر الجيري 80%، الطين 20%، 1% الرمل و 1% من خام الحديد)، سحقاً ناعماً ثم تجفف لإنتاج "الخام" أو الدقيق. عند درجة حرارة حوالي 1400 درجة مئوية (في الفرن الدوار)، يتم إخضاع هذه المادة الخام إلى تفاعلات كيميائية معقدة تحولها إلى منتج شبه نهائي (الكلنكر). الخطوة النهائية هي الحصول على الإسمنت عن طريق طحن الكلنكر مع الإضافات المختلفة التي تحدد الصفات المستهدفة للمنتج النهائي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

وبالتالي يتم صناعة الإسمنت بواسطة العملية الجافة كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (21): مخطط صناعة الإسمنت



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم (2).

وعليه، تمر آلية سير العملية الإنتاجية بمؤسسة الإسمنت تبسة بالمراحل التالية:

الفرع الأول: المرحلة الإنتاجية الأولى (التهيئة والتحضير للمواد الأولية)

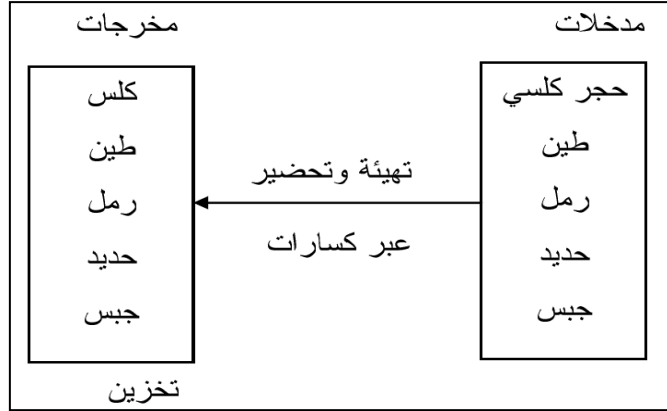
إن الإسمنت المنتج في المؤسسة يسمى (البورتلاندي) الاصطناعي من نوع (CPJ 45) وفق الطريقة الجافة التي تتم على أساس خلط الحجر الكلسي بنسبة (75%)، الطين بنسبة (23%)، الرمل بنسبة (0.5%) والحديد بنسبة (1.5%).

وذلك بعد أن تتم عليها عملية التحضير والتي تتمثل في مرورها عبر كسارات لتحويلها من وضعها الطبيعي الكبير الحجم إلى أحجام صغيرة تتراوح بين 0-25 ملم، يتم جلب هذه المواد بواسطة شاحنات

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

وآلات مخصصة لذلك، كل مادة على حدى، ثم يتم نقلها إلى بهو التخزين عبر أشرطة مطاطية مخصصة لذلك كمرحلة إنتاجية أولى، ويظهر ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم (22): سير العملية الإنتاجية الأولى



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من إدارة الإنتاج.

يتضح من خلال هذا الشكل أنّ سير العملية الإنتاجية الأولى بمؤسسة الإسمنت تبسة تتمثل في إدخال مجموعة من الترتيبات المتمثلة في حجر كلسي، طين، رمل، حديد والجبس.

الفرع الثاني: المرحلة الإنتاجية الثانية (الطحن والمجانسة الأولية)

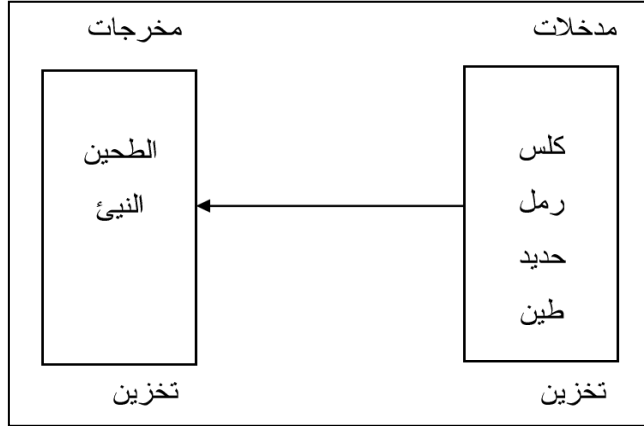
بعد عملية التخزين تنقل المواد سابقة الذكر - ما عدا الجبس- إلى المخلط الساق الذي توجد به غرفتان، تحوي كل واحدة بداخلها مجموعة الأجسام الطاحنة (كرات حديدية)، الأولى تحتوي على كرات من قطر كبير والثانية على كرات اقل تعمل على تحويل هذه المواد الخشنة إلى مواد ناعمة يطلق عليها اسم الطحين النيء (FARINE CRUE).

ويتكون كم النسب المذكورة سابقا، المحققة للمعايير الكيميائية الواجب توفرها في مادة الإسمنت وهذه النسب يمكن التحكم فيها عن طريق نظام آلي، وذلك عن طريق عملية التحليل للعينات من الطحين عند مخرج المخلط وتراقب نعومته عند مخرج المخلط الساق بواسطة فارتز هوائي، والذي يقوم بفرز المواد المطروحة من المخلط إلى مواد ناعمة وأخرى خشنة، حيث تعود الخشنة مع مواد التغذية لإعادة طحنها، ويتم تجفيف خليط المواد عند مدخل المخلط بواسطة حارق خاص وبمساعدة الهواء الساخن القادم من الفرن، ناتج هذه العملية ينقل عبر أشرطة مطاطية إلى "السيلونات"

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

(المخزونات) التخزين والمجانسة والتي تتم عبرها عملية الخلط الجيد للطحين، وذلك عن طريق بث الهواء بضغط عال من أسفل المخرجات بحيث تجري هذه العملية بدرجة تحكم آلي كمرحلة إنتاجية ثانية، وتبلغ طاقة مخزونات المجانسة 16000 طنا إجماليا، ويظهر ذلك في المخطط التالي:

شكل رقم (23): سير العملية الإنتاجية الثانية



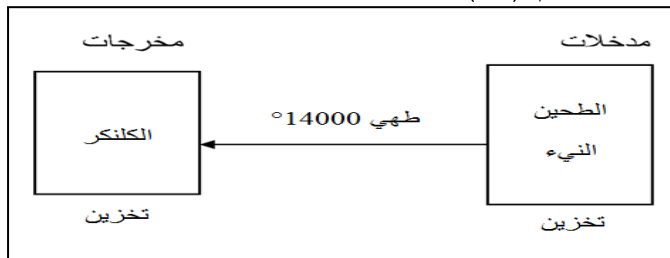
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من إدارة الإنتاج.

الفرع الثالث: المرحلة الإنتاجية الثالثة (الطهي)

يعتبر الطحين أو المتحصل عليها في المرحلة السابقة المادة الأساسية بالنسبة للفرن، باعتباره يخضع لعملية تحويل إنتاجي حيث يتلقى الفرن الطحين بعد عملية التجانس لطهيه والذي ينقل إلى المسخن الأولي ليتم تحضير مادة الكلنكر تدريجيا على عدة مراحل.

إن الفرن مزود بحارق (BRULUR) يشتغل بالغاز الطبيعي ويمكن التحكم في اللهب الناتج عنه، حيث إن التسخين يعاكس اتجاه التغذية ولذا يسخن الطحين تدريجيا بدرجات متفاوتة لتصل إلى 1400 درجة مئوية، ويتم تبريد ناتج عملية الطهي وهو مادة الكلنكر عند مخرج الفرن بواسطة الهواء الخارجي داخل مبرد بالوني ثم يخزن في مخزونات مخصصة لذلك لطحنه فيما بعد، علما إن طاقة التخزين الإجمالية لها تقدر بـ 18000 طن والمخطط التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (24): سير العملية الإنتاجية الثالثة

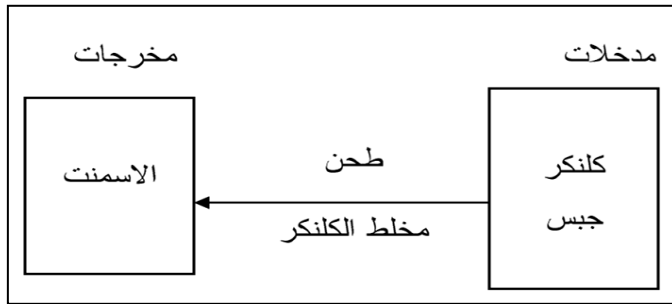


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من إدارة الإنتاج.

الفرع الرابع: المرحلة الإنتاجية الرابعة (الطحن والمجانسة النهائية)

يمر الكنكر من عملية الطهي إلى مخط الكنكر المخصص لذلك بعد إضافة مادة الكلس المحضرة في المرحلة الأولى والجبس، إن عملية طحن الكنكر لا تختلف كثيرا عن طحن المواد الخام من حيث تركيب الدارة، إذ يوجد في مدخله مرش لرذاذ الماء حتى يمنع إماهة الجبس داخل الخليط، كما يوجد آخر عند مخرجه لتبريد مادة الإسمنت أي المنتج التام للمرحلة الإنتاجية الرابعة، ويرسل المنتج التام إلى المخازن أين تتم عملية التوزيع بواسطة ثلاثة آلات تعبئة وتغليف وخط لتوزيع المنتج غير المعبأ، والطاقة الإجمالية للمخازن تقدر بـ: 18000 طن و طاقة توزيع 2000 طن في اليوم، هذه الأخيرة تتغير حسب طلبات الزبائن، وفيما يلي مخطط العملية الإنتاجية الرابعة.

شكل رقم (25): سير العملية الإنتاجية الرابعة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من إدارة الإنتاج.

ومما سبق يتضح أن مؤسسة الإسمنت تبسة عبارة عن القلب النابض لولايات الشرق من حيث إنتاجها لمادة الإسمنت وتزويد السوق الوطنية بها، وهذا ما يؤهلها لكسب الريادة في السوق. وعلى الرغم من ذلك لا بد لها من تطوير إمكانياتها لترفع حصتها السوقية، ومن بين المجالات الواعدة التي تحاول المؤسسة التركيز عليها لزيادة قيمتها وتعظيم أرباحها وضمان استدامتها هي التنمية المستدامة خاصة ما يتعلق منها بالجانب البيئي.

المبحث الثالث: الأداء البيئي لمؤسسة إسمنت تبسة.

تتأثر سياسة مؤسسة الإسمنت تبسة بالبيئة التي تعمل فيها كما تؤثر فيها، وهذا الأثر المتبادل ينعكس بصورة مباشرة على نشاط المؤسسة والإجراءات المتبعة فيها. فهي تعي تماما الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لنشاطاتها وعملياتها، والدور المنوط بها فيما يخص ذلك، وبمعظم مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة على مستوى البيئة التي تعمل فيها وحتى على مستوى الجزائر.

المطلب الأول: المسؤولية البيئية في المؤسسة

يعتبر تحقيق مؤسسة إسمنت تبسة إلى الأداء المنشود، مرهونا بتحقيق الكفاءة والفعالية في أدائها البيئي، وذلك لضمان التنمية المستدامة للمؤسسة وبيئتها الخارجية.

الفرع الأول: دوافع تبني المؤسسة للمسؤولية البيئية

تتمثل أهم دوافع تبني مؤسسة إسمنت للمسؤولية البيئية فيما يلي:

أولاً- الدوافع الداخلية: يتمثل أهمها فيما يلي:

1- الحفاظ على صحة العمال: نظرا لأهمية العنصر البشري في مؤسسة إسمنت تبسة، فقد أصبحت جهود المؤسسة جدية أكثر لتبني أنظمة وإجراءات، من شأنها المحافظة على صحة العاملين وضمان سلامتهم، فالتلوث الذي تسببه المؤسسة ليس له أثر سلبي على البيئة فقط، بل يؤثر بدرجة خطيرة على صحة العاملين والسكان المجاورين.

2- حماية الأنظمة البيئية: تهدف المؤسسة من تبني المسؤولية البيئية إلى حماية البيئة والحد من مظاهر التلوث عبر تقليل كمية المخلفات الصناعية (النفايات الصلبة والسائلة)، من أجل حماية النظام البيئي من الاختلال، وهذا يتأتى أيضا عبر الاستخدام الكفؤ للموارد الطبيعية (المياه والأرض والطاقة)، والمساهمة الفعالة في التنمية المستدامة. البيئي الهادفة إلى حماية الإنسان وموارده، ودخل المجتمع ومكان العمل

3- الحصول على شهادات المطابقة العالمية: إن حصول المؤسسة على هذه الشهادات يقوي من مكانتها الاقتصادية والاجتماعية، ويزيد من ثقة عملائها والمجتمع والعاملين فيها.

4- تحسين صورة المؤسسة وعلاقتها مع أصحاب المصالح: تبني المؤسسة للمسؤولية البيئية يساهم في زيادة التعاون مع السلطات التشريعية والرقابية والمجتمع المدني، مما يسهل عملية حل المشكلات البيئية الخاصة بها وتفاذي تبعاتها، مما يساهم في تحسين الصورة العامة لها في مجتمعها، وبالتالي تحقيق الدعم والتأييد لوجودها؛

5- تحقيق وفورات مالية وتخفيض التكاليف: تساهم عمليات تخفيض نسبة الغبار المنبعث خلال العمليات الإنتاجية في استرجاع الإسمنت والمواد الأولية وإعادة استخدامها، كما تساهم معالجة المخلفات وإعادة تدويرها، وكذا مختلف إجراءات الحد من مخاطر التلوث التي تتبعها المؤسسة، في الاستفادة من عوائد مالية ومادية أو الإعفاء من رسوم أو مصاريف، مما يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في التقليل التكاليف الإجمالية.

ثانيا- الدوافع الخارجية: يتمثل أهم هذه الدوافع فيما يلي:

1- الالتزام بالتشريعات والمتطلبات الحكومية: من بين الدوافع التي جعلت مؤسسة الإسمنت تتبنى المسؤولية البيئية، هي التشريعات والأنظمة البيئية التي أصبحت تفرض عليهم حماية البيئة وفق شروط ومعايير بيئية، فالمؤسسة مجبرة أن تحمي نفسها من التعرض للمخالفات القانونية نتيجة لعدم الالتزام بتطبيق التعليمات المتعلقة بالبيئة الصادرة عن الجهات الحكومية.

2- حماية البيئة: باعتبار البيئة عنصر مهم بحيث تمارس فيه المؤسسة نشاطها الاقتصادي، ومكان للعيش وحمايتها أصبح أمرا ضروريا، والحفاظ على مواردها الطبيعية مسؤولية تظهر على عاتق المؤسسات الاقتصادية، الأمر الذي جعل شركة الإسمنت- تبسة - تتبنى المسؤولية البيئية حفاظا على هذه الموارد والحد من التلوث.

3- ضغوط أصحاب المصالح: انتشار الوعي البيئي لدى العديد من المستهلكين، فأصبحوا يبحثون عن المنتجات الأكثر أمانا على صحتهم والأقل خطورة على البيئة المحيطة بهم. كما أن انبعاثات الانبعاثات الكثيفة للغبار في الهواء، سببت مشاكل كبيرة للمؤسسة مع السكان المجاورين لها (في بلدية الماء الأبيض)، بسبب الضرر الذي لحق بهم جراء التلوث الذي سببته تلك الانبعاثات وتأثيراته الخطيرة على بيئتهم وصحتهم، مما جعلهم يطالبون المؤسسة بإيجاد حل لهذه المشكلة أو إلزامها بتعويضات مالية. ولم يسلم حتى العمال من آثار هذا

التلوث، فكان له الأثر السلبي على صحتهم. هذه الضغوط بالإضافة إلى الضغوط الحكومية الممارسة من خلال الرسوم المفروضة عليها بسبب تلويث البيئة، جعلت المؤسسة مجبرة على تبني المسؤولية البيئية وسارعت لاتخاذ الإجراءات المناسبة في هذا المجال.

4- التماشي مع السياسة العامة للمجمع GICA: تفرض الإدارة العامة للمجمع على مؤسسات الإسمنت التابعة لها أن تتبع السياسة العامة لها وتتماشى معها، ولأن المجمع حدد سياسة بيئية واضحة تحترم البيئة وتدمجها ضمن استراتيجياتها، أصبح من الضروري على مؤسسة الإسمنت تبسة أن تلحق بركب مؤسسات المجمع الناجحة في هذا المجال والتي تحصلت على المطابقة من المواصفات الدولية.

الفرع الثاني: عناصر نظام الإدارة البيئية في المؤسسة

تتمثل أهم جهود المؤسسة في توفير عناصر نظام الإدارة البيئية فيما يلي:

أولاً- السياسة البيئية:

تعتمد مؤسسة إسمنت تبسة على سياسة بيئية تهدف إلى حماية البيئة والتقليل من الآثار السلبية لأنشطتها، وذلك من خلال العمل على تبليغ الجهات المعنية بالنجاعة البيئية بطريقة شفافة، وتوفير الإمكانيات اللازمة للمطابقة القانونية، وتحسين النجاعة البيئية بتسخير الموارد الضرورية. لذلك كانت السياسة البيئية لمؤسسة إسمنت تبسة والمعلنة بين العاملين والمتعاملين معها تتمحور حول ما يلي:¹

- الامتثال الصارم للقوانين والمعايير المطبقة على نشاطات الشركة؛
- التحسين المستمر في مجالات الجودة والأمن والبيئة؛
- إعداد الأهداف التي يمكن إنجازها في المجالات التالية:
 - التحكم في تسيير النفايات الناجمة عن نشاطات الشركة وجميع نشاطاتها الأخرى؛
 - الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية المستعملة؛
 - التكفل بالعناصر الملوثة للبيئة الناجمة عن كل نشاطات الشركة؛
 - الحد من الأخطار المهنية وحوادث العمل؛
 - الحد من مكامن الخلل (عدم التطابق) لتطوير جهاز الإدارة المتكامل؛

¹. أنظر ملحق رقم (3).

• العمل على إرضاء زبائننا؛

• تطوير النشاطات المتعلقة بإنتاج الخرسانة الجاهزة للاستعمال.

انطلاقاً من هذه الأهداف بدأت المؤسسة في وضع جهاز تسيير يعمل وفق معايير نظام الإدارة البيئية ISO 14001 الذي يشتمل على برامج عديدة للتحكم في الأنشطة الملوثة للبيئة تتمثل فيما يلي:¹

- إعادة النظر في طريقة الاستغلال بمقلع الكلس وذلك باقتناء ماكينتين للاستغلال والتكريس تتميزان بتقنيات متطورة، هذه الطريقة مكنت المؤسسة من التحكم بشكل كبير في عناصر بيئة مضرة من بينها الاستغناء تدريجياً عن عمليات التفجير والتي لها آثار سلبية على السكان والتجهيزات، وكذا التقليل من استهلاك الطاقة الكهربائية بورشة التكسير؛

- وضع برامج صيانة دورية لأجهزة تصفية الغبار لكل ورشات المصنع وخاصة ورشة الطهي؛

- مراقبة العناصر المنبعثة من المدخنة (غبار وغازات) وذلك باقتناء أجهزة مراقبة دائمة؛

- الشفافية الدائمة في الاتصال مع كل الشركاء المعنيين بالبيئة وذلك بعقد اجتماعات مع الجمعيات المختصة والسلطات المحلية؛

- تكوين الفئات العمالية وتحسيسها للانخراط في السياسة البيئية للمؤسسة؛

- وضع برامج سنوية للنجاعة البيئية والتي تمس الجوانب التالية:

• الترشيد في استهلاك الطاقة (الكهرباء، الغاز) والموارد الطبيعية (المواد الأولية، ماء...)

• المساهمة في التنمية المستدامة للمنطقة بغرس أشجار الزيتون حول مقلع الكلس؛

• القيام بمناورات تدريبية للمستخدمين داخل المصنع بمشاركة الحماية المدنية للتدخل السريع

لمواجهة الكوارث الطبيعية والصناعية الكبرى.

ثانياً- التخطيط:

قامت مؤسسة الإسمنت تبسة بالدراسات الأولية لتحديد الملوثات والأخطار، ثم قامت بوضع خطة عمل التزمّت من خلالها بتخفيض الانبعاثات الجوية والحفاظ على الموارد الطبيعية (المواد الأولية والطاقة والماء)، والتحكم في إدارة النفايات، باعتبارها الأهداف البيئية ذات الأهمية الفائقة للمؤسسة، نظراً لتأثيرها السلبي على البيئة، وعلى تحقيق أهداف المؤسسة. لذلك قامت المؤسسة بتحديد

¹. معلومات مقدمة من رئيس مصلحة الأمن والبيئة.

الجوانب البيئية الهامة لتأثيرات أنشطتها على البيئة، من أجل حسن التحكم فيها، وهي (زيوت وشحوم مستعملة، انبعاثات الغبار في الجو، مياه الصرف الصحي، انبعاثات غازية، والضوضاء).

ثالثا- التغيير والتشغيل:

لقد قامت مؤسسة الإسمنت تبسة بتحديد مجموعة من الوسائل المادية والبشرية وتعيين مسؤولين عن البيئة ليكونوا حلقة وصل بين المؤسسة ومديرية البيئة، إذ قامت بتحديد الدراسات الأولية لتحديد الملوثات والأخطار، فقامت بتدريب العمال والإطارات حول الأضرار البيئية وكيفية التخلص منها. إذ تحرص المؤسسة في سبيل تحسين أداء العاملين، على التحسين المتواصل للمستوى المعرفي والتقني للعاملين والمؤسسة، تماشيا مع متطلبات عصر المعرفة والتطورات المتسارعة في المجالات الإدارية والمحاسبية وفي نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصال. وذلك من خلال تكوينات وتدريبات تهدف إلى تطوير مهارات العاملين وزيادة مهنتهم، وتطوير تخصصهم ومعارفهم في مجالات عملهم، بالإضافة إلى التكوين والتدريب حول إجراءات الصحة وحماية البيئة، ومهارات الأمن الصناعي، كما توظف التكوينات والتدريبات لإدماج الإطارات الجدد. مع العلم أن تكوين وتدريب عمال مؤسسة الإسمنت تبسة قد يكون داخل المؤسسة (من طرف إطارات المؤسسة للعاملين الجدد، أو من طرف مكونين من خارج المؤسسة) أو خارج المؤسسة (المعاهد أو الجامعات أو المدارس التكوينية الخاصة)، أو في مركز التكوين ¹CFIC التابع للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA. كما يتم توعية العمال داخل المؤسسة وتقديم أفلام مصورة، وبيانات ولوائح وملصقات، حول معالجة النفايات، وأخطار حوادث العمل وكيفية الوقاية منها، وحسن استغلال الموارد الطبيعية، وغير ذلك في ما يخص البيئة. ولقد تم إجراء التدريب فيما يلي:

- إدارة النفايات والمخلفات؛
- الوظائف التي لها تأثير على البيئة (المشغلين، الميكانيكيين، ... إلخ).
- الإدارة البيئية؛
- إتقان استهلاك الطاقة؛
- المخاطر الصناعية؛

¹ CFIC: Centre de Formation de l'Industrie du Ciment

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

- تمارين المحاكاة للسيطرة على التدخلات في حالات الطوارئ؛
ولا يزال العمل جاريا في المؤسسة لتكوين وتدريب جميع العاملين كجزء من متطلبات تنفيذ نظام الإدارة المتكامل.

رابعاً- الإجراءات التصحيحية:

تتم عملية مراقبة تنفيذ خطة العمليات التفصيلية بما يتفق مع الأهداف البيئية المرسومة في مؤسسة إسمنت تبسة، حيث يتم إعداد وضعيات وقوائم دورية بالجوانب البيئية والأخطار وتصنيفها حسب درجة خطورتها وإلحاحية معالجتها. حيث يتم تصنيف هذه المخاطر بناء على المعادلة التالي:

المخاطر البيئية على الصحة والسلامة في العمل = التتابق مع اللوائح x التكرار x الخطورة x التحكم

وتمثل النتيجة درجة أهمية الخطر أو الجانب البيئي بالنسبة للمؤسسة. ويتم تصنيفها في أربع مجموعات كما يلي:

جدول رقم (15): تصنيف المخاطر البيئية لمؤسسة الإسمنت تبسة

الأهمية	الدرجة	المخاطر
جانب ليس ذا أولوية، لا يتطلب تدخل فوري	ضعيفة	من 1 إلى 24
أخذ هذا الجانب بعين الاعتبار قد يعود بآثار إيجابية على البيئة والصحة والسلامة في العمل، لكنه لا يعتبر ذا أولوية	متوسطة	من 25 إلى 49
يجب أخذ هذا الجانب بعين الاعتبار عند برمجة الإجراءات التصحيحية	مهمة	من 50 إلى 250
جانب ذا أولوية يتعارض مع سياسة الجودة والأمن والبيئة	خطيرة	أكثر من 250

المصدر: أنظر ملحق رقم (4)

كما قامت بتقييم تطبيقاتها لنظام إدارة البيئة، وكشف أوجه القصور مقارنة مع مواصفة الإيزو 14001، حيث تسعى لوضع برنامج يهدف إلى التقليل من حدة التلوث. فعملت على تصحيح بعض الأخطاء التي تتناقض مع المعايير الدولية.

خامسا- مراجعة الإدارة:

تقوم المؤسسة بمراجعة دورية لما تم تحديده من أهداف وما تم تطبيقه فعلا لتقليل الانحرافات بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه، إذ تخضع عملية مراقبة ومعاينة نظام الإدارة البيئية لمدققين داخليين وخارجيين حيث قامت مؤسسة إسمنت تبسة بالاتصال بمؤسسة AFAQ-AFNOR الفرنسية من أجل معاينة نظام البيئة في المؤسسة والتأكد من تطابقها مع المعايير والمواصفات الدولية بهدف منحها شهادة المطابقة.

المطلب الثاني: نظام الإدارة المتكامل في مؤسسة إسمنت تبسة

تسعى مؤسسة إسمنت تبسة إلى تحسين نظم الإدارة التي تشمل مختلف مسؤوليات المؤسسة وبما يحقق الكفاءة في الإدارة وفي مختلف عملياتها، لذلك سارعت إلى تطبيق نظام الإدارة المتكامل باعتباره يشمل المحاور الأساسية والحيوية للإدارة (الجودة، السلامة والبيئة)

الفرع الأول: نظام إدارة السلامة والصحة المهنية بمؤسسة إسمنت تبسة

تركز مؤسسة إسمنت تبسة كذلك على الحفاظ على سلامة واستدامتها بيئتها الداخلية، حيث تسهر على حماية جميع العاملين بها وضمان سلامتهم وصحتهم، باعتباره المحرك الأساسي لجميع وظائف المؤسسة، ولقد وقعت مؤسسة الإسمنت تبسة في 13/04/2002 على غرار أغلب مؤسسات الإسمنت التابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA مع وزارة البيئة على عقد الأداء البيئي **Le Contrat de Performance Environnementale**. والذي تسعى الدولة من خلاله إلى مرافقة مؤسسات صناعة الإسمنت في اتخاذ إجراءات أكثر صرامة من أجل حماية البيئة، وذلك عن طريق استخدام التكنولوجيات الحديثة في هذا المجال، وكذا تشجيع البحث والتكوين من أجل التقليل من حجم التلوث الصادر من مصانع الإسمنت. وفي ذات السياق اتخذت إجراءات هامة للمحافظة على جودة منتوجها وللعمل على التحسين المستمر وفي نفس الوقت حماية العاملين وضمان أمنهم وسلامتهم.

ويشمل نظام الإدارة المتكامل جميع مجالات مسؤولية المؤسسة (الجودة والبيئة والصحة والسلامة في العمل والموارد البشرية والأخلاقيات وما إلى ذلك). إذ يمكن لهذا النظام أن يجعل كل

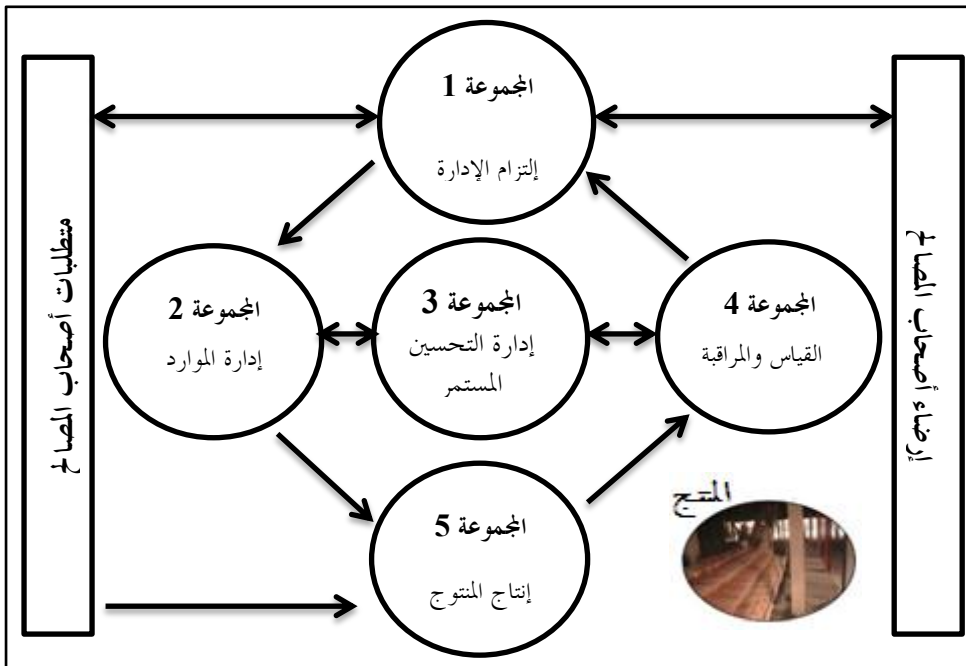
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

هذه الممارسات تعمل بطريقة منسقة. فهو نهج يهدف إلى الأخذ بعين الاعتبار، بطريقة شاملة ومتكاملة، متطلبات الموضوعات المختلفة المتعلقة بالجودة والسلامة والبيئة.

فنظام الإدارة المتكامل يشير إلى النهج الطوعي الذي يجمع ضمن نفس النظام، إدارة الجودة والسلامة والبيئة، والتي يمكن أن تضاف عناصر من الأخلاقيات والتنمية المستدامة ونظم الإدارة. ويجمع هذا النظام الإداري الأجزاء المشتركة من هذه الأنظمة الفرعية دون تغيير خصوصيات كل منها.¹ لذلك سارعت المؤسسة إلى تبني نظام الإدارة المتكامل أو المدمج SMI، ومحاولة تنفيذه بطريقة فعالة. وذلك بهدف ضمان استدامة نجاحها التجاري مع المحافظة على البيئة وحماية مواردها. واعتماد مبادئ الجودة والصحة والبيئة في العمليات التشغيلية من شأنه أن يحقق للمؤسسة نجاحاً مستداماً.

وتتمثل المحاور الأساسية لهذا النظام في الجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنيين، والتي تمثلها أساساً المواصفات القياسية العالمية (ISO 9001 للجودة و ISO 14001 للبيئة و OHSAS18001 للصحة والسلامة). ويبين الشكل الموالي آلية عمل نظام الإدارة المتكامل:

شكل رقم (26): نظام الإدارة المتكامل



المصدر: مصلحة الأمن والبيئة

¹. Pierre Melquiot: **1.001 mots et abréviations de l'Environnement et du Développement Durable**, édition RECYCONSULT, BEZIERS, France, , 2003.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

ف تطبيق هذا النظام يضمن تحقيق نمو اقتصادي قوي وفي الوقت ذاته يساعد على تقليص الأضرار التي تلحقها أنشطة المؤسسة بالبيئة والعمال والناس. لذا فهي تسعى للحصول على شهادة نظام الإدارة المتكامل، حيث قامت بمجموعة من الإجراءات من أجل الحد من الأخطار المهنية والصناعية وضمان المحافظة على صحة عمالها باتخاذ الإسعافات الأولية لجميع العاملين بالمؤسسة في حالة تعرضهم للأخطار، كما قامت بوضع نظام إلكتروني لتحديد مرحلة الخطر أثناء العملية الإنتاجية وذلك باستعمال جهاز إنذار لأخذ الحيطة والحذر أثناء التشغيل واستبدال بعض الآلات المسببة للضجيج بآلات أخرى لا تحدث صوت أو أقل ضجيجا.

بالإضافة إلى ذلك قامت المؤسسة بمجموعة من الإجراءات المتعلقة بحماية العاملين بالمؤسسة تتمثل فيما يلي:¹

- تنظيم كشف طبي دوري للعمل (كل 6 أشهر)؛
- توفير أدوات الوقاية الشخصية مثل: الكمامات والقفازات والأحذية العازلة والخوذات والملابس الواقية لحماية العمال أثناء العمل؛
- توفير التأمينات اللازمة للعمال؛
- توفر مرافق الغسل لمعالجة التعرض المحتمل للمواد الكيميائية والغبار؛
- تكوين العمال حول المخاطر الموجودة في المؤسسة، وإجراءات الوقاية الواجب إتباعها؛
- وضع وافي أمني للآلات بغرض حماية العاملين بالمؤسسة؛
- وضع لوحات تتضمن تعليمات وإرشادات السلامة والطرق الصحيحة والأمنة للعمل؛
- تثبيت كاميرات مراقبة في ورشات العمل لتسهيل التدخل السريع في الحالات الضرورية؛
- تفعيل إنذار صوتي في ورشات العمل للتنبيه الفوري في حالات العطب أو العطل.

¹ - معلومات مقمة من رئيس مصلحة الأمن والبيئة

الفرع الثاني: مزايا تطبيق نظام الإدارة المتكامل في المؤسسة

تهدف المؤسسة من تبني نظام الإدارة المتكامل أو المدمج SMI، إلى ضمان استدامة نجاحها التجاري والاقتصادي دون الحاق ضرر بالبيئة ومواردها. فالتطبيق الجيد لهذا النظام يضمن تحقيق نمو اقتصادي قوي وفي الوقت ذاته يساعد على تقليص الأضرار التي تلحقها أنشطة المؤسسة بالبيئة والعمال والناس.

وتتمثل أهم المزايا التي حققتها المؤسسة من خلال سعيها لاعتماد هذا النظام فيما يلي:

- ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية؛
- الحد من التلوث ومن الأخطار الصناعية؛
- العمل وفقا لمبادئ الجودة والتحسين المستمر؛
- العمل وفقا لقوانين وتشريعات البيئة؛
- تحسين صورة المؤسسة وأدائها البيئي مما يزيد من سمعتها الحسنة؛
- تحسين الأوضاع البيئية للموظفين للعمل في بيئة نظيفة وآمنة خالية من الملوثات؛
- ضمان صحة وسلامة العاملين داخل المؤسسة وزيادة وعيهم حول المخاطر البيئية والصناعية؛
- زيادة ثقة العاملين وولائهم للمؤسسة مما له الأثر على إنتاجيتهم؛
- تحسين وتيرة عمليات المراجعة الداخلية، من خلال إجراء عمليات تدقيق داخلية جزئية؛
- تقليل التكلفة وزيادة العائد على الاستثمار؛
- نشر الثقافة البيئية في المؤسسة وتبني مفهوم المسؤولية البيئية من أجل التخفيض من التلوث؛
- تحسين العلاقة مع المستهلكين من خلال سعي المؤسسة لتطبيق الأنظمة العالمية وهذا ما تمت ملاحظته في سياسة الجودة والبيئة والأمن المعلنة بالمؤسسة؛
- وسيلة مناسبة لتحقيق الكفاءة وتحسين نظم الإدارة؛
- نظام الإدارة المتكامل هو نقطة انطلاق ممتازة للمؤسسة التي ترغب في المشاركة في نهج التنمية المستدامة الموثوق بها والصلبة.

لقد ساهم نظام إدارة السلامة والصحة المهنية في تفادي المؤسسة للعديد من المخاطر انطلاقا من التقليل من حوادث العمل من جهة والمحافظة على صحة وسلامة العمال من جهة أخرى، وهذا ما يساهم في استدامة العنصر البشري للمؤسسة من خلال ضمان أمن وسلامة العمال وظروف العمل

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

الملائمة، مما يدعم التزامهم وولاءهم للمؤسسة ويزيد من إنتاجيتهم ويعود بالربح على المؤسسة. ويبقى النجاح في هذه المساعي مرهونا بمدى توفر الإرادة والقدرة على التغيير لدى طاقم المؤسسة وعلى رأسهم مسيري وإطارات المؤسسة، لمواكبة التطورات والتحكم في التلوث الصادر عن هذه المؤسسة، والقيام بمسؤولياتها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمساهمة في التنمية المستدامة.

المطلب الثالث: الاستثمارات المستدامة في مؤسسة إسمنت تبسة

تسعى مؤسسة إسمنت تبسة إلى الحفاظ على البيئة وحماية مواردها من التلوث والاستنزاف حيث بلغت قيمة الاستثمارات في هذا المجال في الفترة (2007-2010) ما قيمته 1259 مليون دج. وذلك تماشيا مع عمليات الاستثمار التي أطلقتها اللجنة الدائمة لسياسة مجموعة GICA والتي تدرج في إطار التنمية المستدامة، حيث استطاعت المؤسسة في هذا المجال زيادة إنتاجها من 500,000 طن إلى مليون طن، بالإضافة إلى تركيب آلة خرسانة بطاقة إنتاجية تبلغ 165,200 طن في السنة.

الفرع الأول: إجراءات الحد من تلوث الهواء

يعتبر تلوث الهواء جانبا بيئيا بالغ الأهمية، حيث قامت مؤسسة إسمنت تبسة باستثمارات كبيرة للسيطرة على آثار هذا الجانب، فصناعة الإسمنت من الصناعات التي لها درجة تلويث عالية للبيئة، وتتمثل أهم العناصر الملوثة التي تدخل في صناعة مادة الإسمنت فيما يلي:

جدول رقم (16): العناصر الملوثة التي تدخل في صناعة مادة الإسمنت (نسبة مئوية)

المكونات	الكلس	الطين	الرمل	خام الحديد	العقيق	الغبار
أكسيد الكالسيوم Cao	54.9	8.12	2.59	2.64	42.44	45.03
ثاني أكسيد السيليوس SiO ₂	0.37	56.1	93.2	9.96	14.61	10.21
الألمين Al ₂ O ₃	0.15	12.1	1.17	0.81	3.62	3.33
أكسيد الحديد Fe ₂ O ₃	0.07	5.75	0.36	71.8	1.91	2.08
الكلور CI	0.010	0.028	0.001	0	0.016	0.13

المصدر: مصلحة مراقبة النوعية.

حيث يوضح الجدول أن المواد التي تدخل في صناعة الإسمنت تتضمن عناصر ملوثة وبنسب متفاوتة، منها المرتفعة مثل الرمل يضم 93.2% من ثاني أكسيد السيليوس كما يحتوي الطين على

56.1% منه، وتضم مادة خام الحديد حوالي 72% من أكسيد الحديد، أما الكلس فيحتوي على حوالي 55% من أكسيد الكالسيوم، وهذه النسب تظهر خطورة إنتاج هذه المادة على البيئة وضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من التلوث الناجم عنها. وهذا ما تحاول مؤسسة إسمنت تبسة القيام به. حيث تتمثل أهم الاستثمارات التي قامت بها المؤسسة للحد من تلوث الهواء فيما يلي:

أولاً- استبدال المصفاة القديمة بمصفاة حديثة:

حيث تم استبدال المصفاة القديمة المستخدمة والتي كانت تسبب الكثير من التلوث بمصفاة حديثة تعمل بنظام أكثر كفاءة لجمع الغبار، تسترجع 99% من الغبار المنبعث، من أجل التقليل قدر الإمكان من انبعاثات الغبار لمستويات أقل من المعايير (أقل من $10\text{mg}/\text{nm}^3$).

فمع حلول سنة 2006 دخلت مؤسسة الإسمنت مرحلة انتقالية جديدة بغرض تحقيق شروط الإيزو 14001 فهي تسعى كثيرا إلى حماية البيئة المحيطة بالمصنع سواء تعلق ذلك بالأراضي الزراعية أو الحيوانات، أو الأفراد الموجودين داخل المصنع أو خارجه. فلقد تم الانتهاء من مرحلة التخطيط وتهيئة الجو العام غير أن التطبيق على أرض الواقع في تلك الفترة لم يتم بعد نظرا لعدم توفر الميزانية الكافية لتحقيق هذا المشروع؛ ففي هذه الفترة كانت المؤسسة تعتمد على مصفاة لا تلبى الشروط اللازمة وتعتمد على الضغط العالي الذي نتج عنه انبعاث ثاني أكسيد الكربون في الجو الأمر الذي أدى إلى تحمل المؤسسة لتكاليف مرتفعة، لذا قررت المؤسسة تغيير هذا الجهاز بجهاز آخر لا يستهلك الطاقة ويسترجع كمية الغبار الضائعة، وبدأ عمل هذه المصفاة في فيفري 2011، وهذا ما رجع على المؤسسة بتحقيق أرباح قدرت بحوالي: 3 ملايين دج في الشهر، فمن خلال هذه المصفاة استطاعت المؤسسة التقليل من التلوث البيئي، والاستفادة من كمية الغبار المنبعثة في الجو عبر استرجاعها واستخدامها كمادة أولية.¹

يعتبر الغبار من أهم الملوثات التي تصدرها المؤسسة حيث ترتبط طبيعته بالمواد الخام ونوع المعدات المستخدمة وطريقة الاستغلال، ويكون مصدره في عمليات الاستخراج والسحق والنقل وتخزين المواد الخام وتعبئة مادة الإسمنت، لذا قامت المؤسسة باتخاذ التدابير اللازمة للحد من هذا التلوث من خلال ما يلي:

¹ - معلومات من مصلحة الأمن والبيئة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

- استرداد الغبار المنبعث وإعادة تدويره في ناقلة لولبية؛
- الحفاظ على مسار الطين وصيانته وذلك بتجديد جزء منه ورشه يومياً على طول الطريق؛
- تنظيف واستعادة المواد، وتتم هذه العملية من طرف مؤسسة نظافة.

ثانياً- تركيب معدات الرصد الذاتي للانبعاثات الجوية:

الهدف منها قياس مستويات انبعاثات الغاز والغبار؛ قامت المؤسسة بتجهيز الورشتين "الطهي والخام" بأجهزة الفحص الذاتي (تركيب جهاز قياس الغبار Opacimeter، وجهاز قياس الغازات التالية "CH₄, NO_x, CO et O₂"). وقد بلغت تكلفة هذا المشروع 7,600,000.00 دج.

ثالثاً- وضع جهاز الصدمات الهوائية Air choke:

الذي يقوم بتنظيف مدخنة الغبار بعد تراكمه. فاستراتيجية المؤسسة للحد من التلوث أعطت الأولوية للحد من كمية الغبار المنبعث، نظراً لما يخلفه من آثار سلبية على الجوانب الصحية للعاملين والسكان المجاورين للمصنع. كما يتسبب في مشاكل بيئية أخرى مثل: تدهور المنتجات الزراعية إفساد المظاهر الجمالية للطبيعة وتلوث الماء والهواء.

رابعاً- تغيير طريقة الاستخراج:

وذلك للسيطرة على التأثيرات البيئية على مستوى مقلع الكلس (الغبار، الإزعاج الصوتي والاهتزازي، ... الخ)، حيث قامت مؤسسة إسمنت تبسة باستبدال طريقة التفجير التقليدية بتقنية جديدة (آلات حفر المناجم السطحية). وتم شراء آلتان تعملان بتقنية عالية بلغت كلفتها 227 مليون دج، والجدول الموالي يوضح الفرق بين الطريقتين:

جدول رقم (17): الفرق بين طريقة التفجير التقليدية والطريقة الحديثة

الطريقة الحديثة	الطريقة التقليدية	
غياب الإزعاج (الصوت والاهتزاز)	انتشار الموجات الزلزالية	الضوضاء والاهتزاز
عدم انتشار الغبار أثناء عمليات الحفر والتكسير	انتشار الغبار أثناء عمليات الحفر والتكسير	إزالة الغبار
39	60	التكلفة (مليون دج/ طن)
الآلة وشاحنة التفريغ	عربة الحفر، جرافة، شاحنة التفريغ، ومتفجرات	المعدات
0.95	1.6	الطاقة (كيلوواط/ساعة)
750	500	إنتاجية الكسارة (طن/ساعة)

المصدر: معلومة مقدمة من مصلحة الأمن والبيئة

يتضح من خلال الجدول ما لهذه الطريقة الجديدة من مزايا، تدعم اقتنائها وتظهر أهميتها من جوانب عدة للمؤسسة من أهمها الجانب البيئي، فبالإضافة إلى أنها تساهم في الحد من التلوث السمعي من خلال تقليل الإزعاج الصادر عن عملية التفجير التقليدية، فهي تساهم في تقليل التكاليف وتقليل استهلاك الطاقة كما تقلل من كمية الغبار المنبعث من المصنع لعدم نشرها للغبار أصلاً أثناء العملية. فاقتناء هذه الآلة واعتماد هذه التقنية الحديثة يدخل ضمن اعتماد مؤسسة إسمنت تبسة على تكنولوجيا الإنتاج الأنظف خلال عملياتها الإنتاجية بما يخدم التنمية المستدامة.

الفرع الثاني: إجراءات الحد من تلوث الأرض

وتمثلت فيما يلي:

أولاً- تسيير المخلفات: يتم في المؤسسة تطبيق إجراءات (الفرز والتخزين والعلاج) لتدوير النفايات الناتجة عن مختلف مراحل عمليات التصنيع والصيانة. وقد قامت مصلحة البيئة والأمن بمؤسسة الإسمنت تبسة بجرد لكافة الجوانب البيئية ولمختلف مصالح وإدارات المؤسسة وورشاتها، والآثار التي تسببها على البيئة¹. كما تم تصنيف النفايات حسب درجة خطورتها إلى مجموعات منها:

1- المجموعة الأولى: تضم هذه المجموعة المخلفات التالية:

¹. أنظر الملاحق رقم (1-5)، (2-5)، (3-5)، (4-5)، (5-5).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

- الزيوت المستعملة وغير المستعملة وتسربات مادة الإسمنت؛
- فضلات خاصة (بطاريات مستعملة، وحدات حبر الطابعات...)
- مواد سريعة الالتهاب (البلاستيك والوقود...)
- تخزين ونقل المواد الكيميائية.

2- المجموعة الثانية: تضم هذه المجموعة المخلفات التالية:

- فضلات الأكياس والفضلات الصلبة كقطع الغيار؛
- الفضلات المتعلقة بتسرب الغاز.

3- المجموعة الثالثة: تضم هذه المجموعة المخلفات التالية:

- النفايات الناتجة عن استعمال الآلات؛
- النفايات المتعلقة بتسرب المواد التي تدخل في تركيبة الإسمنت؛
- نفايات الأجر المستعمل.

تقوم مؤسسة الإسمنت تبسة بعدة إجراءات فيما يخص النفايات، إذ تقوم إما ببيعها والاستفادة من مبالغ البيع أو إعادة رسكلتها وإدخالها كمادة أولية في الإنتاج. وهناك بعض النفايات التي لا تبيعها المؤسسة للمؤسسات الخاصة رغم تلقيها لعروض قيمة، احتياطا من سوء استعمالها، حيث تتمثل نفايات المؤسسة عادة في: نفايات المطبخ وتنظيف المكاتب التي تخزن على مستوى المطبخ، لتتقل فيما بعد إلى المزبلة العمومية. كما يتم استرجاع الزيوت والشحوم مستعملة، بطاريات مستعملة، الكرات المستعملة، الأشرطة المستخدمة، الأجر المستعمل، الطحين، العجلات المستعملة. ويوضح الجدول التالي عمليات إنتاج وتخزين هذه المخلفات لسنة 2017:

جدول رقم (18): إنتاج وتخزين المخلفات لسنة 2017

نوع المخلفات	الكمية الكلية (كغ/سنة)	الكمية المخزنة		أسلوب ومكان المعالجة
		دائمة	مؤقتة	
بطاريات مستعملة	25 وحدة/سنة 825 كغ	/	00 وحدة 00 كغ	استرجاعها من قبل مؤسسة ENPEC
الشحوم المستعملة	1460 كغ/سنة	/	10280 كغ	إعادة استخدامها داخليا وبيعها لمشتري معتمدة (عدم وجود مشتري معتمد حاليا)
زيت المحرك المستعمل	5432.4 كغ/سنة	/	3283.6 كغ	إعادة استخدامه داخليا
مصفاة زيوت مستعملة	196 وحدة/سنة 326 كغ	/	3008 مصفاة 4544 كغ	استرجاعها من قبل هيئة معتمدة (عدم وجود المشتري المعتمد حاليا)
نفايات الزيوت المستعملة	3693.6 كغ/سنة	/	0 كغ	استرجاعها من قبل نفاطال
المعدات للتخلص منها تحتوي على مكونات خطيرة (أنبوب بأشعة x مستعمل)	1 وحدة/5 سنوات 2.65 كغ	/	06 وحدات 15.9 كغ	استرجاعها من قبل هيئة معتمدة (عدم وجود المشتري المعتمد حاليا)

المصدر: ملحق رقم (6)

تقوم مؤسسة الإسمنت تبسة بجمع المخلفات السائلة والتمثلة في الشحوم المستعملة وزيوت التشحيم، والمخلفات الصلبة، الناتجة عن عمليات صيانة تجهيزات الإنتاج وتخزينها من أجل إعادة استخدامها داخليا أو إعادة بيعها إلى هيئات معتمدة من أجل ضمان الالتزام بالقوانين البيئية، من هذه الهيئات: مؤسسة NAFTAL التي تشتري نفايات الزيوت المستعملة، والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهروكيميائية ENPEC التي بدأت في سنة 2017 بشراء البطاريات المستعملة من المؤسسة.

ثانيا- إجراءات الحد من تلوث التربة: قامت المؤسسة باقتناء وسائل استعادة المواد (الإسمنت والطحين والمواد الخام وما إلى ذلك)، حيث بلغت تكلفة هذه الآلة 38 مليون دج، وفي نفس السياق تم تجديد ورشة التعبئة بتكلفة بلغت 412 مليون دج، وكذا تجديد نظام القيادة بتكلفة 93 مليون دج.

ثالثا- إجراءات تهيئة المساحات الخضراء: حيث تمت زراعة 7800 شجرة زيتون على مساحة 65 هكتار في محجر الحجر الجيري. كما تحرص على الاعتناء بالمساحات الخضراء داخل المصنع، لذا تم غرس 30 شجرة صغيرة داخل محيط المصنع، حيث يسهر جميع العاملين بالمصنع على سقي تلك الأشجار يوميا وباستمرار، وقد بلغت تكلفة هذا المشروع 10 ملايين دج.

ومن أجل تحسين سمعة المؤسسة لدى أفراد المجتمع وتحسين علاقاتها مع سكان المحيط الذي تعمل فيه، تقوم المؤسسة بتنظيم زيارات دورية لتلاميذ المدارس بالتنسيق مع مديرية البيئة، للتعريف بالمؤسسة ونشاطها والأساليب المتبعة لحماية البيئة، وتنظيم نشاطات غرس الأشجار مع التلاميذ يختم بتقديم هدايا تشجيعية كنشاط ترفيهي وتحسيني لتدعيم ثقافة حماية البيئة في نفس الوقت. وهذا ما ساهم في تحسن صورة وقيمة المؤسسة في البيئة التي تعمل فيها، خاصة وأنها كانت في السابق تعاني من تدمير وشكايات كثيرة من المواطنين بسبب ما تخلفه أنشطتها من مشاكل على البيئة وعلى صحة الناس.

الفرع الثالث: إجراءات ترشيد استهلاك الماء

يتم استهلاك المياه في مؤسسة الإسمنت تبسة بشكل رئيسي في العمليات التالية:

- عملية طحن الكلنكر؛
 - تكييف غاز الفرن لإزالة الغبار الكهروستاتيكي؛
 - سقي أشجار الزيتون والمساحات الخضراء؛
 - المرافق الصحية؛
 - وبالنسبة لورشات خط الإنتاج الأخرى فإنه يتم إعادة تدوير المياه المستخدمة.
- ولقد قامت المؤسسة بالعديد من الإجراءات للحد من الاستهلاك المفرط لهذا المورد الحيوي وعدم استنزافه، ومن أهم الإجراءات المطبقة ما يلي:

- إزالة التسربات في شبكة الأمداد؛
- تركيب مضخات جديدة (ورش الطهي والإسمنت والمواد الخام)؛
- تركيب عدادات بمستويات جيدة لمراقبة الاستهلاك اليومي؛
- استخدام مادة مضافة عالية الرطوبة وطحن مساعد في طحن الكلنكر.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

كما تستعمل المؤسسة المياه من أجل تبريد غازات الفرن والكلنكر، حيث تستعمل المؤسسة تقنية الدارة المغلقة والتي تضمن دوران الماء في نفس الحلقة (Circuit Fermé) دون الحاجة إلى مياه إضافية ودون صرف الماء المستعمل في شبكات الصرف الصحي. وبالرغم من استخدام هذه التقنية إلا أن نسبة قليلة تضيع بسبب عملية التبخر، مما يستدعي إضافة كمية من الماء لتعويض الكمية المتبخرة، للعلم فإن المؤسسة تحوز على بئر ماء، الأمر الذي جعلها تستغني على خدمات مؤسسة الجزائرية للمياه وتزويد مصالحها بشبكة المياه الحضرية، ومع ذلك ولأن المؤسسة تسعى إلى ترشيد استهلاك المياه بصفة تخدم مبادئ التنمية المستدامة، فإنها في طريقها إلى استبدال تقنية تبريد الكلنكر بالمياه بتقنية أخرى تعتمد على أجهزة التهوية للتبريد من شأنها تقليل حجم استهلاك المياه.

وكان لهذه الإجراءات أثر إيجابي على استهلاك المياه في المؤسسة، حيث انخفضت معدلات استهلاك المياه بصورة ملحوظة.

بالإضافة إلى ذلك قامت المؤسسة بداية من سنة 2017 باستخدام تقنية جديدة لتجميع مياه الصرف الصحي بطريقة نظيفة وأقل تلويثا للبيئة، حيث تم الاستثمار في تقنية حديثة لجمع هذه المياه وتفعيل طريقة مستدامة تعتمد على طرق طبيعية بحتة خالية من الكيماويات لتنقية المياه إلى الحد الذي تستوعبه البيئة ولا يضر بمواردها، حيث تعتمد هذه التقنية على تكاثر بكتيريا تأكل البقايا العضوية والعناصر الملوثة المتواجدة في المياه العادمة، وقد حققت هذه التقنية نجاحا باهرا حيث استطاعت المؤسسة من خلالها التخلص من الآثار السيئة لطريقة التجميع القديمة الضارة بصحة العمال والملوثة للبيئة، هذا بالإضافة إلى التخلص من الرسوم والضرائب البيئية التي كانت تتحملها جراء التصريف غير القانوني لتلك المياه الملوثة. ويتم العمل حاليا على مشروع لتنقية أكبر لهذه المياه لتصبح صالحة لإعادة الاستعمال مبدئيا في رش طرق نقل المواد الأولية وفي التبريد والغسل.

الفرع الرابع: إجراءات ترشيد استهلاك الكهرباء والغاز

يتم استهلاك الطاقة الكهربائية بشكل رئيسي في المؤسسة من قبل المطاحن (الخام والإسمنت). أما الغاز فتستهلك ورشة الطهي حوالي 90% منه، ويتم استهلاك الباقي من قبل باقي الورشات.

جدول رقم (19): استهلاك الكهرباء والغاز في المؤسسة للسنوات 2012-2016

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016
الكهرباء والغاز	219,807,152.41	214,801,383.16	153,891,479.67	223,773,330.65	265,654,618.30

المصدر: ملحق رقم (7).

حيث أن استهلاك الطاقة في المؤسسة على العموم يتناسب طرديا مع تطور الإنتاج في المؤسسة، فكلما انخفض الإنتاج ينخفض استهلاك الطاقة، فالانخفاض المحقق في استهلاك الطاقة لسنة 2014 راجع لانخفاض الإنتاج بسبب توقف عمليات الإنتاج لحوالي 5 أشهر بسبب توقف الفرن. مما يعني أن المؤسسة لم تتوصل بعد إلى إجراءات ناجحة وفعالة لتقليل استهلاك الطاقة دون التأثير على الكميات المنتجة. إلا أنها اعتمدت طرق وإجراءات طموحة في هذا الشأن وهي:

- الحد من استهلاك الطاقة الكهربائية في ورشة الطحن عن طريق استخدام مساعد الطحن؛
- تركيب بطاريات التعويض في المحطات الفرعية؛
- توقف العملية الإنتاجية أثناء ساعات الذروة (التي ترتفع فيها سعر الوحدة المستهلكة)؛
- تركيب موقد بتقنيات حديثة يوفر في استهلاك الغاز؛
- التحكم في ساعات عمل المعدات الكبيرة.

الفرع الخامس: مساعي الحصول على الشهادات العالمية

بالإضافة إلى الإجراءات السابقة، فمنذ حصول مؤسسة الإسمنت تبسة على شهادة الجودة ISO 9002 في 10 جويلية 2001، ثم شهادة ISO 9001 في جانفي 2004 بفضل استمرار التحسينات في مجال الجودة. بالإضافة إلى حصولها على شهادة المنتج "تاج TEDJ" من المعهد الجزائري للتقييس "IANOR" سنة 2006. عملت مؤسسة الإسمنت تبسة جاهدة على تطوير أساليب العمل والبرمجيات والبرامج الإلكترونية عبر مجموعة من الإجراءات يمكن ذكرها فيما يلي:

- استخدام آلة الإمضاء بواسطة بطاقة ذكية إلكترونية "Pointage avec Badge" ثم انتقلت بعد ذلك إلى الإمضاء بواسطة البصمة وهذه العملية قللت من نسبة الغيابات والتأخر؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

- برامج التسيير في القاعة المركزية حيث أن هذا البرنامج يسهل ويعطي تفاصيل أدق حول عملية الإنتاج وكذلك يجنب المؤسسة الوقوع في أخطاء كارثية؛
- التكوين المستمر للعمال والإطارات كل في اختصاصه حيث أنه خلال كل شهر يبرمج مجموعة من العمال للتكوين إما في معاهد خاصة أو في مؤسسات خارجية أو داخل المؤسسة؛
- تنظيم أيام تحسيسية كلما تطلب الأمر؛
- تسهيل وصول المعلومات عبر نظام الإرسال "Out look".

وسعياً نحو تطبيق استعادة المواد واسترجاع الطاقة في مصانع الإسمنت تشمل عمليات التصنيع أنظمة استرداد حرارة الفرن لأغراض التسخين المسبق.

لذا نتج عن هذه الاستثمارات منافع عديدة لمؤسسة الإسمنت تبسة خاصة فيما يتعلق بتقليل التكاليف وزيادة الأرباح، والمحافظة على البيئة من التلوث وحماية الموارد من التلف والاستنزاف، وكذا المحافظة على صحة العمال والمجتمع الذي تعمل فيه. مما يوحى بمبادرات فاعلة لدمج أبعاد التنمية المستدامة وتفعيل مساهمة المؤسسة فيها.

يتضح مما سبق أن مؤسسة إسمنت تبسة تسعى لمواجهة القضايا الأيكولوجية والاجتماعية في ظل تحقيق التنمية المستدامة، من خلال سعيها لتحقيق النجاح الاقتصادي وإرضاء أصحاب المصالح خاصة فيما يخص الجوانب البيئية، فكانت هناك جهود واضحة لتطبيق نظام الإدارة البيئية، واتباع نهج عالمي لتنفيذ نظام إداري متكامل يقوم على الثلاثية (الجودة، السلامة والبيئة)، بما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة، مما له من أثر إيجابي على تحسين سمعة المؤسسة وتعظيم قيمتها لدى أصحاب المصالح وزيادة أرباحها على المدى الطويل.

خاتمة الفصل

يتضح مما سبق أن مؤسسة إسمنت تبسة تبذل مجهودات واضحة لتحسين أدائها البيئي والقيام بمسؤوليتها البيئية، فباعتبار أنّ هذه المؤسسة أثناء قيامها بنشاطها الاقتصادي تفرز ملوثات بيئية تضر كل من الكائنات الحية المتواجدة بها أو خارجها فإنّها تسعى لتحقيق نظام متكامل للإدارة، يهدف إلى ضمان جودة المنتج والتحسين المستمر، مع مراعاة كل من الجانب البيئي في كل عملياتها، وكذا المحافظة على صحة وسلامة جميع العاملين بها. لكن تلك الجهود كانت نتيجة ضغوط كبيرة من مختلف أصحاب المصالح (القوانين، والجمعيات، العمال، ...)، وليست طوعية نابعة من وعي الإدارة والعاملين، ولعل السبب في ذلك هو عد وضوح الرابط بين تلك المساعي واستراتيجية المؤسسة وأهدافها، خاصة المالية منها، وهذا ما يلح بضرورة توفير أدوات وأنظمة تساعد على إبراز هذا الرابط لزيادة القناعة والالتزام والكفاءة للمساهمة الفعالة في التنمية المستدامة.

ويعتبر نظام بطاقة الأداء المتوازن هو الأداة الأكثر استخداما على نطاق واسع لتحقيق التوازن بين مؤشرات الأداء المالي وبين عوامل نجاح رئيسية أخرى أقل وضوحا. ويدفع هذا النهج المؤسسة إلى قياس الأداء المالي والمحركات الأساسية المرتبطة بالأداء المالي، مثل التميز التشغيلي، والعلاقات مع العملاء وأصحاب المصلحة، والتعلم والنمو. وستجد أي مؤسسة اعتمدت نهج بطاقة الأداء المتوازن أن من السهل نسبيا إدخال مؤشرات التنمية المستدامة في إطارها.

الفصل الرابع

مقدمة الفصل:

بناء على ما تم التعرض له في الجزء النظري من خطوات وأساسيات إعداد بطاقة الأداء المتوازن، وطرق ومداخل دمج المؤشرات البيئية فيها، ومن خلال الاطلاع على جهود ومبادرات مؤسسة الإسمنت تبسة من أجل تحسين أدائها البيئي، والمساهمة في التنمية المستدامة، وسعياً نحو توضيح أهمية توظيف بطاقة الأداء المتوازن كأداة ونظام متكامل يوازن بين الأداء المالي للمؤسسة وعوامل نجاح رئيسية أخرى غير مالية، التي يعتبر الأداء المالي من أهمها.

وعليه يضم هذا الفصل توضيحا لخطوات تصميم نموذج لبطاقة أداء متوازن تضم المؤشرات البيئية لمؤسسة الإسمنت تبسة، وتحديد المؤشرات المناسبة لتقييم أداء المؤسسة حسب كل محور من محاور البطاقة، وتطبيقه على المؤسسة، ليتم في النهاية صياغة النموذج النهائي للبطاقة، وتطبيقه للتمكن من التعرف على نتائج تقييم الأداء الكلي للمؤسسة، وتأثير دمج المؤشرات البيئية في البطاقة على الأداء الكلي لمؤسسة الإسمنت تبسة، وأدائها المستدام.

بناء على ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تصميم بطاقة أداء متوازن ذات المحور البيئي المضاف للمؤسسة؛

المبحث الثاني: تطبيق مؤشرات النموذج المقترح على المؤسسة؛

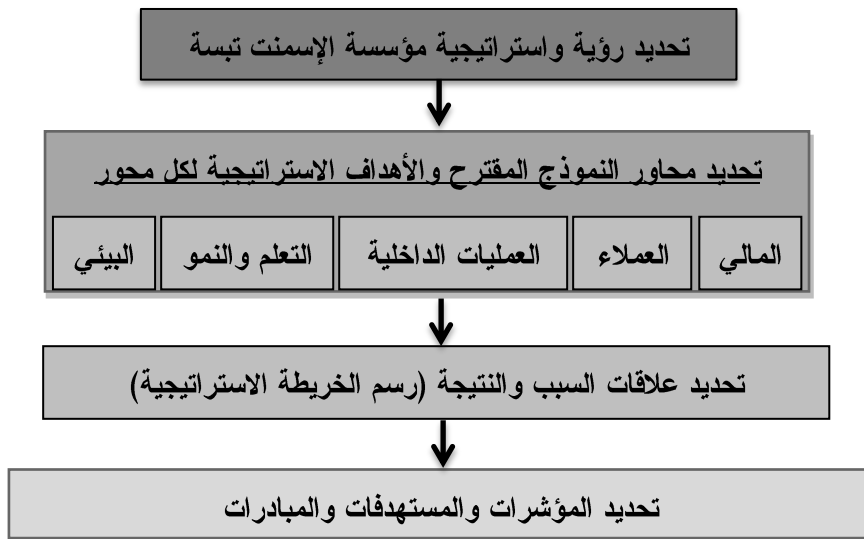
المبحث الثالث: النموذج النهائي المقترح وتحليل نتائجه.

المبحث الأول: تصميم بطاقة أداء متوازن ذات المحور البيئي المضاف للمؤسسة

يتمثل النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن ذات المحور البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة، في البطاقة ذات المحور الخامس (البعد المضاف)، حيث يتم إضافة محور خامس إلى المحاور الأربعة الأصلية لبطاقة الأداء المتوازن، وهو المحور البيئي، وتم اختيار هذا النموذج باعتبار مؤسسة الإسمنت تبسة من المؤسسات المعرضة بدرجة كبيرة لأمر الاستدامة البيئية، وتحديد محور خاص يعنى تحديدا بالأداء البيئي للمؤسسة يساعد على تحديد الأهداف البيئية على نحو أفضل، كما يساعد على التحكم في مستوى التنفيذ وإجراء تقييم أفضل لأدائها البيئي. لذا فمن شأن تطبيق هذا النموذج أن يمثل الحل لتطوير حالة الاستدامة البيئية في المؤسسة وتعزيز مساهمتها في التنمية المستدامة.

لا يوجد اختلاف كبير في خطوات إعداد وتصميم بطاقة أداء متوازن ذات بعد بيئي مضاف، وعليه يمكن توضيح أهم هذه الخطوات لتصميم بطاقة خاصة بمؤسسة الإسمنت تبسة وبناءً على ما تم توضيحه سابقاً، فيما يلي:

شكل رقم (27): خطوات تصميم بطاقة أداء متوازن ذات محور بيئي مضاف للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة

وعليه ستتم عملية تصميم النموذج المقترح لمؤسسة الإسمنت تبسة حسب الخطوات الموضحة في هذا الشكل، بدءاً من تحديد رسالة واستراتيجية المؤسسة حتى الوصول إلى تحديد المقاييس والمستهدفات والمبادرات اللازمة للنموذج.

المطلب الأول: تحديد رؤية واستراتيجية المؤسسة

تتمثل هذه المرحلة في تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسة الإسمنت تبسة، من خلال تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها التي تريد إيصالها لزبائنها والمجتمع ككل، على أن تتضمن هذه الاستراتيجية الأبعاد البيئية. ويمكن تحديد هذه الأمور من خلال توضيح أهداف وأهمية هذه المؤسسة.

الفرع الأول: المنظور الاستراتيجي لمؤسسة الإسمنت تبسة

تم إنشاء مصنع الماء الأبيض ومن ثم مؤسسة الإسمنت تبسة لتغطية الطلب المحلي المتزايد على مادة الإسمنت، وترجع هذه الزيادة إلى كبر حجم المشاريع وتعددتها وتوسع عمليات البناء وتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية بصفة عامة. كما توفر صناعة الإسمنت محليا التي تساهم فيها مؤسسة الإسمنت تبسة، في توفير العملة الصعبة الموجهة لتغطية الطلب الكبير على هذه المادة من السوق الدولية. بالإضافة إلى مساهمتها في امتصاص البطالة وتوفير مناصب العمل.

وتهدف مؤسسة الإسمنت تبسة حسب ما جاء في وثائقها القانونية إلى إنتاج، نقل، تسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بصناعة مادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه، وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية المرتبطة ارتباطا مباشرا أو غير مباشر بمادة الإسمنت. حيث تسعى مؤسسة الإسمنت تبسة إلى تطوير مزاياها في مجال واسع من التدخل، فيما يتعلق بإرادة موظفيها ومراعاة سوق الإسمنت في حدود القدرات التي توفرها خطتها التكنولوجية. كما أن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو إنتاج الإسمنت بتكلفة تنافسية فيما يتعلق بالقواعد التي تحكم البيئة والقدرات الموظفة.

وعموما تتمثل أهم أهداف مؤسسة الإسمنت تبسة فيما يلي:

- تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح؛
- إنتاج منتج يتصف بالموصفات الدولية يسمح بالمنافسة؛
- تلبية احتياجات الشرق الوطني لمادة الإسمنت؛
- توسيع نشاط المؤسسة وإنشاء خط إنتاج جديد؛

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

- إمكانية مساعدة العمال من الناحية الإنتاجية وتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج والأرباح؛
- الزيادة في رأس المال وتسديد الديون وشراء استثمارات جديدة لتوفير مناصب شغل أخرى؛
- تنمية الاقتصاد الوطني مع إمكانية المساهمة في إنشاء مصانع أخرى؛
- تصحيح انحرافات المجهودات التنموية من حيث إعادة التوازن الجهوي في المجال الاقتصادي؛
- تغطية العجز - الجهوي خاصة - في مجال الإسمنت ومواد البناء؛
- إنتاج منتج يتصف بالموصفات الدولية يسمح بالمنافسة.

من خلال هذه الأهداف، ومن خلال الزيارات الميدانية والمقابلات المتعددة مع إطارات ومديرين في مؤسسة الإسمنت تبسة اتضح أن المؤسسة لها استراتيجية تحاول الالتزام بها وتطبيقها، ترتبط ارتباطا مباشرا باستراتيجية المؤسسة الأم (المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA).

أولا- الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة:

تتمثل الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة في طموحاتها وآمالها في المستقبل، والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، حيث تتبلور الرؤية الاستراتيجية لمؤسسة الإسمنت تبسة في: (أن تكون الخيار المفضل للعملاء والموظفين على مستوى الشرق).

وعليه تقوم هذه الرؤية الاستراتيجية أساسا على ما يلي:

- زيادة حصتها السوقية؛
- تنويع مجموعة منتجاتها؛
- خلق فرص العمل والتدريب؛
- التموقع في السوق الدولية؛
- المساهمة الفعالة في تلبية الاحتياجات المحلية والوطنية.

أما فيما يخص البيئة، فإن المؤسسة تركز على مجالات إدارة تصريف المخلفات، والقضاء على الغبار، واستعادة المحاجر والحد من استهلاك الطاقة التي تعتبرها من أولوياتها الرئيسية. ولتحقيق

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

ذلك، تبنت إجراءات تسعى من خلالها للتوفيق بين متطلبات التنمية الصناعية لقطاع الإسمنت وبين متطلبات التنمية المستدامة. وتتضمن هذه الإجراءات ما يلي:

- تضع المؤسسة في صميم استراتيجيتها حالياً، التحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها، مع الالتزام بتلبية احتياجاتها وتجاوز التوقعات، جنبا إلى جنب مع حماية البيئة والمحافظة على الموارد؛
- اعتماد ميثاق مع العملاء، يعزز الإنجازات المميزة للمؤسسة، ويؤكد رغبتها في تلبية الطلب المتزايد للعملاء، في سوق تنافسية بشكل متزايد؛
- التركيز على جودة الخدمات الداعمة لمنتجاتها، مما يسمح بالحفاظ على العملاء وكسب ثقتهم؛
- تقديم مساهمة قوية في نجاح تحدي تحقيق الاكتفاء الذاتي من الإسمنت وطنياً، والمساهمة في التصدير للخارج.

ثانياً- رسالة المؤسسة:

تمثل هذه الرؤية الاستراتيجية لمؤسسة الإسمنت تبسة، الأساس العام الذي تبنى عليه رسالتها، فالرسالة هي التي تحدد السبب في وجود المؤسسة وكيفية تحقيقها لرؤيتها، حيث تحتوي رسالة المؤسسة على وصف لاهتماماتها الأساسية بعملائها وعناصر بيئتها.

وتتمثل رسالة مؤسسة الإسمنت تبسة التي تعكس الغاية من وجودها وأساس بناء أهدافها الاستراتيجية في: (المحافظة على نموها باستمرار وخلق قيمة مستدامة للعملاء والمساهمين والموظفين).

ثالثاً- استراتيجية المؤسسة:

تقوم استراتيجية مؤسسة الإسمنت تبسة التي تلخص رؤيتها ورسالتها وأهدافها على محاور أساسية، تخدم مصالحها الخاصة والمصالح العامة للمجتمع الذي تعمل فيه، وتأخذ البيئة بعين الاعتبار.

وتحقيقاً لهذه الغايات، فإن تطوير استراتيجية مؤسسة الإسمنت تبسة يركز بشكل أساسي على:

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

- تنمية رأس مالها البشري، وبناء ميزة تنافسية وخلق قيمة مضافة، من خلال التدريب المستمر وتنمية المهارات؛
- الالتزام المستمر بأعلى معايير الجودة والصحة والسلامة والمحافظة على البيئة؛
- تحديث معدات خطها التكنولوجي من خلال الاستثمار المستمر؛
- تطوير نظام التسويق في الولايات المجاورة؛
- تنوع المنتجات (الإسمنت، الخرسانة الجاهزة، الرمل)؛
- زيادة القدرة الإنتاجية لمصنع الإسمنت الماء الأبيض؛
- الدخول في سوق الأسهم وفتح رأس مالها الاجتماعي.
- تعظيم الأرباح مع الحفاظ على أعلى جودة للمنتج؛

إتقان هذه المحاور سيزيد بصورة كبيرة من قيمة المؤسسة وتحسين صورتها، بالإضافة إلى ارتفاع قيمتها المضافة وضمن استدامتها، كما أنه سيقبل من البطالة في المنطقة بإيجاد فرص العمل والمشاركة في تنفيذ البرنامج الوطني لمكافحة البطالة وتحقيق التنمية، بالإضافة إلى خدمة المجتمع وحماية البيئة والمحافظة على الموارد بما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

المطلب الثاني: تحديد الأهداف الاستراتيجية والعلاقات السببية بينها

بعد تحديد رؤية المؤسسة واستراتيجيتها، تتمثل الخطوة الموالية في تحديد محاور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة المقترحة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية الخاصة بكل محور من هذه المحاور، والتي تنبثق أساساً من استراتيجية المؤسسة. وتتمثل محاور بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة الإسمنت تبسة وأهدافها الاستراتيجية فيما يلي:

الفرع الأول: المحور المالي

يعد هذا المحور من أهم محاور النموذج المقترح لمؤسسة الإسمنت تبسة، فنتأجه موجهة لتحقيق الأهداف أو الوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجية المؤسسة. فهو يعتبر المحصلة

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

النهائية لكافة التغيرات والتحسينات التي تم إجراؤها في المحاور الأخرى. كما يركز المحور المالي على الوفاء باحتياجات حاملي الأسهم والمالكين وتحقيق ما يريدون. فمهما كانت الانتقادات الموجهة للمقاييس المالية، إلا أنه لا يمكن الاستغناء عنها أو إهمالها.

حيث تتمثل أهم الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة الإسمنت تبسة ضمن هذا المحور فيما يلي:

- زيادة نمو وتطور المؤسسة؛

- تعظيم العوائد المالية؛

- التحكم في التكاليف.

الفرع الثاني: محور العملاء

يعد هذا المحور هاما جدا بالنسبة لمؤسسة الإسمنت تبسة، لكونه يعكس وضع العميل، ويسهل على المؤسسة الاهتمام بعملائها وبحاجاتهم ورغباتهم، وطرق كسب رضاهم والحفاظ عليهم، وذلك نظرا لما لهم من أهمية في بقائها وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية. وتتمثل أهم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ضمن هذا المحور فيما يلي:

- الاحتفاظ بالعملاء؛

- زيادة مبيعات المؤسسة؛

- زيادة رضا العميل؛

الفرع الثالث: محور العمليات الداخلية

يهتم هذا المحور بقياس وتحديد العمليات التي على مؤسسة الإسمنت تبسة أن تتفوق وتتميز فيها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، المرتبطة بالجانب المالي واحتياجات المساهمين والمالكين، بالإضافة إلى كسب رضا العملاء والمحافظة عليهم.

وتتمثل أهم الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة الإسمنت تبسة ضمن هذا المحور فيما يلي:

- تحقيق الكفاءة في الإنتاج؛

- تطوير الإنتاج؛

- تحسين كفاءة عمليات الصيانة.

الفرع الرابع: محور التعليم والنمو

تبرز أهمية هذا المحور في تهيئة المناخ المناسب لتعريف العاملين بمؤسسة الإسمنت تبسة باستراتيجية المؤسسة ودورهم في تنفيذها، والمهام والأنشطة المكلفين بها، وتوضيح سبل تفعيل المشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. فهذا المحور ضروري لسد الفجوة بين الطاقات والإمكانات المتاحة وتلك التي تحتاج إليها المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، أي الاستثمار في الأفراد ، من خلال تدريبهم وتكوينهم لرفع مهاراتهم ومستوياتهم بالإضافة إلى تحسين تكنولوجيات المعلومات والاتصال.

وتتمثل أهم الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة الإسمنت تبسة ضمن هذا المحور فيما يلي:

- زيادة قدرات العمال؛

- المحافظة على العمال وكسب رضاهم؛

- زيادة كفاءة العاملين؛

- ضمان سلامة وأمن العاملين.

الفرع الخامس: المحور البيئي

ويضم هذا المحور المضاف علاقة مؤسسة الإسمنت تبسة ببيئتها التي تعمل فيها، وجهودها للمحافظة عليها وللالتزام بمسئوليتها تجاهها. ومن المسائل الرئيسية في هذا المحور هي مسألة كيفية تحديد الأهداف البيئية للمؤسسة، باعتبارها تعكس توجهها العام. فقد يشير المحور البيئي إلى الحاجة للحفاظ على رأس المال الطبيعي والبيئي. أو ضرورة ضمان استدامة رأس المال البيئي أو الطبيعي.

وتتمثل أهم الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة الإسمنت تبسة ضمن هذا المحور فيما يلي:

- المساهمة في تنمية المجتمع؛

- حماية البيئة من التلوث؛

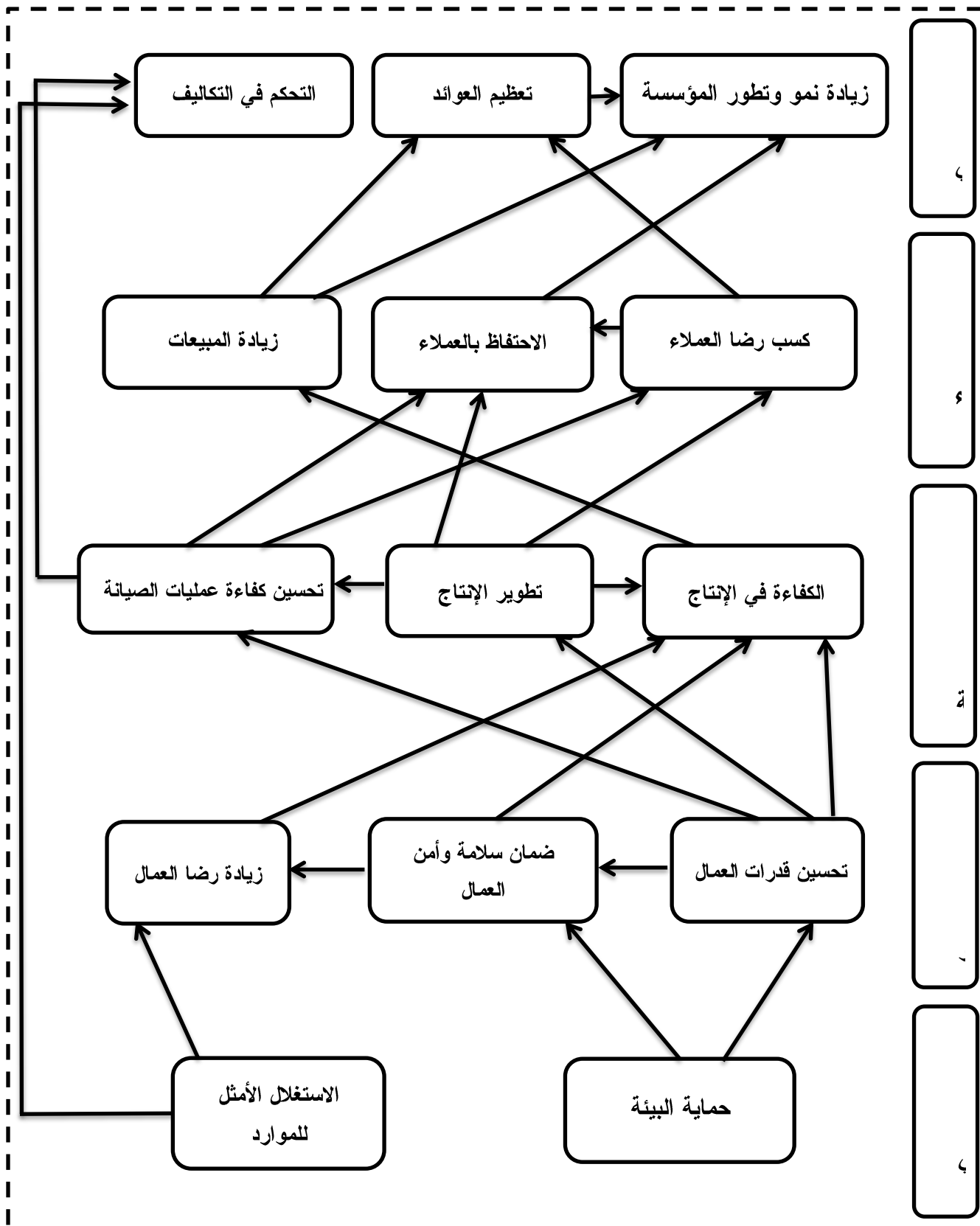
- ترشيد استخدام الطاقة.

الفرع السادس: الخارطة الاستراتيجية

بعد تحديد جميع الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة الإسمنت تبسة حسب كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لها، تتمثل الخطوة الموالية في تصميم الخريطة الاستراتيجية التي توضح العلاقات السببية بين هذه الأهداف. حيث تظهر هذه الخارطة تناسق واتصال وترابط الأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى ترابط وتناسق محاور البطاقة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعليم والنمو، البيئي)، إذ ينبغي أن تسهم الأهداف المحددة والمقاييس ذات الصلة ضمن كل هذه المحاور في تحقيق الهدف الشامل للمؤسسة.

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

شكل رقم (28): الخريطة الاستراتيجية لمؤسسة الإسمنت تبسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

يتضح من خلال هذه الخريطة أن هناك علاقة تربط بين الأهداف الاستراتيجية لمحاوَر بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي المضاف، المقترحة لمؤسسة الإسمنت تبسة، وهي علاقة سبب ونتيجة، إذ أن تحقق هدف أو مجموعة أهداف يؤدي إلى بالنتيجة إلى تحقق هدف أو مجموعة أهداف أخرى، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

- تساهم حماية البيئة من التلوث في تحسين قدرات العمال، من خلال توفير الجو الملائم الذي يشجعهم على ذلك، فإجراءات منع انبعاثات الغبار والغازات، وتخفيض كميات النفايات الضارة بالبيئة، ومعالجة المياه العادمة، تحمي البيئة وتضمن في نفس الوقت سلامة الأفراد العاملين بالمؤسسة، وتحميهم من الأضرار والأمراض التي تسببها لهم هذه الملوثات، وهذا ما يساهم في كسب رضاهم ويزيد من إنتاجيتهم، كما تساهم إعادة تدوير المياه والنفايات، واسترجاع الغبار المنبعث في زيادة المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية، وذلك يدعم الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، ويساعد على الاستغلال الأمثل للموارد، وإعادة استخدام المواد المسترجعة ينقص الاستهلاك المفرط للموارد الطبيعية، وهذا ما سيؤدي إلى تخفيض التكاليف؛
- إن تحسين قدرات العمال المعرفية والتقنية، من خلال التدريب والتكوين، وعبر التزود بالتكنولوجيات والتقنيات الحديثة، من شأنه أن يساهم في رفع كفاءة العمليات الداخلية للمؤسسة، حيث يساهم في تحسين كفاءة عمليات الصيانة، والتحسين المستمر للجودة والعمليات التشغيلية، كما يزيد من كفاءة الإنتاج وتطويره، من خلال رفع كفاءة عمليات البحث والتطوير داخل المؤسسة، كما يساهم تحسين قدرات العمال في ضمان سلامتهم وأمنهم الصناعي، وذلك من خلال تحسيسهم وتزويدهم بطرق الوقاية والأمن داخل المؤسسة؛
- ضمان سلامة وأمن العمال من حوادث وأخطار العمل من شأنه أن يساهم في كسب رضا العمال وولائهم للمؤسسة، وذلك لإحساسهم بالراحة والاطمئنان لجو عمل آمن، يحفزهم على مضاعفة جهودهم، ويضمن عدم حدوث الحوادث أو تكرارها، وبالتالي تجنب الأيام الضائعة في العمليات الإنتاجية نتيجة الحوادث، وهذا ما يرفع من إنتاجية العاملين، كما يمكن لضمان أمن وسلامة العاملين أن يساهم في تطوير قدراتهم وقدرات المؤسسة، فتطوير قدرات العمال

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

و ضمان سلامتهم وأمنهم من شأنه أن يساهم في التركيز أكثر على العمل وتنفيذ المهام بحرص واحترافية أكبر، مما يضمن سلامتهم وأمنهم؛

- كما يساهم تحقيق الكفاءة في الإنتاج في الرفع من قدرة المؤسسة على كسب حصة سوقية أكبر، من خلال زيادة مبيعات المؤسسة. كما يساهم تطوير الإنتاج في تحسين كفاءة عمليات الصيانة، ورفع كفاءة الإنتاج، ويساهم في الوقت ذاته مع تحسين كفاءة عمليات الصيانة في كسب رضا العملاء الحاليين والحافظ عليهم؛

- تساهم زيادة مبيعات المؤسسة في تعظيم العوائد المالية التي تحققها، والاستغلال الأمثل لأصول المؤسسة مما يساعد على زيادة نمو وتطور المؤسسة. كما أن تحسين كفاءة عمليات الصيانة وترشيد استخدام الموارد، يساعد على تحكم المؤسسة في تكاليفها وتخفيضها، مما يزيد من أرباحها، ويؤدي إلى زيادة نمو وتطوير المؤسسة. وبالتالي يتضح أنه إذا تحققت أهداف المحاور السابقة ستؤدي في النهاية إلى تحقق أهداف المحور المالي، ويساهم في تنفيذ ونجاح رؤية واستراتيجية المؤسسة.

المطلب الثالث: تحديد مؤشرات تقييم الأداء للمؤسسة

بعدما تم تحديد الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة الإسمنت تبسة، وذلك حسب كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي المضاف، وبعد توضيح علاقات السبب والنتيجة التي تربط بين هذه الأهداف. تتمثل الخطوة الموالية في تحديد المؤشرات المناسبة لتقييم أداء المؤسسة ضمن كل هدف من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث يجب ألا تتم المبالغة في وضع المؤشرات، وذلك لعدم الوقوع في ظاهرة إتاحة معلومات تفوق الطاقة التحليلية لمتخذ القرار، فهذه البطاقة يجب أن تركز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية تتماشى مع السمات الفريدة المؤثرة التي تميز المؤسسة وترتبط مباشرة بالأهداف الاستراتيجية، حيث سيتم اتباع فكرة كابلان ونورتن بالألا يتجاوز عدد المقاييس 20 مقياسا في كامل البطاقة.

الفرع الأول: مؤشرات تقييم أداء المحور المالي

تتمثل أهم المؤشرات المناسبة لتقييم أداء المحور المالي لمؤسسة الإسمنت تبسة، والتي تقابل الأهداف الاستراتيجية المحددة سابقا فيما يلي:

أولاً- زيادة نمو وتطور المؤسسة:

يمكن قياس مستوى تحقق هذا الهدف من خلال معدل القيمة المضافة، فهذه الأخيرة عبارة عن الثروة (القيمة) الإضافية المتكونة في المؤسسة، نتيجة لاستعمال مواد وخدمات الغير، بالإضافة إلى وسائلها الخاصة، وتمثل كذلك الفرق بين الإنتاج والاستهلاك الوسيط من السلع والخدمات المتحصل عليها من الغير، والمستعملة في الإنتاج. وتستخدم القيمة المضافة لعدة أغراض تحليلية، فهي توضح مدى تطور المؤسسة، وهي مقياس لحجم نشاط المؤسسة، وتساهم في تقييم الأداء الاستغلالي لعناصر الإنتاج ومدى كفاءتها. حيث يقيس معدل القيمة المضافة مساهمة المؤسسة في قيمة الإنتاج. ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل القيمة المضافة} = (\text{القيمة المضافة} \div \text{رقم الأعمال}) \times 100$$

حيث يقيس معدل القيمة المضافة مستوى التكامل بين أنشطة المؤسسة وأهمية التعديلات التي تقوم بها.

ثانياً- تعظيم العوائد المالية:

يمكن قياس مستوى تحقق هذا الهدف في مؤسسة الإسمنت تبسة من خلال المؤشرات التالية:

1- معدل المردودية المالية: وهو يعبر عن العوائد التي ترجع للشركاء، حيث أن معدل المردودية المالية يعبر عن معدل مردودية الأموال الخاصة، ويحسب على أساس العلاقة التالية:

$$\text{المردودية المالية} = (\text{النتيجة الصافية} \div \text{الأموال الخاصة}) \times 100$$

ويعبر هذا المؤشر على مستوى مشاركة الأموال الخاصة في تحقيق نتائج صافية لمؤسسة الإسمنت تبسة.

2- معدل العائد على الأصول: يتم قياس مستوى تحقق هذا الهدف كذلك من خلال مؤشر العائد على الأصول، حيث يحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الأصول} = (\text{صافي الأرباح} \div \text{إجمالي الأصول}) \times 100$$

وهو أحد نسب قياس الربحية التي تعطي صورة عن الكفاءة العامة لإدارة المشروع، حيث تقيس مدى تحقيق المستويات المتعلقة بأداء الأنشطة وهيكل التكلفة. من خلال قدرة المؤسسة على استثمار

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

الأصول التي تمتلكها. ويعبر هذا المؤشر عن قدرة المؤسسة على استخدام أصولها في توليد الربح، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على كفاءة المؤسسة في استغلال أصولها.

ثالثا- التحكم في التكاليف:

سيتم تقييم مستوى تحكم مؤسسة الإسمنت تبسة في تكاليفها من خلال نصيب الطن المنتج من الإسمنت من تكاليف الإنتاج، حيث يظهر هذا المؤشر ما أنفقته مؤسسة الإسمنت تبسة من تكاليف ثابتة ومتغيرة لإنتاج كل طن من الإسمنت، ويحسب هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$\text{نصيب الطن المنتج من تكاليف الإنتاج} = \text{تكاليف الإنتاج} \mid \text{الكمية المنتجة}$$

الفرع الثاني: مؤشرات تقييم أداء محور العملاء

تتمثل أهم المؤشرات المناسبة لتقييم أداء محور العملاء لمؤسسة الإسمنت تبسة، والتي تقابل الأهداف الاستراتيجية المحددة سابقا لهذا المحور فيما يلي:

أولا- كسب رضا العملاء:

تهتم مؤسسة الإسمنت تبسة بزبائنها وتسعى لكسب رضاهم وولائهم، حيث يتم في هذا الصدد توزيع استمارة¹ على العملاء بصورة دورية، لتقييم مستوى رضاهم عن المؤسسة، من خلال محاور معينة تتعلق أساسا بالعلاقات التجارية، وأداء المنتج، والنشاطات التقنية، بالإضافة إلى التقدير العام وتقديم أية اقتراحات في العلاقات أو طريقة الاتصال بالعملاء. وتستخدم نتائج هذا الاستبيان لإعداد لوحة القيادة التي يتم إعدادها كل ثلاثة أشهر في قسم التجارة لتقييم أداء القسم.

ويمكن قياس رضا العملاء من خلال العديد من المؤشرات منها معدل الشكاوى، الذي يعكس مستوى رضا العميل عن المنتج وعن الخدمات المتعلقة بتسلمه للطلبية من المؤسسة، حيث يمكن حساب هذا المؤشر من معرفة معدل الشكاوى المقدمة من كل عميل، وذلك من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل الشكاوى} = (\text{عدد الشكاوى} \mid \text{عدد العملاء}) \times 100$$

¹. أنظر المحور رقم (.)

ثانيا- الاحتفاظ بالعملاء:

يمكن قياس مستوى تحقق هذا الهدف في مؤسسة الإسمنت تبسة من خلال معدل الاحتفاظ بالعملاء، حيث يقيس هذا المؤشر درجة احتفاظ المؤسسة بعملائها ويمكن حسابه من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل الاحتفاظ بالعملاء} = (1 + (\text{عدد العملاء للسنة } n - \text{عدد العملاء للسنة } n-1) / \text{عدد العملاء للسنة } n-1) \times 100$$

ثالثا- زيادة المبيعات:

تعتبر المبيعات أحد أهم المؤشرات التي تهتم بها المؤسسة، وتركز عليها من أجل تحقيق أهدافها، التي من أهمها زيادة عدد الزبائن، وتنمية القدرة على اكتساب أكبر عدد ممكن منهم، بالإضافة إلى تعظيم الأرباح، فاستمرارية نمو المبيعات له أهمية بالغة في استمرارية المؤسسة ونموها، وفي زيادة قدرتها على تحقيق ميزة التنافسية.

فمؤشر تطور حجم المبيعات يقيم مستوى تحقق الزيادة في الحصة السوقية لمؤسسة الإسمنت تبسة، حيث يمكن حساب هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$\text{تطور حجم المبيعات} = ((\text{كمية مبيعات السنة } n - \text{كمية مبيعات السنة } n-1) / \text{كمية مبيعات السنة } n-1) \times 100$$

الفرع الثالث: مؤشرات تقييم أداء محور العمليات الداخلية

تهتم مؤسسة الإسمنت تبسة بعملياتها الداخلية، حيث تحرص على القيام بعمليات الصيانة والتحسين المستمر في مختلف عملياتها ومعدات وآلاتها، وعليه تتمثل أهم المؤشرات التي تعكس درجة تحقق الأهداف المحددة لهذا المحور فيما يلي:

أولا- الكفاءة في الإنتاج:

تسعى مؤسسة الإسمنت تبسة إلى تحقيق الكفاءة في الإنتاج، من خلال زيادة إنتاجية مادة الإسمنت، عبر زيادة إنتاجية العامل في المؤسسة، ومن خلال زيادة إنتاجية المواد الداخلة في العملية الإنتاجية، وذلك من خلال الإجراءات المعتمدة لتفعيل عمليات إعادة استرجاع المواد (المصافي)، لإعادة استخدامها في الإنتاج، وتتمثل المؤشرات المقترحة لقياس مستوى تحقق هذا الهدف فيما يلي:

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

1- معدل إنتاجية المواد: يعكس هذا المؤشر درجة الكفاءة في استخدام المواد الأولية في العملية الإنتاجية، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل إنتاجية المواد} = (\text{الكمية المنتجة} \mid \text{كمية المواد الداخلة في إنتاجها}) \times 100$$

2- إنتاجية العامل: كما يمكن تقييم أداء المؤسسة في تحقيق هدف الكفاءة في الإنتاج من خلال قياس إنتاجية العامل الذي يحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل إنتاجية العامل} = \text{الكمية المنتجة} \mid \text{عدد العمال}$$

ثانيا- تطوير الإنتاج:

يعد التحسين المستمر عملية دائمة ومستمرة في مؤسسة الإسمنت تبسة، استطاعت أن تثبت فيها جدارتها، مما ساعدها على الحصول على شهادة الجودة إيزو 9001:2001، كما تحصلت المؤسسة على العلامة الوطنية لجودة المنتج " تاج Tedj¹" التي يقدمها المعهد الجزائري للتقييس *IANOR، بالإضافة إلى تأهيلها للحصول على النسخة الجديدة من شهادة الجودة إيزو 9001:2015، حيث تتوفر في مؤسسة الإسمنت تبسة مصلحة خاصة بمراقبة الجودة والنوعية، تابعة لإدارة الإنتاج بالمؤسسة، يتم في هذه المصلحة مراقبة النوعية والجودة طيلة العملية الإنتاجية، انطلاقاً من مرحلة استخراج المواد الأولية حتى إصدار المنتج النهائي، لضمان جودة المنتج، وبالإضافة إلى المراقبة الداخلية هناك مراقبة خارجية دورية تتكفل بها مؤسسة CETIM**.

فمؤسسة الإسمنت تبسة تحرص على الاستمرار في عمليات البحث والتطوير، للتحسين من جودة المنتج وجودة العمليات داخل المؤسسة من أجل تطوير الإنتاج، ويتم حساب معدل تطوير الإنتاج من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل تطوير الإنتاج} = (\text{تكاليف البحث والتطوير} \mid \text{تكاليف الإنتاج}) \times 100$$

¹ تاج: هي علامة الجودة الوطنية للشهادة الطوعية الصادرة عن المعهد الجزائري للتقييس. هذا التصنيف الملصق على المنتج، يشهد بأنه قد تم تقييمه واعتماده وفقاً للمعايير الجزائرية المتعلقة به.

* IANOR: Institut Algérien de Normalisation.

** CTIM: Centre technique des industries mécaniques.

ثالثا- تحسين كفاءة عمليات الصيانة:

تولي مؤسسة الإسمنت تبسة أهمية بالغة لعمليات الصيانة، وهذا راجع لتيقن الإدارة بمدى أهميتها ودورها في ضمان حسن سير العمليات الإنتاجية، فأى عطل أو توقف في أحد آلات أو معدات الإنتاج سيؤثر بطريقة مباشرة على مستوى أداء المؤسسة ودرجة تحقيقها لأهدافها. لذا يتم كل سنة برمجة فترات صيانة لمختلف معدات وآلات العملية الإنتاجية، كما قد تطرأ عمليات صيانة غير مبرمجة تقوم بها المؤسسة. ويتمثل المؤشر المقترح لقياس مستوى تحقق هذا الهدف في نصيب الطن المنتج من مصاريف الصيانة، الذي يحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نصيب الطن المنتج من مصاريف الصيانة} = \text{مصاريف الصيانة} \mid \text{كمية الإنتاج}$$

الفرع الرابع: مؤشرات تقييم أداء محور التعليم والنمو

تولي مؤسسة الإسمنت تبسة اهتماما كبيرا لهذا المحور، حيث هناك اهتماما واضحا بتكوين العاملين وتحسين قدراتهم وكذلك هناك اهتمام واضح بالبحث والتطوير من أجل تحسين الإنتاج وتطويره، بالإضافة إلى الاهتمام الكبير بكسب رضا العاملين والاحتفاظ بهم. ويمكن قياس مستوى تحقق أهداف هذا المحور من خلال المؤشرات التالية:

أولاً- زيادة قدرات العمال:

نصت المادتين 55 و56 من القانون رقم 97-02 المؤرخ في 2 رمضان عام 1418 الموافق لـ 31 ديسمبر 1997، والمتضمن قانون المالية لسنة 1998، على فرض رسمين للتكوين والتمهين: 1% من الكتلة الأجرية السنوية للتكوين المهني المتواصل، و1% من الكتلة الأجرية السنوية للتكوين عن طريق التمهين. وعلى إثر ذلك تبرمج مؤسسة الإسمنت تبسة دوريا تكوينات وتدريبات للعاملين، وتحرص على المشاركة في كل تكوين مهني متاح يساهم في تحسين مستوى العاملين، لذا استطاعت المؤسسة أن تتجاوز النسبة المحددة من طرف الوزارة في مجال التكوين المتواصل، فحددت هدفا سنويا لها أن تتجاوز نسبة 1.66% من الكتلة الأجرية في التكوين المتواصل، إلا أنها لم تستطع تحقيق النسبة المطلوبة في مجال التمهين (Apprentissage)، وذلك بسبب انخفاض عدد العمال المهنيين

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

في المؤسسة نظرا للاعتماد المتزايد على الآلات، مما جعلها تلتزم بدفع الفارق بين النسبة المحققة والنسبة المطلوبة سنويا كضريبة.

1- معدل مصاريف التكوين: ويمكن حساب هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل مصاريف التكوين} = (\text{مصاريف التكوين} \mid \text{إجمالي الأجر}) \times 100$$

2- معدل التأطير: ويحسب هذا المؤشر عدد الإطارات في مؤسسة الإسمنت تبسة من إجمالي عدد العمال، وعليه يمكن حساب هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل التأطير} = (\text{عدد الإطارات} \mid \text{عدد العمال}) \times 100$$

ثانيا- زيادة رضا العمال: هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى اهتمام المؤسسة بالعاملين، والتي تقيس درجة المحافظة على العمال ومستوى رضاهم، ومن أهمها تطور مصاريف العاملين، والذي يحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل تطور مصاريف العاملين} = ((\text{الأجور للسنة } n - \text{الأجور للسنة } n-1) \mid \text{الأجور للسنة } n-1) \times 100$$

ثالثا- ضمان سلامة وأمن العاملين:

يمكن تقييم مدى تحقق هذا الهدف من خلال مؤشر معدل تكرار الحوادث، الذي يحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل تكرار الحوادث} = (\text{عدد الحوادث} \mid \text{عدد ساعات العمل الإجمالية}) \times 1000000$$

حيث يعكس هذا المعدل درجة الأمن الصناعي التي توفرها المؤسسة للعاملين فيها.

الفرع الخامس: مؤشرات تقييم أداء المحور البيئي

هناك اهتمام متزايد بالأداء البيئي من طرف مؤسسة الإسمنت تبسة، وخاصة في السنوات الأخيرة، حيث أظهرت المؤسسة إرادة حقيقية لتفعيل هذا الأداء، ومساعي جدية للحصول على المواصفات العالمية الخاصة بالبيئة على غرار الإيزو 14001، وتتمثل أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها تقييم الأداء البيئي للمؤسسة، ومستوى تحقق الأهداف الاستراتيجية ضمن هذا المحور فيما يلي:

أولاً- الاستغلال الأمثل للموارد:

يمكن تقييم مدى تحقق هذا الهدف من خلال المؤشرات التي تقيس معدل استهلاك الموارد الطبيعية في العمليات الإنتاجية، ومن بين هذه المؤشرات ما يلي:

1- **معدل استهلاك الغاز:** حيث يقترح قياس تطور استهلاك الغاز مقارنة بكميات الإسمنت المنتجة سنويا، وذلك من خلال مؤشر **معدل استهلاك الغاز**، الذي يوضح مدى كفاءة المؤسسة في استغلال هذا المورد، ويمكن حسابه من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل استهلاك الغاز} = \text{كمية الغاز المستهلك} \mid \text{الكمية المنتجة من الإسمنت}$$

2- **معدل استهلاك الكهرباء:** يقترح قياس تطور استهلاك الكهرباء مقارنة بكميات الإسمنت المنتجة سنويا، من خلال مؤشر **معدل استهلاك الكهرباء**، الذي يمكن حسابه من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل استهلاك الكهرباء} = \text{كمية الكهرباء المستهلكة} \mid \text{الكمية المنتجة من الإسمنت}$$

3- **معدل استهلاك الماء:** لتقييم مستوى ترشيد استخدام المياه في مؤسسة الإسمنت تبسة، يمكن استخدام مؤشر **معدل استهلاك الماء**، والذي يمكن حسابه من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل استهلاك الماء} = \text{كمية المياه المستهلكة} \mid \text{الكمية المنتجة من الإسمنت}$$

ثانياً- حماية البيئة من التلوث:

يعتبر هذا الهدف من أهم أهداف هذا المحور، فأداء المؤسسة البيئي موجه بالدرجة الأولى نحو حماية البيئة من تأثيرات المؤسسة السلبية عليها، ويمكن قياس مستوى تحقق هذا الهدف من خلال المؤشرات المتعلقة بانبعاثات الغبار والغازات ومعدل طرح النفايات خلال العمليات الإنتاجية لمؤسسة الإسمنت تبسة الملوثة للهواء والأرض والماء.

تتمثل أهم الانبعاثات الصادرة عن العمليات الإنتاجية لمؤسسة الإسمنت تبسة، في الغبار والغازات، التي تعتبر ملوثة جدا للبيئة، وضارة لصحة الإنسان، وكما سبق الإشارة له، فإن مؤسسة الإسمنت تبسة كانت من المؤسسات السبّاقة لتركيب مصفاة حديثة، بدل المصفاة القديمة، أكثر كفاءة في استرجاع الغبار المنبعث، لإعادة استخدامه في العملية الإنتاجية، كما تم تثبيت عدادات دقيقة لمتابعة

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

الغازات والغبار المنبعثين، لكن تعذر الحصول على معلومات حول هذه الانبعاثات، فهناك تحفظ كبير من طرف إدارات المؤسسة على هذه المعلومات، إلا أنهم يؤكدون على أن المؤسسة وفقت في احترام معدل انبعاث الغبار الذي حددته الدولة لكل مؤسسات الإسمنت في الجزائر (أقل من 30 ملغ / م³).

تشكل النفايات التي تطرحها مؤسسة الإسمنت تبسة خطرا على البيئة، خاصة الخطيرة منها، من خلال تلويث الأرض والمياه والهواء، مما يهدد توازن النظام البيئي في المنطقة، لذلك كلما كانت المؤسسة قادرة على التصريف الآمن أو إعادة استخدام كميات أكبر من هذه النفايات كلما تحسن مستوى أدائها البيئي. ويمكن قياس مستوى أداء المؤسسة في هذا الجانب من خلال المعدل التالي:

معدل طرح النفايات الخطيرة = ((كمية النفايات الخطيرة للسنة n - كمية النفايات الخطيرة للسنة n-1) / كمية النفايات الخطيرة للسنة n-1) x 100

مما سبق يتضح أن المقاييس المختارة هي مؤشرات عن مدى تحقق الأهداف المحددة ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي المضاف، مما يعبر عن أداء المؤسسة في كل محور، لتعطي في النهاية نتيجة تقييم الأداء الكلي لمؤسسة الإسمنت تبسة.

المبحث الثاني: تطبيق مؤشرات النموذج المقترح على المؤسسة

تم تصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي المضاف لمؤسسة الإسمنت تبسة بناء على استراتيجيتها ورؤيتها، حيث تساهم هذه البطاقة في توضيحها ونشرها داخل المؤسسة، وتساعد على تحقيقها، عبر مقاييسها المالية وغير المالية، وسيتم تطبيق قياسات كل محور من محاور البطاقة للوقوف على مستوى تحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الأول: تطبيق مؤشرات المحور المالي

تعكس المؤشرات المقترحة لهذا المحور نظرة مالك مؤسسة الإسمنت تبسة، أي وضعيتها المالية، وتتمثل قيم مقاييس أداء المحور المالي فيما يلي:

الفرع الأول: معدل القيمة المضافة

تتمثل القيم المحققة خلال الفترة (2012 - 2016) فيما يلي:

جدول رقم (20): معدل القيمة المضافة لمؤسسة الإسمنت تبسة للفترة 2012-2016

(الوحدة: مليون دج)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
القيمة المضافة	1859.25	2031.92	1281.89	2637.98	2342.64
رقم الأعمال	3135.86	3253.96	2404.13	4287.34	3832.75
معدل القيمة المضافة	59.29	62.44	53.32	61.53	61.12

المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على الملاحق رقم (8-1، 8-2، 8-3، 8-4، 8-5).

شهد معدل القيمة المضافة لمؤسسة الإسمنت تبسة تطورات هامة خلال الفترة المدروسة، حيث استمر في التزايد سنويا من سنة 2012 حتى سنة 2016، باستثناء سنة 2014، التي انخفضت فيها كل من القيمة المضافة ورقم الأعمال، بسبب انخفاض الكمية المنتجة لهذه السنة، بسبب توقف الفرن لمدة تتجاوز الأربعة أشهر، مما أدى إلى انخفاض معدل القيمة المضافة، إلى أدنى قيمة خلال الفترة المدروسة، قدر بـ 53.32% أي أن كل 100 دج من مبيعات المؤسسة قد ولدت قيمة مضافة تقدر بـ 53.32 دج، بينما تم سنة 2013 تحقيق أعلى معدل للقيمة المضافة وصل إلى 62.44%، حيث توضح نتائج هذا المؤشر أن المؤسسة استطاعت أن تطور ثروتها، حيث أن الاستهلاك الوسيط لم

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

يشكل جزء كبير من إنتاج كل سنة، مما ولد قيم إضافية معتبرة مقارنة برقم الأعمال، وهذا ما يوضح كفاءة المؤسسة في استغلال عناصر الإنتاج، ومدى التكامل بين أنشطتها.

الفرع الثاني: معدل المردودية المالية

تتمثل المردودية المالية لمؤسسة الإسمنت تبسة للفترة (2012-2016) فيما يلي:

جدول رقم (21): المردودية المالية للفترة (2012-2016)

(الوحدة: مليون دج)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
النتيجة الصافية	831.20	917.94	340.05	510.60	841.87
الأموال الخاصة	4069.02	4729.39	4765.81	5105.40	5573.57
المردودية المالية	20.43	19.41	07.14	10.00	15.10

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملاحق رقم (8-1، 8-2، 8-3، 8-4، 8-5، 9-2، 9-4، 9-6، 9-8، 9-10).

قامت مؤسسة الإسمنت تبسة خلال الفترة (2012-2016) بزيادة الأموال الخاصة المستثمرة سنويا، بهدف تعظيم عوائدها المالية وأرباحها، إلا أن مردودية الأموال الخاصة لم تكن بالمستوى المطلوب، حيث واصل معدل المردودية المالية الانخفاض من 20.43% سنة 2012، حتى وصل سنة 2014 إلى 07.14% وهو أدنى معدل مردودية مالية خلال الفترة المدروسة، رغم ارتفاع قيمة الأموال الخاصة المستثمرة خلال هذه السنة عن السنة التي سبقتها إلا أن النتيجة الصافية سجلت انخفاضا كبيرا، أدى إلى انخفاض معدل المردودية، ورغم أن هذا المعدل عاود الارتفاع في السنتين الموالتين (10%، 15.10% على التوالي)، ليعبر عن التعافي النسبي للعوائد المحققة، إلا أنه لم يرجع للمستوى الذي وصل إليه سنة 2012.

وبالتالي توضح هذه النتائج أن مشاركة الأموال الخاصة التي استثمرها المؤسسة ضعيفة نوعا ما في تحقيق نتائج صافية لمؤسسة الإسمنت تبسة، خاصة السنوات الأخيرة للفترة المدروسة.

الفرع الثالث: معدل العائد على الأصول

تتمثل قيم معدل العوائد المحققة من إجمالي الأصول المستثمرة فيما يلي:

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

جدول رقم (22): معدل العائد على الأصول للفترة 2012-2016

(الوحدة: مليون دج)

2016	2015	2014	2013	2012	البيان
841.87	510.60	340.05	917.94	831.20	النتيجة الصافية
7491.72	7200.13	5725.05	5861.17	5062.20	إجمالي الأصول
11.24	07.09	05.94	15.66	16.42	العائد على الأصول

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملاحق رقم (1-8، 2-8، 3-8، 4-8، 5-8، 9-1، 9-3، 9-5، 9-7، 9-9).

حققت مؤسسة الإسمنت تبسة أعلى معدل للعائد على الأصول خلال الفترة (2012-2016)، في سنة 2012 قيمته 16.42%، بينما كان أسوأ معدل سنة 2014، حيث انخفض إلى 05.94%، فرغم أن الأصول المستثمرة انخفضت سنة 2014 بنسبة 02.32% مقارنة بسنة 2013، إلا أن النتيجة الصافية تراجعت كثيرا سنة 2014 لتصل إلى أدنى قيمة لها (340.05 مليون دج) مقابل 917.94 مليون دج في سنة 2015، أي انخفضت بمعدل 62.95%، وساهم في ذلك العديد من العوامل أهمها تراجع الإنتاج والمبيعات خلال هذه السنة. ثم ارتفع معدل العائد على الأصول قليلا في سنة 2015 إلى 07.09% ليصل سنة 2016 إلى 11.24%، حيث توضح هذه المعدلات أن الأرباح المحققة للمؤسسة خلال هذه الفترة لا تتناسب مع قيمة الأصول الإجمالية المستثمرة، أي أن قدرة المؤسسة على استثمار الأصول التي تمتلكها لتوليد الربح منخفضة، وتعتبر سنة 2012 أفضل سنة أثبتت فيها المؤسسة كفاءة نسبية في استغلال أصولها.

الفرع الرابع: نصيب الطن المنتج من الإسمنت من تكاليف الإنتاج

شهدت تكاليف إنتاج طن الإسمنت في مؤسسة الإسمنت تبسة خلال الفترة (2012-2016)

تطورات هامة، كما يلي:

جدول رقم (23): تكاليف إنتاج الإسمنت في مؤسسة الإسمنت تبسة للفترة 2012-2016

2016	2015	2014	2013	2012	البيان
1151.66	1831.19	1900.34	1921.91	1984.15	تكاليف الإنتاج (مليون دج)
562700	614047	368815	537500	563516	الكمية المنتجة (طن)
2046.67	2982.16	5152.56	3575.64	3521.02	تكلفة إنتاج الطن (دج/طن)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير مراقبة التسيير.

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

بلغت تكلفة إنتاج طن الإسمنت في مؤسسة الإسمنت تبسة أعلى قيمة لها خلال سنة 2014، حيث وصلت إلى 5125.56 دج، وذلك بسبب مشكلة توقف الفرن التي أدت إلى انخفاض الكمية المنتجة، مقارنة بتكاليف الإنتاج الإجمالية في تلك السنة، فرغم الجهود الواضحة للمؤسسة للتحكم في هذه التكاليف، حيث استطاعت أن تخفضها بحوالي 3% سنويا، إلا أن الانخفاض الكبير في كمية الإنتاج سنة 2014 هو ما ساهم في رفع تكلفة الطن المنتج. ورغم تزايد تكلفة إنتاج طن الإسمنت من سنة 2012 إلى غاية سنة 2014، إلا أنها أخذت في الانخفاض في السنتين الموالتين (2015، 2016) لتصل إلى 2046.67 دج سنة 2016. مما يعكس إلى حد ما، درجة تحكم المؤسسة في هذه التكاليف.

وعليه يتضح من خلال تحليل مؤشرات المحور المالي لمؤسسة الإسمنت تبسة، أن المؤسسة قادرة على تكوين قيمة إضافية من خلال مبيعاتها سنويا، إلا أنها لم تثبت كفاءتها في تحقيق عوائد مناسبة لاستثماراتها سواء في الأموال الخاصة، أو إجمالي الأصول، حيث أن النتائج التي تحققت سنويا لا تتناسب مع درجة الأموال الخاصة والأصول المستثمرة، إلا أنها حققت نتائج مرضية في تخفيض تكاليف إنتاج الطن من الإسمنت سنويا، مما يثبت قدرتها على التحكم في تكاليف إنتاجها.

المطلب الثاني: تطبيق مؤشرات محور العملاء

تعكس المؤشرات المقترحة لتقييم أداء محور العملاء لمؤسسة الإسمنت تبسة، نظرة العملاء وموقفهم من المؤسسة، وتتمثل نتائج هذه المؤشرات فيما يلي:

الفرع الأول: معدل الشكاوى

حيث تم قياس مستوى رضا عملاء مؤسسة الإسمنت تبسة، من خلال عدد الشكاوى التي قدموها، والجدول الموالي يظهر تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2012-2016):

جدول رقم (24): معدل الشكاوى للفترة (2012-2016)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
عدد الشكاوى	25	30	150	29	134
عدد العملاء	168	292	162	171	217
معدل الشكاوى (%)	14.88	10.27	92.59	16.96	61.75

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من الإدارة التجارية

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

بلغ عدد شكاوى العملاء سنة 2012 أدنى قيمة له خلال الفترة (2012 - 2016)، حيث قدمت 25 شكوى، بمعدل 14.88%، وكان سبب هذه الشكاوى عدم كفاية المنتج، ورغم أن هذا العدد ارتفع سنة 2013 إلى 30 شكوى، إلا أن ارتفاع عدد العملاء جعل معدل الشكاوى ينخفض إلى 10.27% وهو أقل معدل خلال الفترة المدروسة، وقد كانت الشكاوى أساسا حول نقص توفر المنتج، حيث كان الطلب أكبر من العرض.

أما أكبر عدد للشكاوى خلال الفترة المدروسة فقد كان سنة 2014 حيث قدمت 150 شكوى، مما رفع معدل الشكاوى إلى 92.59%، وذلك للمشكل الإنتاجي الذي ميز هذه السنة، بسبب تعطل الفرن، مما أخر تقديم الطلبات وأنقص الكميات، كما أدى توقف الإنتاج لأربعة أشهر إلى انتهاء آجال بعض المقاولين دون حصولهم على كامل احتياجاتهم من المنتج، مما جعل هذه السنة هي الأسوأ بالنسبة للمؤسسة والعملاء، فقد هددت ظروفها بفقدان العديد من العملاء بسبب انخفاض مستوى رضاهم.

لكن المؤسسة تداركت ذلك سنة 2015 حيث حققت كمية إنتاج جيدة لمحاولة تغطية أكبر قدر من احتياجات العملاء، مما جعل معدل الشكاوى ينخفض إلى 16.96%، حيث كانت الشكاوى حول البرمجة وتواريخها، وكذلك بسبب البيروقراطية وكثرة الأوراق المطلوبة أثناء عمليات الشراء. ثم ارتفع معدل الشكاوى سنة 2016 إلى 61.75%، حيث أدى توقف الفرن لحوالي شهرين بسبب حادث سقوطه أثناء عمليات صيانة، إلى تأخر تقديم الطلبات، فكانت الشكاوى حول البرمجة ونقص المنتج.

الفرع الثاني: معدل الاحتفاظ بالعملاء

يوضح الجدول الموالي تطور عدد عملاء مؤسسة الإسمنت تبسة ومعدل الاحتفاظ بالعملاء:

جدول رقم (25): معدل الاحتفاظ بالعملاء في مؤسسة الإسمنت تبسة 2012-2016

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
عدد العملاء	168	292	162	171	217
معدل الاحتفاظ بالعميل %	84.00	173.81	55.48	105.56	126.90

*. قدر عدد العملاء في سنة 2011 بحوالي 200 عميل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات مقدمة من الإدارة التجارية

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

ارتفع عدد عملاء مؤسسة الإسمنت تبسة من 168 عميل سنة 2012 إلى 292 عميل سنة 2013، مما يثبت قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها، وكسب زبائن جدد، إلا أن هذا المعدل تراجع سنة 2014، بسبب سوء ظروف تلك السنة التي جعلت المؤسسة تخسر حوالي 54.52% من عملائها خلال هذه السنة، لكن بفضل الجهود التي بذلتها المؤسسة لكسب رضا العملاء، والاستجابة لتطلعاتهم، استطاعت سنة 2015 الاحتفاظ بهؤلاء الزبائن واستعادة بعض العملاء الذين خسرتهم في السنة السابقة، وحسنت درجة احتفاظها بالعملاء وكسبها لعملاء أكثر في سنة 2016 بنسبة 126.90%

الفرع الثالث: معدل تطور حجم المبيعات

تحرص مؤسسة الإسمنت تبسة على زيادة حجم مبيعاتها سنويا، من اجل توسيع حصتها السوقية، حيث كانت الكميات المباعة سنويا خلال الفترة (2012-2016) ما يلي:

جدول رقم (26): تطور حجم المبيعات للفترة (2012-2016)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
المبيعات (طن)	561800	528745	365560	642985	558574
نسبة التغير	- 03.14	- 05.88	- 30.86	75.89	- 13.13

*. قدر حجم المبيعات في سنة 2011 بـ 580013 طن.¹

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملاحق رقم (1-10)، (2-10)، (3-10)، (4-10)

كانت الكميات المباعة في كل سنة خلال الفترة (2012-2016) في الغالب أقل من السنة التي سبقتها، فقد غلب على حجم المبيعات التراجع، وكانت أقل كمية مباعة سنة 2014، حيث انخفضت المبيعات بنسبة 30.86% بسبب الظروف التي سبق ذكرها، مما جعل المؤسسة تخسر قسما من حصتها السوقية، وبسبب زيادة الإنتاج، وتحسين العلاقة مع العملاء، وتدارك مشاكل سنة 2014، جعل المؤسسة تزيد من حجم مبيعاتها بمعدل 75.89%، الشيء الذي زاد من حصتها السوقية، إلا أن المبيعات عاودت الانخفاض، حيث تراجع حجم المبيعات في سنة 2016 بمعدل 13.13%

¹. تم الحصول على حجم مبيعات سنتي 2011 و2013 من تقارير مراقبة التسيير.

المطلب الثالث: تطبيق مؤشرات محور العمليات الداخلية

تعتبر العمليات الداخلية لمؤسسة الإسمنت تبسة محور اهتمام بالغ الأهمية، تسعى المؤسسة للتحسين المستمر لأدائها فيه، وفيما يلي عرض لنتائج تقييم هذا المحور من خلال مجموعة من المؤشرات المقترحة.

الفرع الأول: معدل إنتاجية المواد

يقيس هذا المؤشر كفاءة مؤسسة الإسمنت تبسة في استخدام المواد الأولية في الإنتاج، ويوضح الجدول الموالي تطور الكميات المنتجة من الإسمنت، وكميات المواد المستخدمة في إنتاجها، كما يلي:

جدول رقم (27): إنتاجية المواد في مؤسسة الإسمنت تبسة (2012-2016)

(الوحدة: طن)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
الكمية المنتجة	563516	537500	368815	614047	562700
المواد الداخلة في إنتاجها	907842	910718	610630	1007546	928042
إنتاجية المواد	62.07	59.02	60.40	60.94	60.63

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم (11).

تتناسب الكميات المنتجة عادة طرديا مع كميات المواد الداخلة في إنتاجها، وكلما انخفضت كميات المواد المستخدمة في الإنتاج مقارنة بالكميات المنتجة، دل ذلك على كفاءة المؤسسة في استخدام المواد الأولية، ولقد شهد معدل إنتاجية المواد في مؤسسة الإسمنت تبسة خلال الفترة (2012-2016) تذبذبا، حيث كان أحسن معدل حققته خلال هذه الفترة سنة 2012 بمعدل 62.07%، لكن هذا المعدل تراجع سنة 2013 إلى 59.02%، ثم عاود الارتفاع خلال سنتي 2014 و2015، إلى 60.40%، 60.94% على التوالي، ثم تراجع نوعا ما في سنة 2016 إلى 60.63%. وهذا التذبذب يدل على عدم تمكن المؤسسة من التحكم في إنتاجية موادها، فرغم تحقيقها لمعدلات جيدة في بعض السنوات، إلا أنها لم تستطع المحافظة عليها.

الفرع الثاني: إنتاجية العامل

يمكن تقييم كفاءة الإنتاج في المؤسسة كذلك من خلال معدل إنتاجية العامل، الذي يعبر كذلك على كفاءة العاملين وتحسن مستواهم، والجدول الموالي يظهر تطور هذا المعدل في مؤسسة الإسمنت تبسة خلال الفترة (2012-2016):

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

جدول رقم (28): إنتاجية العامل في مؤسسة الإسمنت تبسة (2012-2016)

2016	2015	2014	2013	2012	البيان
562700	614047	368815	537500	563516	الكمية المنتجة (طن)
295	333	300	288	301	عدد العمال
1907.46	1843.98	1229.38	1866.32	1872.15	إنتاجية العامل (طن / للعامل)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات مقدمة من مصلحة الإنتاج

استطاعت مؤسسة الإسمنت تبسة خلال الفترة (2012 - 2016) أن تنتج ما يتجاوز الكمية التقديرية للإسمنت سنويا، ما عدا سنة 2014 التي انخفض فيها الإنتاج إلى أدنى مستوياته بسبب تعطل الفرن لأكثر من أربعة أشهر، وقد بلغت إنتاجية العامل خلال هذه السنة 1229.38 طن، وهو أدنى معدل خلال كامل الفترة المدروسة، وكان أعلى معدل إنتاجية للعامل في مؤسسة الإسمنت تبسة في سنة 2016 حيث بلغ هذا المعدل 1907.46 طن\العامل، رغم أن الكمية المنتجة في هذه السنة المقدره بـ 562700 طن كانت أقل من سنتي 2013 و2015 التي بلغت 1866.32 طن و614047 طن على التوالي، إلا أن إنتاجية العاملين كانت أفضل، ففي هاتين السنتين بلغت إنتاجية العامل 1866.32 طن و1843.98 طن على التوالي.

الفرع الثالث: معدل تطوير الإنتاج

تدخل عمليات البحث والتطوير في مؤسسة الإسمنت تبسة في صميم عملياتها الداخلية الدائمة والدورية، وذلك بهدف التحسين المستمر لمنتوجها وعملياتها، والجدول الموالي يوضح تكاليف البحث والتطوير ومعدل تطوير الإنتاج في مؤسسة الإسمنت تبسة خلال الفترة (2012-2016):

جدول رقم (29): معدل تطوير الإنتاج للفترة (2012-2016)

(الوحدة: مليون دينار)

2016	2015	2014	2013	2012	البيان
30.93	12.38	07.10	06.60	08.43	مصاريف البحث والتطوير
1151.66	1831.19	1900.34	1921.91	1984.15	تكاليف الإنتاج
26.86	6.76	3.74	3.43	4.25	معدل تطوير الإنتاج

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من إدارة المالية والمحاسبة

توضح نتائج الجدول السابق جهود مؤسسة الإسمنت تبسة لتطوير إنتاجها، فرغم انخفاض معدل تطوير المنتج من 4.25% سنة 2012 إلى 3.43% سنة 2013، بسبب انخفاض مصاريف البحث

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

والتطوير، مما يدل على تراجع البحوث وانخفاض عمليات المراقبة النوعية، إلا أن مصاريف البحث والتطوير أخذت في التزايد منذ سنة 2013 حتى وصلت إلى حوالي 31 مليون دج سنة 2016، مما رفع معدل تطوير الإنتاج خلال هذه الفترة من 3.43% إلى 26.86% من تكاليف الإنتاج، فرغم تخفيض المؤسسة لتكاليف الإنتاج، إلا أنها تحرص على رفع نسبة مصاريف البحث والتطوير من تكاليف الإنتاج نظرا لأهميتها في دعم الإنتاج وتطويره.

الفرع الرابع: نصيب الطن المنتج من مصاريف الصيانة

يتم في مؤسسة الإسمنت تبسة برمجة صيانة دورية من أجل ضمان السير الحسن لكل الآلات والتجهيزات، ومن أجل رفع كفاءة العمليات الإنتاجية، إلا أن عمليات الصيانة المفاجئة وغير المبرمجة ترفع من التكاليف، وتخفض من كفاءة عمليات الصيانة، مما يرفع من تكلفة الطن المنتج ويخفض من أرباح المؤسسة، والجدول الموالي يوضح تطور مصاريف الصيانة ونصيب الطن المنتج منها:

جدول رقم (30): نصيب الطن المنتج من مصاريف الصيانة للفترة (2012-2016)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
مصاريف الصيانة (مليون دج)	110.73	69.00	313.72	47.20	95.44
الكمية المنتجة (طن)	563516	537500	368815	614047	562700
نصيب الطن من مصاريف الصيانة (دج/طن)	196.50	126.50	850.63	76.87	169.60

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من إدارة المالية والمحاسبة

وفقت مؤسسة الإسمنت تبسة إلى حد ما في التحكم في مصاريف الصيانة التي تنفقها سنويا خلال الفترة (2012 - 2016)، حيث استطاعت تخفيضها من 110.73 مليون دج سنة 2012 حتى وصلت إلى 47.20 مليون دج سنة 2015، وذلك أدى إلى تخفيض نصيب الطن المنتج من مصاريف الصيانة، إلا أن الأعطال المفاجئة والمشاكل التقنية غير المبرمج صيانتها جعلت التكاليف ترتفع في سنتي 2014 و 2016، حيث بلغت تكاليف الصيانة أقصى حد لها خلال الفترة المدروسة في سنة 2014 بحوالي 313.72 مليون دج، كما ارتفعت هذه التكاليف سنة 2016 عن السنة التي سبقتها (2015) بأكثر من الضعف، والسبب في ذلك يعود للأعطال والمشاكل التقنية التي حدثت في هاتين السنتين، والتي كان السبب الرئيسي فيها عدم كفاءة عمليات الصيانة، مما انعكس سلبا على نصيب الطن من مصاريف الصيانة، ففي سنة 2014 بلغ نصيب الطن حوالي 850.63 دج.

المطلب الرابع: تطبيق مؤشرات محور التعليم والنمو

ساهمت التطورات الحاصلة في التكنولوجيا ونظم المعلومات، في زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة في المؤسسات بمختلف أنواعها، لذلك تولي مؤسسة الإسمنت تبسة أهمية كبيرة لتكوين عاملها وتحسين قدراتهم، ورفع كفاءة أداء المؤسسة، وفيما يلي تطبيق للمؤشرات المقترحة لهذا المحور.

الفرع الأول: معدل مصاريف التكوين

تتم في مؤسسة الإسمنت تبسة سنويا تسجيل احتياجات كل قسم لتكوين العاملين التابعين له، ل يتم برمجة تكوينات لهم بما يتماشى وتحسين قدراتهم ومعارفهم ومتطلبات تحسين أداء وظائفهم، ومن أجل تشجيعهم على الإبداع، بالإضافة إلى ذلك تحرص إدارة الموارد البشرية على تسجيل العاملين في أي تكوينات مستحدثة وذات أهمية حتى وإن لم يتم برمجتها مسبقا، وعليه شهدت مصاريف التكوين تطورات هامة، تعكس اهتمام المؤسسة بتطوير قدرات العاملين فيها، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (31): معدل مصاريف التكوين للفترة (2012-2016)

(مليون دج)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
مصاريف التكوين	8.30	12.38	17.48	19.91	19.93
كتلة الأجور	432.94	573.48	465.55	808.79	688.08
معدل مصاريف التكوين	1.92	2.16	3.75	2.46	2.90

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من إدارة الموارد البشرية

خصصت مؤسسة الإسمنت تبسة منذ سنة 2012 ميزانية معتبرة لتكوين العاملين، حيث قدرت بـ 8.30 مليون دج، ثم استمرت هذه المصاريف في الارتفاع سنة تلو أخرى، حتى وصلت سنة 2016 إلى 19.93 مليون دج، ولقد ركزت التكوينات برامج التكوين على المعارف والمهارات المتعلقة بتطوير قدرات مصنع الإسمنت وبناء مصنع للخرسانة الجاهزة، كما اهتمت بالمهام الإدارية والأعمال التقنية، وتنفيذ وتحسين كفاءة نظام الإدارة المتكاملة خاصة فيما يتعلق بالأمن الصناعي وإعادة التدوير وحماية البيئة. وقد شكلت هذه المصاريف نسب معتبرة من إجمالي أجور العاملين، حيث وفقت المؤسسة طول الفترة المدروسة في احترام النسبة التي نصت عليها وزارة التعليم والتكوين المهني بأن تخصص للتكوينات نسبة 1% من كتلة الأجر سنويا. فقد كان معدل التكوين خلال الفترة (2012-

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

(2016)، يتراوح بين 1.92% و 3.75% حيث كان أحسن معدل سنة 2014 (3.75%). وهذا ما يوضح أن المؤسسة تخصص مبالغ معتبرة لتكوين كل عامل في المؤسسة، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (32): نمو مصاريف تكوين العامل للفترة (2012-2016)

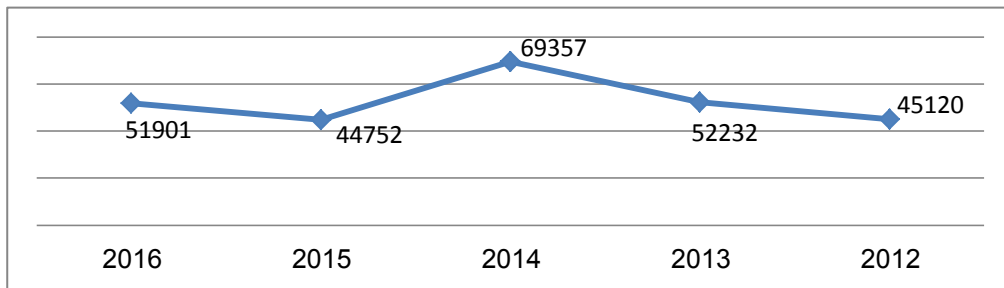
(الوحدة: دج)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
مصاريف التكوين (دج)	8,302,080	12,378,984	17,477,964	19,914,640	19,929,984
عدد العمال المكونين	184	237	252	445	384
مصاريف تكوين العامل (دج)	45120	52232	69357	44752	51901

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلمات مقدمة من إدارة الموارد البشرية

حيث يوضح الجدول أن أقل ميزانية صرفت على تكوين العامل في مؤسسة الإسمنت تبسة كانت سنة 2015 حيث قدرت بـ 44,752.00 دج، والسبب في ذلك هو ارتفاع عدد المكونين في هذه السنة، حيث كثفت المؤسسة التكوينات في هذه السنة للعاملين بمختلف تصنيفاتهم، وكانت النسبة الأكبر من هذه الميزانية موجه نحو تدريبات التخصيص وتدريباً حول التحسين وإعادة تدوير النفايات، وذلك لتفادي المشاكل التقنية والتشغيلية والإدارية التي تقع فيها المؤسسة (مثل التي حدثت في سنة 2014)، وكذلك بسبب ارتفاع عدد العمال في هذه السنة، ولقد كانت أعلى ميزانية تكوين للعامل سنة 2014 حيث بلغت قيمتها 69,357.00 دج. كان أغلبها موجه لتدريبات التحسين وإعادة التدوير، والشكل الموالي يوضح تطور هذه المصاريف:

شكل رقم (29): تطور مصاريف تكوين العامل (2012 - 2016)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (32)

فلقد اعتمدت المؤسسة خلال الفترة المدروسة سياسة واضحة تركز على تكثيف التكوين، والحرص على أن يشمل التكوين الجميع من أجل تحسين الكفاءة وزيادة قدرات العاملين والمؤسسة، حيث أخذت مصاريف تكوين العامل في التزايد من 45 120.00 دج سنة 2012 حتى 69,357.00 دج

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

سنة 2014، ثم تراجع هذه النسبة قليلا في سنة 2015 فكانت قيمتها 44 752.00 دج، لتعاود الارتفاع في السنة الموالية إلى 51 901.00 دج.

الفرع الثاني: معدل التأطير

اعتمدت مؤسسة الإسمنت تبسة خلال الفترة المدروسة سياسة توظيف واسعة، فقد بلغ عدد العمال الوافدين إلى المؤسسة سنة 2014 حوالي 52 عامل، وفي سنة 2015 حوالي 118 عامل، بينما بلغ سنة 2016 حوالي 143 عامل. حيث شجع على ذلك تزايد احتياجات المؤسسة، ومساهمة الدولة في مصاريف توظيف الشباب، عبر عقود العمل المدعم CTA، ومثيلاتها من العقود التي تساهم الدولة من خلالها في أجور الشباب الذين تم توظيفهم، من أجل تشجيع المؤسسات على توظيف حاملي الشهادات. وهذا ما ساهم في تزايد عدد الإطارات في المؤسسة، وهو ما يعتبر مؤشر إيجابي، لما له من تأثير على تطوير قدرات العاملين في المؤسسة، ورفع مستوى الإبداع والابتكار، وتحسين أدائهم.

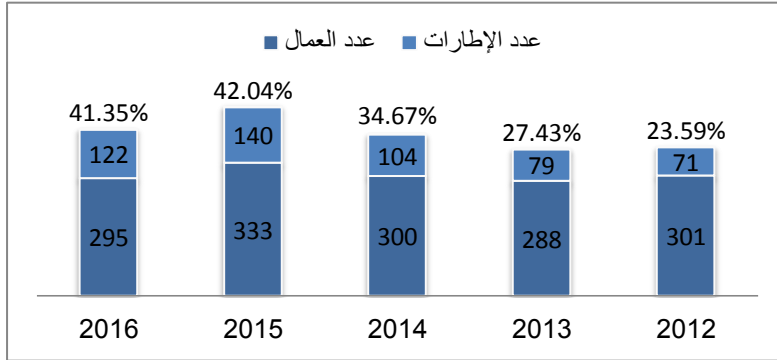
جدول رقم (33): معدل التأطير في مؤسسة الإسمنت تبسة (2012-2016)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
عدد الإطارات	71	79	104	140	122
عدد العمال	301	288	300	333	295
معدل التأطير	23.59	27.43	34.67	42.04	41.35

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم (12)

فبعدما كان معدل الإطارات في مؤسسة الإسمنت تبسة سنة 2012 حوالي 23.59% من عدد العمال الإجمالي، تطور من سنة إلى أخرى حتى وصل سنة 2015 إلى 42.04% من عدد العمال الإجمالي، ورغم الانخفاض الطفيف في هذا المعدل في سنة 2016 حيث أصبح عدد الإطارات في المؤسسة يمثل 41.35% من عدد العمال الإجمالي، إلا أنه لا يزال جيدا مقارنة بالسنوات السابقة، والشكل الموالي يوضح هذا التطور.

شكل رقم (30): تطور معدل التأطير في مؤسسة الإسمنت تبسة (2012 - 2016)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (33).

الفرع الثالث: تطور مصاريف العاملين

يساهم إرضاء العاملين في زيادة ولائهم للمؤسسة وإحساسهم بالانتماء لها، مما يزيد من إنتاجيتهم، لذا تسعى المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال مجموعة من العوامل أهمها الحوافز المالية، فطالما ساهم تحسين مصاريف المؤسسة على العاملين في زيادة رضاهم، ويمكن توضيح تطور مصاريف العاملين فيما يلي:

جدول رقم (34): تطور مصاريف العاملين في مؤسسة الإسمنت تبسة (2012-2016)

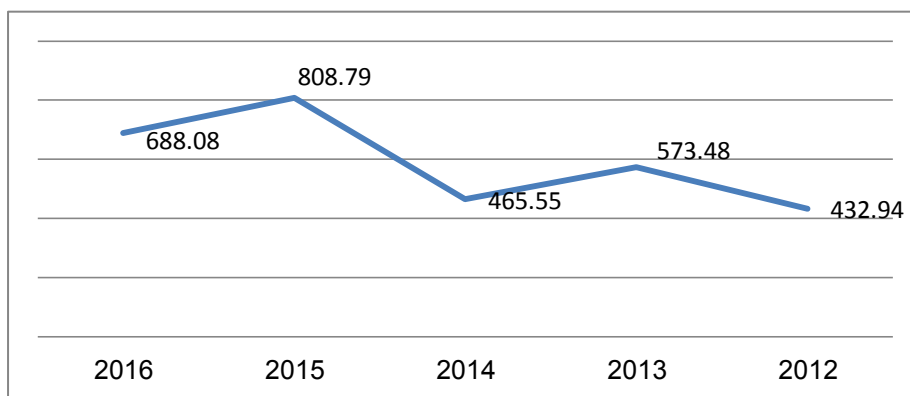
البيان	2012	2013	2014	2015	2016
مصاريف العاملين (مليون دج)	432.94	573.48	465.55	808.79	688.08
نسبة النمو	- 10.68	32.46	- 18.82	73.73	- 14.92

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم (8-1، 8-2، 8-3، 8-4، 8-5).

تشمل مصاريف العاملين (الأجر القاعدي، والمنح والحوافز، والمشاركات الاجتماعية ومصاريف التكوين)، ويلاحظ من خلال الجدول أن مصاريف العاملين بمؤسسة الإسمنت تبسة شهدت تذبذبا خلال الفترة (2012-2016)، فبعدما انخفضت سنة 2012 بنسبة 10.68% عن سنة 2011، ارتفعت في سنة 2013 بنسبة 32.46%، ثم انخفضت مرة أخرى سنة 2014 بنسبة 18.82%، ثم ارتفعت سنة 2015 بنسبة كبيرة مقارنة بالسنوات السابقة بمعدل 73.73% لتعاود الانخفاض في سنة 2016 بنسبة 14.92% وذلك بسبب مغادرة 71 عامل للمؤسسة في هذه السنة، تقاعد أو تحويل أو استقالة أو انتهاء عقد. والشكل الموالي يوضح هذا التطور:

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

شكل رقم (31): تطور مصاريف العاملين في مؤسسة الإسمنت تبسة (2012 - 2016)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (34).

ويوضح هذا البيان أنه رغم التذبذب الذي ميز مصاريف العاملين في مؤسسة الإسمنت تبسة في الفترة (2012 - 2016) إلا أنه يغلب عليها طابع التزايد، حيث تتجه في منحى تصاعدي، مما يدل على أن المؤسسة تبذل جهد لزيادة هذه المصاريف من أجل كسب رضا العاملين.

الفرع الرابع: معدل تكرار الحوادث

من بين الأمور الأخرى الهامة التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى كسب رضا وولاء العاملين فيها، هو ضمان أمنهم وسلامتهم داخل المصنع وكل هياكل المؤسسة، وخاصة في الأقسام التي تتعامل مباشرة مع المواد ومع أجهزة الإنتاج (كقسم الإنتاج والمواد الأولية والصيانة)، حيث تتفق المؤسسات مبالغ معتبرة وتحدد برامج هامة سنويا للتقليل قدر الإمكان، ومحاولة القضاء على المخاطر، التي قد تؤدي إلى حوادث العمل. والجدول الموالي يوضح تطور المخاطر وحوادث العمل في المؤسسة خلال الفترة (2012-2016):

جدول رقم (35): تطور حوادث العمل في مؤسسة الإسمنت تبسة (2012-2016)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
عدد الحوادث	10	09	10	08	09
نسبة الخطورة	0.14	0.31	0.57	0.77	0.27
عدد الأيام الضائعة	159	188	300	408	153
نسبة تكرار حوادث العمل	15.20	17.14	19.06	14.74	17.09

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من مصلحة الأمن والبيئة

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

يلاحظ من خلال الجدول أن عدد حوادث العمل في المؤسسة سنويا مستقر نسبيا، فهو يتغير بانخفاض أو زيادة حادث واحد في الغالب من سنة لأخرى، رغم أن نسبة الخطورة تتزايد في المؤسسة، حيث ارتفعت من 0.14 سنة 2012 حتى وصلت إلى 0.77 سنة 2015، كما يلاحظ على نسبة تكرار حوادث العمل أنها أخذت في الارتفاع في السنوات الأولى من الفترة المدروسة حتى وصلت إلى أقصى حد سنة 2014 بنسبة تكرار وصلت إلى 19.06، وأهم ما ساهم في رفع هذه النسبة في هذه السنة هي عمليات الصيانة الضخمة التي تمت هذا العام بسبب توقف الفرن الذي تم الحديث عنه سابقا. ثم انخفضت هذه النسبة سنة 2015 إلى 14.74، وارتفعت في السنة الموالية إلى 17.09. وهذه الأمور أدت إلى تراجع عدد الأيام الضائعة سنة 2016، بعدما كانت تتزايد منذ سنة 2012 إلى سنة 2015، التي حققت مؤسسة إسمنت تبسة فيها أحسن درجة أمن صناعي للعاملين.

المطلب الخامس: تطبيق مؤشرات المحور البيئي

أصبح موضوع دمج التنمية المستدامة ركن أساسي ضمن استراتيجيات مجمع صناعة إسمنت الجزائر GICA وكل فروعها، التي من بينها مؤسسة الإسمنت تبسة، من خلال جهود تفعيل وتحسين كفاءة نظام الإدارة المتكاملة، الذي يقوم على الثلاثية (جودة، أمن، بيئة). لذلك أصبحت هناك مساعي جلية في المؤسسة لزيادة الاهتمام بالبيئة والمحافظة على الموارد، ودمجها ضمن سياسات واستراتيجيات المؤسسة. وسيتم فيما يأتي تقييم نتائج المؤشرات المقترحة لتقييم هذا المحور.

الفرع الأول: معدل استهلاك الغاز

يعتبر الغاز من الموارد الطبيعية الأساسية والحيوية الضرورية لسير العمليات الإنتاجية في مؤسسة الإسمنت تبسة، تستخدمه بدرجة أساسية في تشغيل الفرن لتحضير مادة الكلنكر، المكون الأساسي في صناعة الإسمنت، لذلك تبذل المؤسسة جهودا لترشيد استخدام هذا المورد، واستدامته، الشيء الذي يعود عليها بتخفيض التكاليف فيما بعد، والجدول الموالي يوضح معدل استهلاك هذا المورد في المؤسسة خلال الفترة (2012 - 2016):

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

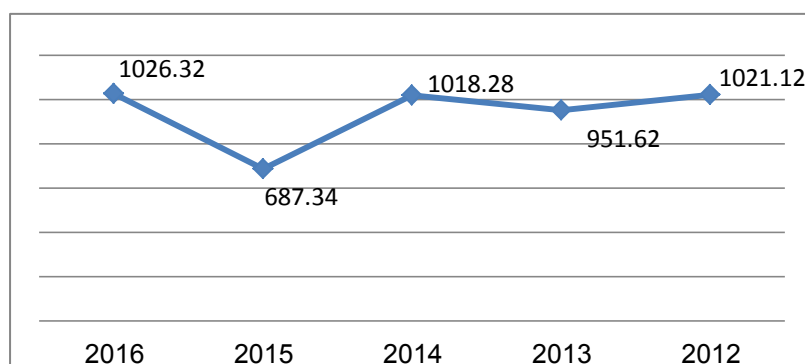
جدول رقم (36): معدل استهلاك الغاز في مؤسسة الإسمنت تبسة (2012- 2016)

2016	2015	2014	2013	2012	البيان
47217907	34533029	31231992.9	43388381	46504690	استهلاك الغاز (Nm ³)
435257	475364	290169	431367	430881	كمية الكلنكر المنتج (طن)
1026.32	687.34	1018.28	951.62	1021.12	معدل استهلاك الغاز (Kcal/Kg kk)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق (7) و(11).

يلاحظ من خلال الجدول أن مؤسسة الإسمنت تبسة تستهلك الغاز بكميات مرتفعة وذلك بسبب أهمية العملية التي يستخدم فيها هذا المورد، فتشغيل الفرن بدرجات حرارة مرتفعة جدا، يساهم في ارتفاع استهلاك الغاز، لذلك تعتبر المؤسسة قد وفقت في تحقيق الكفاءة في استهلاك الغاز في سنة 2015 حيث بلغ معدل استهلاك الغاز خلال هذه السنة 687.34 كيلو كالوري لكل كلغ منتج من مادة الكلنكر وهو أحسن معدل طول الفترة المدروسة، يليها المعدل الذي تم تحقيقه سنة 2013 حيث تم استهلاك الغاز بمعدل 951.62 كيلو كالوري لكل كلغ من الكلنكر، وقد كانت سنة 2016 هي السنة التي كان فيها أكبر استهلاك للغاز مقارنة بباقي سنوات الفترة المدروسة، حيث تم استهلاك 1026.32 كيلو كالوري لكل كلغ من الكلنكر. والشكل الموالي يوضح هذا التطور:

شكل رقم (32): تطور معدل استهلاك الغاز في مؤسسة الإسمنت تبسة للفترة (2012 - 2016)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (36).

يلاحظ من خلال هذه المعدلات، جهود المؤسسة لتفادي ارتفاع استهلاك الغاز مع ارتفاع الكميات المنتجة، فرغم كون الكمية المنتجة في سنة 2015 هي الأكبر خلال الفترة (2012- 2016)، إلا أن الكمية المستهلكة من الغاز كانت هي الأقل، ومع ذلك لم توفق المؤسسة في المحافظة على هذا المعدل في استهلاك الغاز في السنوات الموالية.

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

الفرع الثاني: معدل استهلاك الكهرباء

تستهلك مؤسسة الإسمنت تبسة الكهرباء كذلك بكميات كبيرة، نظرا لاستخدامها في مختلف عمليات وأقسام المؤسسة، ابتداء بالمكاتب والإدارات، إلى الورشات المختلفة. لذلك تسعى المؤسسة لتخفيض استهلاك هذا المورد قدر الإمكان، وفيما يلي معدلات استهلاكه للفترة (2012-2016):

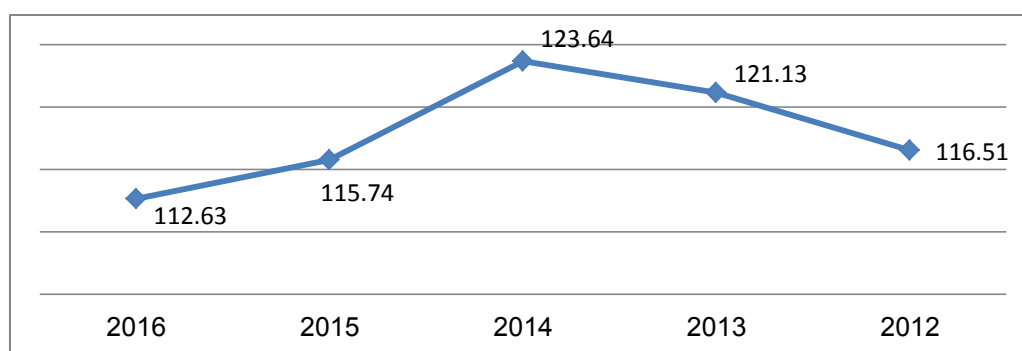
جدول رقم (37): معدل استهلاك الكهرباء في مؤسسة الإسمنت تبسة (2012-2016)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
استهلاك الكهرباء (كيلوواط)	65654700	65106700	45599200	71069300	63378900
كمية الإسمنت المنتج (طن)	563516	537500	368815	614047	562700
معدل استهلاك الكهرباء(كيلوواط/طن)	116.51	121.13	123.64	115.74	112.63

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم (7)

يلاحظ من الجدول أن معدل استهلاك الكهرباء كان يتزايد في السنوات الأولى، حتى وصل إلى 123.64 كيلوواط لكل طن منتج من الإسمنت سنة 2014، إلا أن المؤسسة استطاعت التحكم في استهلاك هذا المورد ابتداء من هذه السنة واستطاعت تخفيض الكميات المستهلكة منه في السنوات الموالية، حتى وصلت سنة 2016 إلى 112.63 كيلوواط لكل طن. والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (33): تطور معدل استهلاك الكهرباء في مؤسسة الإسمنت تبسة (2012-2016)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (37).

يتضح أن أداء المؤسسة في ترشيد استهلاك الكهرباء، كان يتحسن بصورة واضحة ابتداء من سنة 2014، ولعل من الأمور التي ساهمت في ذلك ارتفاع تسعيرة الكهرباء في السنوات الأخيرة للفترة المدروسة، مما دفع المؤسسة لاتخاذ إجراءات لتخفيض الاستهلاك، من بينها تفادي تشغيل الآلات في ساعات الذروة.

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

الفرع الثالث: معدل استهلاك الوقود

تستهلك مؤسسة الإسمنت تبسة الوقود في تشغيل الآلات وسيارات وشاحنات الخدمة التابعة للمؤسسة، التي تستخدم لنقل الأشخاص أو المنتج، لذلك يكون استهلاك هذا المورد عادة بكميات كبيرة، مما يحتم على المؤسسة ترشيد استهلاكه، فبالإضافة إلى كون ذلك استنزافاً لهذا المورد، فهي عملية ضارة بالبيئة نظراً لكمية الغاز الملوث للبيئة التي تنطلق خلال استهلاك هذا الوقود، إذ يساهم ترشيد استهلاكه في تخفيف الانبعاثات الحرارية، والتقليل من إنتاج ثاني أكسيد الكربون ومستوى التلوث، ويساهم في الحد من ظاهرة الاحتباس الحراري العالمي.

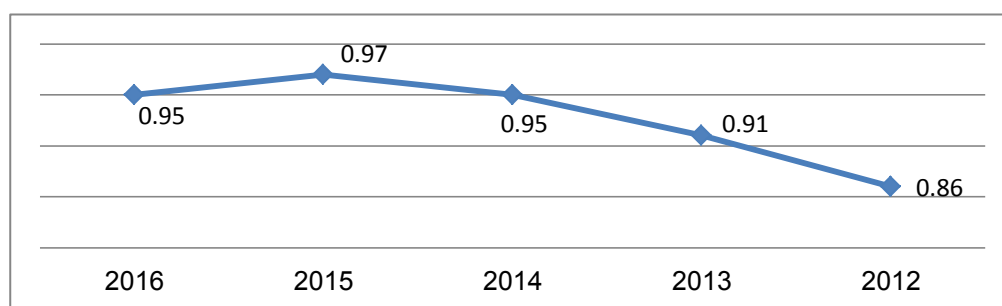
جدول رقم (38): معدل استهلاك الوقود في مؤسسة الإسمنت تبسة (2012-2016)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
كمية استهلاك الوقود (لتر)	486750	486500	352050	595000	532920
كمية الإسمنت المنتج (طن)	563516	537500	368815	614047	562700
معدل استهلاك الوقود (لتر/طن)	0.86	0.91	0.95	0.97	0.95

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من مصلحة الإنتاج

يلاحظ من خلال الجدول أن كمية الوقود المستهلك سنوياً تتأثر بشكل مباشر بالكمية المنتجة، حيث أن هناك علاقة طردية بين الكمية المنتجة والكمية المستهلكة من الوقود، طيلة فترة الدراسة، ونفس الشيء ينطبق على الكمية المستهلكة في مقابل كل طن منتج من الإسمنت، باستثناء سنة 2016، التي استطاعت فيها المؤسسة إيقاف الاستهلاك المتزايد للوقود، حيث انخفض معدل استهلاكه في هذه السنة، بعدما كان في تزايد مستمر منذ سنة 2012 حتى سنة 2015، من 0.86 لتر/طن إلى 0.97 لتر/طن. وبالتالي يعتبر مستوى تحكم المؤسسة في استهلاك هذا المورد سنة 2012، هو الأفضل مقارنة بكل سنوات الفترة المدروسة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (34): تطور معدل استهلاك الوقود في مؤسسة الإسمنت تبسة (2012-2016)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (38).

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

فرغم التزايد الواضح في استهلاك الوقود، منذ سنة 2012 التي استهلكت فيها المؤسسة أقل كمية ووقود لطن الإسمنت المنتج الذي قدر بـ 0.86 لتر لكل طن، إلا أنها استطاعت في سنة 2015 إيقاف هذا التزايد والتخفيض نوعا ما من معدل استهلاك الوقود.

الفرع الرابع: معدل استهلاك الماء

يعتبر الماء موردا هاما بالنسبة لمؤسسة الإسمنت تبسة تستخدمه لعدة أمور أهمها، التبريد ورش طرق التوريد لتخفيف تطاير الأتربة، وفي السقي وفي بعض العمليات الإنتاجية بالإضافة إلى استخدامات المرافق الصحية في المؤسسة. وتسعى المؤسسة إلى التحكم في استهلاكها لهذا المورد، إما بترشيد استهلاكه أو إعادة استخدام مياه التبريد في ورشات الإنتاج أو مياه الصرف الصحي وغيرها، والجدول التالي يوضح معدلات استهلاك الماء خلال الفترة المدروسة:

جدول رقم (39): معدل استهلاك الماء في مؤسسة الإسمنت تبسة (2012-2016)

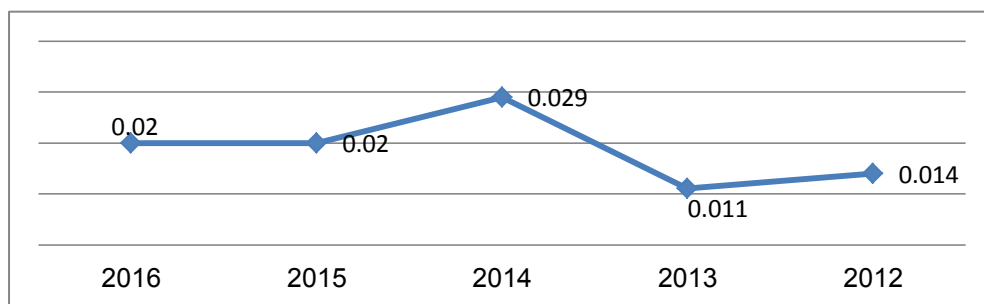
البيان	2012	2013	2014	2015	2016
استهلاك الماء (م ³)	7889	5878	10742	12175	11393
كمية الإسمنت المنتج	563516	537500	368815	614047	562700
معدل استهلاك الماء (م ³ /طن)	0.014	0.011	0.029	0.020	0.020

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم (13).

يلاحظ من معطيات هذا الجدول أن مؤسسة الإسمنت تبسة تستهلك الماء بمعدلات متقاربة، حيث كان أكبر استهلاك للماء في سنة 2014 بمعدل 0.029 م³ مقابل كل طن منتج من الإسمنت، ومن أهم الأسباب التي ساهمت في رفع هذا المعدل في هذه السنة تحديدا هو أعمال الصيانة الطويلة التي تمت فيها، التي تجعل العمال على اتصال مباشر على مواد كيميائية وزيوت تشحيم وما شابه ذلك، مما يدفع العمال إلى استخدام كميات كبيرة من المياه للتنظيف والاستحمام. بينما كان أقل معدل في سنة 2013 حيث بلغ استهلاك الماء 0.011 م³ لكل طن منتج من الإسمنت. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

شكل رقم (35): تطور معدل استهلاك الماء في مؤسسة الإسمنت تبسة للفترة (2012-2016)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (39).

حيث يوضح هذا الشكل أنه بعد بلوغ أكبر معدل لاستهلاك الماء خلال هذه الفترة في سنة 2014، أخذت المؤسسة في تخفيض استهلاكها في السنوات الموالية، والاتجاه نحو الرشادة أكثر في استهلاكه، من أجل المحافظة عليه واستدامته من جانب ومن أجل تخفيض التكاليف من جانب آخر.

الفرع الرابع: معدل طرح النفايات الخطيرة

تُخلف مؤسسة الإسمنت تبسة خلال مختلف عملياتها، خاصة الإنتاجية، كميات معتبرة ومتنوعة من النفايات الصلبة والسائلة، التي تختلف درجة خطورتها باختلاف تأثيرها على البيئة، لهذا تلجأ المؤسسة إلى متابعة دقيقة للنفايات خاصة الخطيرة منها، واتباع الإجراءات الملائمة للتخزين الصحي والأمن لها، وفرزها، وابتكار سبل تصريفها إما بإعادة استخدام بعضها، أو بيعها لهيئات معتمدة. وعليه يوضح الجدول الموالي تطورات كميات النفايات الخطيرة سنويا في مؤسسة الإسمنت تبسة:

جدول رقم (40): معدل طرح النفايات الخطيرة في مؤسسة الإسمنت تبسة للفترة (2012-2016)

البيان	2012	2013	2014	2015	2016
كمية النفايات الخطيرة (كغ)	23 873.7	17 616.9	21 720.9	19 350.2	26 340.3
نسبة التغير	18.50	- 26.20	23.29	- 10.91	36.12

*. كمية النفايات لسنة 2011 تقدر بحوالي 20147.40 كغ¹

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملاحق رقم (1-14، 2-14، 3-14، 4-14)

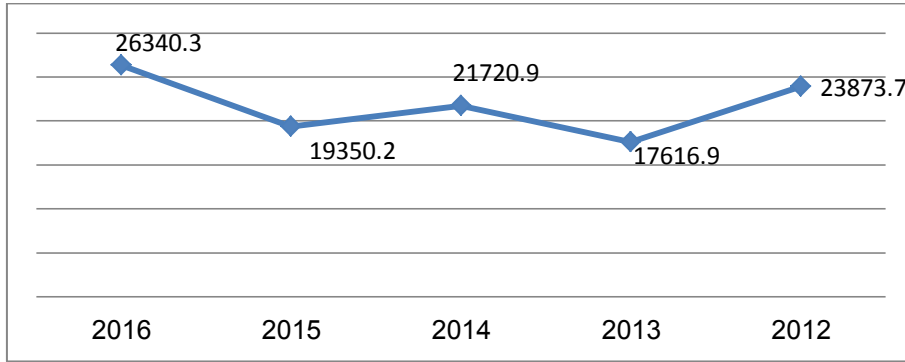
يلاحظ من خلال هذا الجدول أن مؤسسة الإسمنت تبسة تتراكم لديها كميات معتبرة من النفايات الخطيرة، التي قد يتسبب أي تقصير في تخزينها أو معالجتها في أضرار كبيرة على البيئة وحتى

¹. تم الحصول على القيم الخاصة بسنتي 2011 و2015 من الوثائق الداخلية لمصلحة الأمن والبيئة.

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

العاملين بالمؤسسة والسكان المجاورين، فرغم محاولات المؤسسة لتفادي تراكم هذه النفايات، عبر عمليات البيع لهيئات معتمدة، أو عبر إعادة استخدام بعض زيوت التشحيم، إلا أن هذه الكميات تتزايد بمعدلات كبيرة فرغم انخفاض كمية النفايات سنة 2013 بمعدل 26.20% مقارنة بسنة 2012، بفضل بيع مخزون البطاريات المستعملة لمؤسسة ENIPEC SETIF ومخزون زيوت التفريغ المستعملة لمؤسسة نפטال، إلا أنها عاودت الارتفاع في سنة 2014 بنسبة 23.29% بسبب مخلفات عمليات الصيانة في تلك الفترة، ورغم انخفاضها سنة 2015 بنسبة 10.91% إلا أنها سرعان ما ارتفعت بنسبة أكبر سنة 2016 بنسبة 36.12% بسبب عمليات الصيانة ومخلفات العمليات الإنتاجية. والشكل الموالي يوضح تطور كميات النفايات الخطيرة خلال الفترة (2012-2016):

شكل رقم (36): تطور كميات النفايات الخطيرة لمؤسسة الإسمنت تبسة (2012-2016)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (40)

حيث يتضح التذبذب في كميات النفايات الخطيرة لمؤسسة الإسمنت تبسة منذ سنة 2012 وحتى سنة 2016، مما يعكس عدم تحكم المؤسسة في هذا العنصر ذو التأثير الكبير على البيئة، وعدم قدرتها على إيجاد سبل مستدامة لمعالجة وتصريف هذه النفايات في آجال أقصر.

وعليه يتضح من خلال اختبار هذه المؤشرات أنها عبرت عن أداء المؤسسة من جوانب عديدة، (المحور المالي والعلاء والعمليات الداخلية والتعليم والنمو والمحور البيئي)، حيث شملت الجوانب المالية وغير المالية، مما يمكن في محصلتها من الحكم على الأداء الكلي للمؤسسة، من خلال مقارنة نتائج هذه المؤشرات المتوصل إليها من خلال وثائق المؤسسة والمعلومات المتحصل عليها من إطارات ومديري المؤسسة، والتي تعبر عن النتائج الفعلية المحققة، بالمستهدفات، أي النتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها.

المبحث الثالث: النموذج النهائي المقترح وتحليل نتائجه.

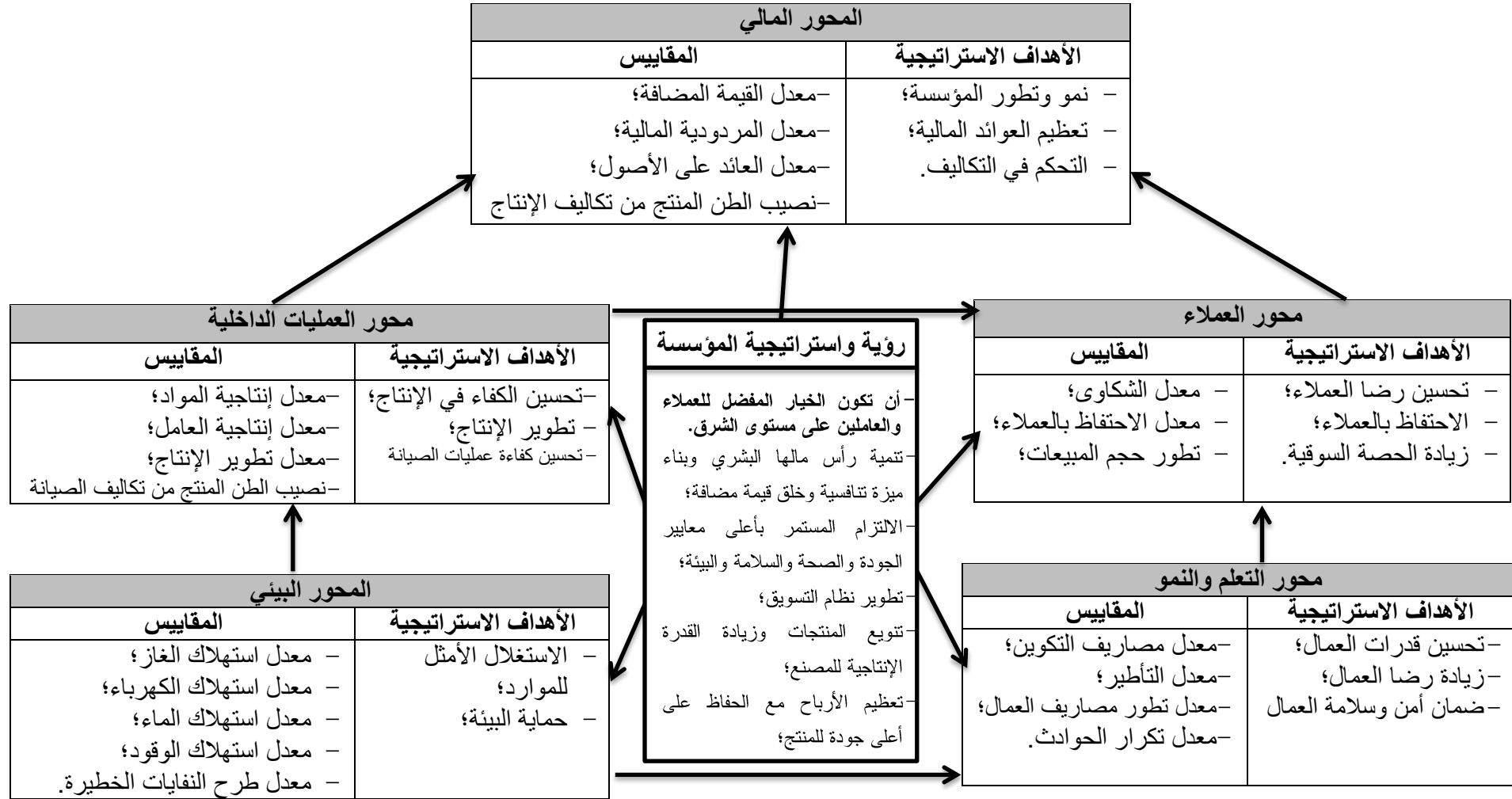
بعدما تم تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسة الإسمنت تبسة، والأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وفق كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن، وتم تحديد واختبار المؤشرات المقترحة لقياس وتقييم مستوى تحقق هذه الأهداف خلال الفترة (2012 – 2016)، يمكن تقديم النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي المضاف لمؤسسة الإسمنت تبسة خلال هذه الفترة، الذي يمكن من التقييم المتوازن للأداء العام للمؤسسة بما فيه أدائها البيئي خلال هذه الفترة.

المطلب الأول: هيكل نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح

تترابط محاور بطاقة الأداء المتوازن ذات المحور البيئي المضاف لمؤسسة الإسمنت تبسة فيما بينها، كما ترتبط بالرؤية الاستراتيجية للمؤسسة ورسالتها، فتتفاعل وتؤثر على بعضها البعض، كما يوضحه الشكل الموالي:

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

شكل رقم (37): محاور بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي المقترحة



المصدر: من إعداد الطالبة.

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

ولوضع هيكل بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي المضاف للمؤسسة يجب تحديد الآتي:
المستهدفات: وتسمى كذلك بالغايات، وتمثل قيم محددة لمقاييس الأداء تسعى المؤسسة لتحقيقها؛
المبادرات: خطوات توجه الأداء الاستراتيجي، وتسهل التنفيذ على المستويات التنظيمية الدنيا.
الوزن النسبي: وهي قيم تعبر عن أهمية كل مقياس وكل محور في تنفيذ استراتيجية المؤسسة،

جدول رقم (41): مستهدفات ومبادرات الأداء لمؤسسة الإسمنت تبسة

المحور	المؤشرات	الوزن	المستهدفات	المبادرات
المحور المالي	معدل القيمة المضافة	5%	58.2%	- التقليل من تكاليف الاستغلال
	معدل المردودية المالية	5%	20%	- تخفيض المصاريف
	معدل العائد على الأصول	8%	20%	- زيادة الإنتاج
	نصيب الطن المنتج من تكاليف الإنتاج	7%	3700 دج/طن	- تخفيض تكاليف الإنتاج المتغيرة
25%				
محور العملاء	معدل الشكاوى	6%	12%	- تحسين جودة المنتج والخدمات
	معدل الاحتفاظ بالعملاء	6%	100%	- أخذ مقترحات العملاء في الاعتبار
	تطور حجم المبيعات	8%	10%	- تنوع المنتجات وزيادة الإنتاج
20%				
محور العمليات الداخلية	معدل إنتاجية المواد	5%	63%	- تحسين استغلال الإضافات
	إنتاجية العامل	5%	1668 طن	- توفير الظروف الملائمة للعمل
	معدل تطوير الإنتاج	5%	10%	- تكثيف بحوث جودة المنتج والخدمة
	نصيب الطن المنتج من مصاريف الصيانة	5%	80 دج/طن	- الالتزام ببرامج الصيانة الدورية
20%				
محور التعليم والنمو	معدل مصاريف التكوين	4%	1.66%	- برمجة تكوينات توابك المستجديات
	معدل التأطير	3%	30%	- توظيف إطارات أكثر في كل قسم
	تطور مصاريف العاملين	4%	23%	- زيادة الحوافز والمنح للعمال
	معدل تكرار الحوادث	4%	15%	- تكثيف التجهيزات والتوعية الأمنية
15%				
المحور البيئي	معدل استهلاك الغاز	3%	940 Kcal/kg kk	- زيادة كفاءة عمل الفرن
	معدل استهلاك الكهرباء	3%	115 كيلوواط/طن	- ترشيد استخدام الكهرباء
	معدل استهلاك الماء	3%	0.02 م ³ /طن	- ترشيد استخدام الماء
	معدل استهلاك الوقود	3%	0.93 لتر/طن	- ترشيد استخدام الوقود
	معدل طرح النفايات الخطيرة	8%	30%-	- رفع كفاءة بيع النفايات وتدويرها
20%				

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

تم تحديد المستهدفات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، بناء على الميزانيات التقديرية للمؤسسة للفترة (2012-2016)، وكذلك من خلال المقارنة بالمنافسين (مع أخذ التكافؤ بعين الاعتبار)، وكذلك من خلال المقارنة بالأداء في السنوات السابقة، والتركيز على أحسن أداء. حيث يتم عادة تحديد هدف استراتيجي لكامل الفترة ثم يقسم على عدد السنوات، كغاية يرجى تحقيقها سنويا، أو تحديد الهدف السنوي مباشرة من خلال التقديرات والأداءات السابقة، كما تم اعتماده في هذا النموذج، بعد الاتصال بإطارات ومديري المؤسسة، والتشاور معهم لتحديد المستهدفات الخاصة بكل مقياس، حسب استراتيجية المؤسسة وحسب خصوصياتها. حيث تمثل هذه المستهدفات أساس المقارنة بين الأداء الفعلي المحقق والأداء المستهدف.

كما تم تحديد المبادرات التي على المؤسسة القيام بها لبلوغ الأهداف المسطرة، حيث تم تحديد خطوات بسيطة للمستويات التنظيمية الدنيا، من أجل تسهيل تنفيذ الاستراتيجية والتوجه نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. حيث يرجى من اتباع هذه المبادرات تحقيق المستهدفات التي تؤدي إلى الوصول إلى الأهداف.

أما بالنسبة لأوزان المحاور والمقاييس، فقد تم تحديدها بناء على أهمية كل محور بالنسبة للمؤسسة، ودوره في تحقيق استراتيجيتها، ثم تم تحديد الوزن النسبي لكل مقياس حسب أهميته في تحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجية، على أن تكون محصلة مجموع هذه الأوزان 100%، التي تمثل التوازن الكلي للبطاقة، فبعد الاطلاع على وثائق المؤسسة ووضعيتها، وبالتشاور مع مديري مؤسسة الإسمنت تبسة، تم التوصل إلى ترتيب المحاور حسب الأهمية لتحديد أوزانها، حيث كان الوزن النسبي للمحور المالي هو الأكبر حيث حدد له 25% من الوزن الإجمالي، أما محور العملاء ومحور العمليات الداخلية، والمحور البيئي 20% لكل منهم، أما محور التعليم والنمو فقد حدد له وزن 15%. فمبدأ التوازن الذي يميز بطاقة الأداء المتوازن يعتمد أساسا على توزيع نسب الأهمية على كل محاورها، لذا فإن عدم تحديد الأوزان وربطها بالمحاور والمقاييس قد يُفقد بطاقة الأداء المقترحة صفة التوازن.

المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي النهائية

بعد المرور بكل خطوات تحديد المكونات اللازمة لبطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة، وبعد اختبار المقاييس المقترحة، يمكن في النهاية تقديم النموذج النهائي للبطاقة للفترة (2012 - 2016).

ويظهر النموذج النهائي النتائج النهائية للمقاييس والمحاور، وهي نتائج مقارنة المستهدفات بالنتائج الفعلية، وتختلف طريقة حساب هذه النتيجة حسب اتجاه المستهدفات، وذلك كما يلي:

- الحالة التي يكون فيها الهدف هو الانخفاض عن القيمة المحددة في المستهدفات: وهي تكلفة إنتاج طن الإسمنت، أو نصيب الطن من تكاليف الصيانة أو معدل الشكاوى، معدل تكرار الحوادث، معدل استهلاك الماء والغاز والكهرباء والوقود، معدل طرح النفايات، وتحسب النتيجة النهائية في هذه الحالة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{النتيجة المستهدفة} \mid \text{النتيجة المنجزة فعلا}) \times \text{الوزن النسبي.}$$

- الحالة التي يكون فيها الهدف هو الارتفاع عن القيمة المحددة في المستهدفات: وهي معدل المردودية المالية ومعدل القيمة المضافة ومعدل العائد على الأصول، معدل الاحتفاظ بالعملاء، ومعدل نمو حجم المبيعات، وإنتاجية المواد والعاملين، ومعدل تطوير الإنتاج، ومعدل مصاريف التكوين، ومعدل التأطير، مصاريف العاملين، وتحسب النتيجة النهائية في هذه الحالة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{النتيجة المنجزة فعلا} \mid \text{النتيجة المستهدفة}) \times \text{الوزن النسبي.}$$

ومن خلال حساب النتائج النهائية لكل مقياس وكل محور عبر العلاقات السابقة، ثم النتيجة النهائية للأداء الكلي للمؤسسة، وبهذا يمكن التوصل لبطاقة الأداء النهائية حسب النموذج المقترح لمؤسسة الإسمنت تبسة للفترة (2012 - 2016)، التي تمكن من تقييم الأداء الكلي للمؤسسة في هذه الفترة والانحرافات الموجودة عن الأهداف المسطرة ومحاولة معرفة أسبابها:

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

جدول رقم (42): بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

النتائج النهائية					النتائج المنجزة فعلا					المستهدف	الوزن	المقاييس	المحاور
2016	2015	2014	2013	2012	2016	2015	2014	2013	2012				
5.25	5.29	4.58	5.36	5.09	%61.12	%61.53	%53.32	%62.44	%59.29	%58.2	%5	معدل القيمة المضافة	المحور المالي
3.78	2.50	1.79	4.85	5.11	%15.10	%10.00	%07.14	%19.41	%20.43	%20	%5	معدل المردودية المالية	
4.50	2.84	2.38	6.26	6.57	%11.24	%07.09	%05.94	%15.66	%16.42	%20	%8	معدل العائد على الأصول	
12.65	8.68	5.03	7.24	7.36	2046.67	2982.16	5152.56	3575.64	3521.02	3700 دج/طن	%7	نسب الطن المنتج من تكاليف الإنتاج	
26.18	19.31	13.77	23.72	24.12						%25	أداء المحور المالي		
1.17	4.25	0.78	7.01	4.84	%61.75	%16.96	%92.59	%10.27	%14.88	%12	%6	معدل الشكاوى	محور العملاء
7.61	6.33	3.33	10.43	5.04	%126.90	%105.56	%55.48	%173.81	%84.00	%100	%6	معدل الاحتفاظ بالعملاء	
10.50 -	60.71	24.69 -	4.70 -	2.51 -	%13.13 -	%75.89	%30.86 -	%05.88 -	%03.14 -	%10	%8	تطور حجم المبيعات	
1.72 -	71.29	20.58 -	12.74	7.37						%20	أداء محور العملاء		
4.81	4.84	4.79	4.68	4.93	%60.63	%60.94	%60.40	%59.02	%62.07	%63	%5	معدل إنتاجية المواد	محور العمليات الداخلية
5.72	5.53	3.69	5.59	5.61	1907.46	1843.98	1229.38	1866.32	1872.15	1668 طن	%5	إنتاجية العامل	
13.43	3.38	1.87	1.72	2.13	%26.86	%6.76	%3.74	%3.43	%4.25	%10	%5	معدل تطوير الإنتاج	
2.36	5.20	0.47	3.16	2.04	169.60	76.87	850.63	126.50	196.50	80 دج/طن	%5	نسب الطن المنتج من مصاريف الصيانة	
26.32	18.95	10.82	15.16	14.70						%20	أداء محور العمليات الداخلية		
6.99	5.93	9.04	5.20	4.63	%2.90	%2.46	%3.75	%2.16	%1.92	%1.66	%4	معدل مصاريف التكوين	محور التعليم و التمو
4.14	4.20	3.47	2.74	2.36	%41.35	%42.04	%34.67	%27.43	%23.59	%30	%3	معدل التأطير	
2.59 -	12.82	3.27 -	5.65	1.86 -	%14.92 -	%73.73	%18.82 -	%32.46	%10.68 -	%23	%4	تطور مصاريف العاملين	
3.51	4.07	3.15	3.50	3.95	17.09	14.74	19.06	17.14	15.20	15	%4	معدل تكرار الحوادث	
12.04	27.02	12.38	17.09	9.08						%15	أداء محور التعليم والنمو		
2.75	4.10	2.77	2.96	2.76	1026.32	687.34	1018.28	951.62	1021.12	Kcal/kg kk940	%3	معدل استهلاك الغاز	المحور البيئي
3.06	2.98	2.79	2.85	2.96	112.63	115.74	123.64	121.13	116.51	115 كيلوواط/طن	%3	معدل استهلاك الكهرباء	
3.00	3.00	2.07	5.45	4.29	0.020	0.020	0.029	0.011	0.014	0.02 م ³ /طن	%3	معدل استهلاك الماء	
2.94	2.88	2.94	3.07	3.24	0.95	0.97	0.95	0.91	0.86	0.93 لتر/طن	%3	معدل استهلاك الوقود	
6.64 -	22.00	10.30 -	9.16	12.97 -	%36.12	%10.91 -	%23.29	%26.20 -	%18.50	%30 -	%8	معدل طرح النفايات الخطيرة	
5.10	34.96	0.26	23.49	0.28						%20	أداء المحور البيئي		
67.91	171.53	16.64	92.20	55.55						%100	الأداء الكلي		

المصدر: من إعداد الطالبة.

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

يظهر الجدول السابق نتائج أداء المؤسسة من كل جوانبه، حيث يظهر أداءها المالي، وأداءها تجاه العملاء، وأداء عملياتها الداخلية، والتعليم والنمو، بالإضافة إلى أدائها البيئي، كما يظهر العلاقة الارتباطية بين هذه المحاور، ليعطي في النتيجة تقييماً للأداء الكلي للمؤسسة.

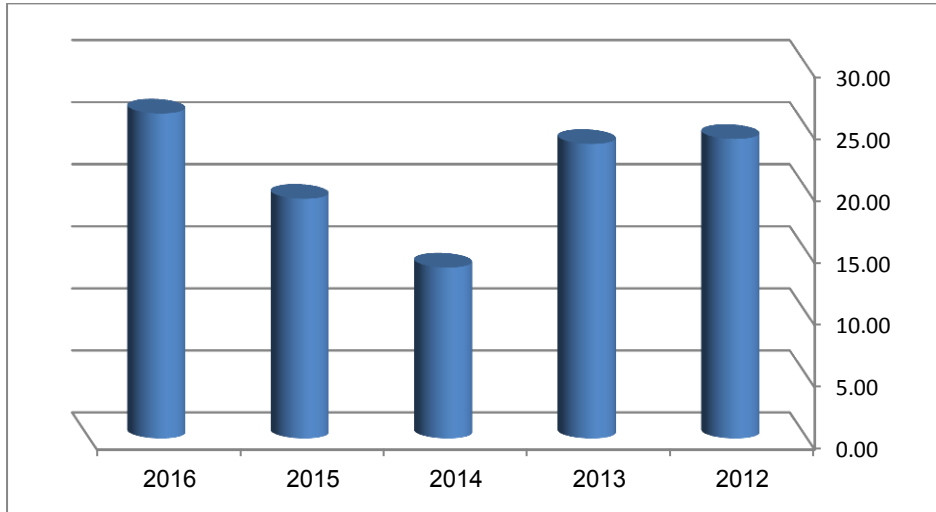
المطلب الثالث: تحليل نتائج تطبيق النموذج المقترح

من خلال الجدول السابق يتضح لنا تقييم للأداء الكلي لمؤسسة إسمنت تبسة للفترة (2012 - 2016)، حسب الجوانب الخمسة للنموذج المقترح، فرغم إمكانية الحكم على أداء كل محور، إلا أنه لا يمكن الحكم على أداء المؤسسة من خلال محور واحد فقط، بل من خلال التقييم الإجمالي لكل المحاور، حيث كانت نتيجة كل محور كما يلي:

الفرع الأول: نتائج المحور المالي

كانت نتائج المحور المالي لمؤسسة الإسمنت تبسة كما يلي:

شكل رقم (38): نتائج المحور المالي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (42)

يتضح من خلال الشكل أن الأداء المالي لمؤسسة الإسمنت تبسة كان يتراجع في السنوات الأولى من الفترة المدروسة، حيث كان في 2012 أفضل حالاً من 2013 والتي كانت بدورها أفضل من سنة 2014 التي كانت الأسوأ طيلة الفترة (2012 - 2014)، والسبب في ذلك هو تراجع المردودية المالية

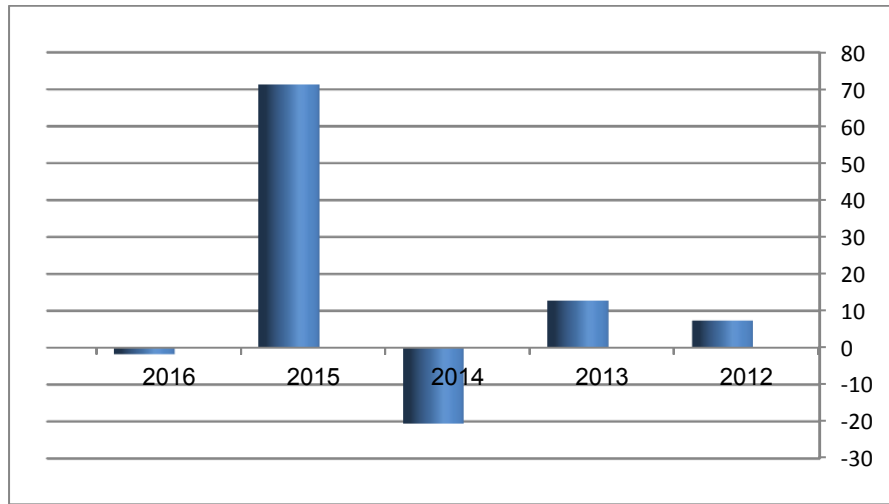
الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

للأموال الخاصة للمؤسسة، وكذلك تراجع عوائد الأصول المستثمرة، مما يدل على ضعف كفاءة المؤسسة في استثمار أموالها وأصولها، كما كانت تكلفة إنتاج الطن من الإسمنت في تزايد خلال هذه السنوات، كل هذا جعل الأداء المالي يتراجع، إلا أن هذا الأداء أخذ في التحسن بعد سنة 2014، وذلك بسبب تحسن كل مؤشرات هذا المحور، فالمؤسسة استطاعت التحكم في تكاليف إنتاجها، كما وفقت في تحسين كفاءة استثمار أموالها الخاصة ومجمل أصولها، وكان أفضل أداء مالي للمؤسسة سنة 2016.

الفرع الثاني: نتائج محور العملاء

كانت نتائج محور العملاء لمؤسسة الإسمنت تبسة كما يلي:

شكل رقم (39): نتائج محور العملاء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (42)

يتضح من خلال الشكل أن أداء محور العملاء لمؤسسة الإسمنت تبسة شهد تذبذبا كبيرا خلال الفترة (2012 - 2016)، حيث كان أداء هذا المحور في سنة 2013 أحسن من سنة 2012، لكنه انخفض في سنة 2014 بدرجة كبيرة جدا، وهذا يدل على مدى حساسية العملاء لوضعية المؤسسة وظروفها الداخلية، فتوقف الفرن في هذه السنة أدى إلى تراجع المبيعات وعدم تقديم طلبيات العملاء في وقتها المحدد، مما عطل أشغالهم، وأثر على أعمالهم، فأفقد ذلك المؤسسة عددا كبيرا من عملائها، ورفع مستوى تدمرهم وعدم رضاهم، لذلك عمدت المؤسسة إلى تعويض ذلك في سنة 2015 فحسنت أداءها بدرجة كبيرة، حيث رفعت الإنتاج لسد احتياجات العملاء، فارتفعت مبيعات المؤسسة واستطاعت في تلك السنة تعويض عملائها عن كمياتهم التي لم يتسلموها في سنة السنة السابقة، وكسب

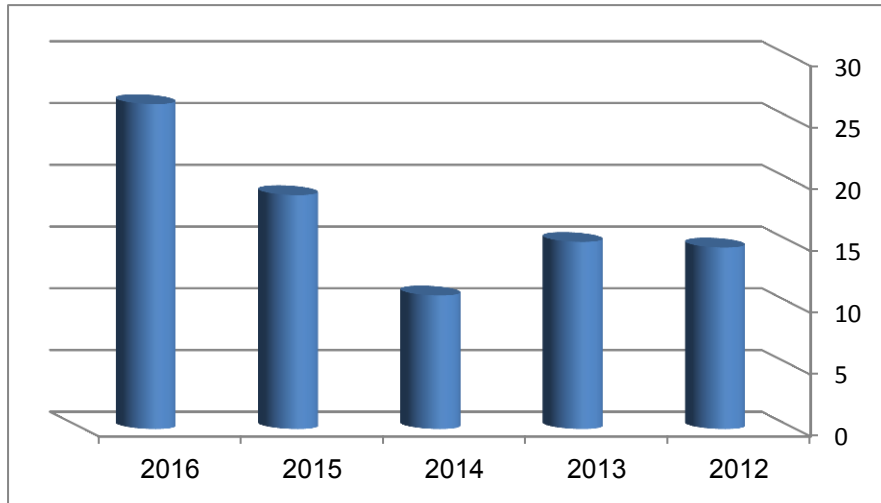
الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

عملاء جدد، فارتفع بذلك مستوى رضا العملاء وزادت الحصة السوقية للمؤسسة، إلا أنها لم تحافظ على هذا المستوى في السنة الموالية، حيث تراجع المبيعات وزاد مستوى الشكاوى في سنة 2016، بسبب توقف العمليات الإنتاجية بسبب توقيف الفرن لحوالي شهرين، فرغم قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها هذه السنة وكسب عملاء جدد، إلا أن ارتفاع عدد الشكاوى، وتراجع حجم المبيعات، أدى إلى ضعف أداء هذا المحور لهذه السنة.

الفرع الثالث: نتائج محور العمليات الداخلية

كانت نتائج محور العمليات الداخلية لمؤسسة الإسمنت تبسة كما يلي:

شكل رقم (40): نتائج محور العمليات الداخلية



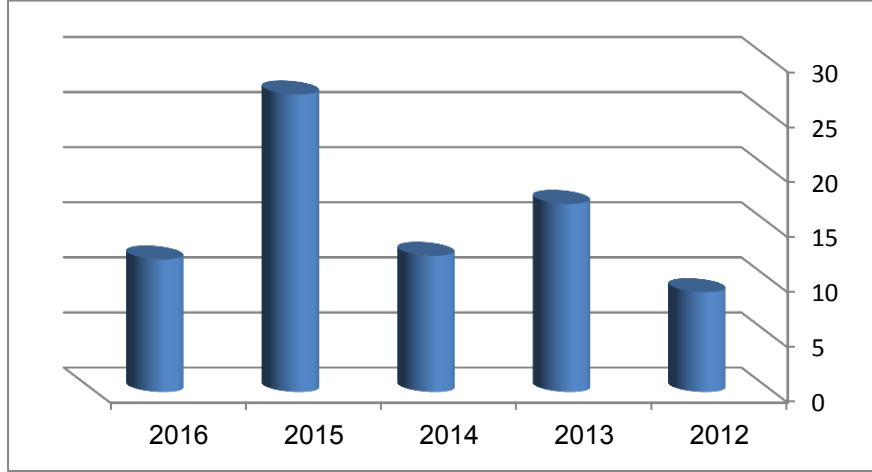
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (42)

يلاحظ من خلال الشكل أن أداء محور العمليات الداخلية كان متذبذبا بين تحسن وتدهور خلال الفترة (2012 - 2014)، حيث كان مستواه ضعيفا في سنة 2014، وكان سبب ذلك، تراجع إنتاجية العامل، وإنتاجية المواد، كما انخفض معدل تطوير الإنتاج، حيث تراجعت نسبة تكاليف مصاريف البحث والتطوير من تكاليف الإنتاج، لكن المؤسسة حاولت تدارك هذا المشكل، فاستطاعت تحسين أداء عملياتها الداخلية، فارتفعت كل مؤشرات هذا المحور خلال سنتي 2015 و2016، ما عدا نصيب الطن المنتج من الإسمنت من تكاليف الصيانة، التي لم تستطع المؤسسة التحكم فيها، فبعدما استطاعت تخفيضها إلى أدنى مستوياتها سنة 2015، حيث كان نصيب الطن المنتج من الإسمنت من تكاليف الصيانة في هذه السنة هو الأنفي خلال كامل الفترة (2012 - 2016)، إلا أنه ارتفع بأكثر من الضعف في سنة 2016.

الفرع الرابع: نتائج محور التعلم والنمو

كانت نتائج محور التعلم والنمو لمؤسسة الإسمنت تبسة خلال الفترة (2012-2016) كما يلي:

شكل رقم (41): نتائج محور التعلم والنمو



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (42)

يلاحظ من خلال الشكل أن أداء المؤسسة في محور التعلم والنمو شهد تطورات هامة، حيث استطاعت المؤسسة أن تحسن أداءها في هذا المحور سنة 2013، من خلال كل المؤشرات تقريبا، إذ تم زيادة مصاريف العاملين بما فيها مصاريف التكوين عن السنة التي سبقتها، من أجل زيادة رضا العاملين وانتمائهم التنظيمي للمؤسسة، كما ارتفع معدل التأطير في المؤسسة بسبب توظيف إطارات من حاملي الشهادات، بينما تراجع أداء المؤسسة في هذا المحور في سنة 2014، فرغم زيادة مصاريف التكوين، حيث زاد عدد العمال المستفيدين من تكوينات في هذه السنة، كما ارتفع معدل التأطير، إلا أن مصاريف العاملين انخفضت، وارتفع معدل تكرار الحوادث، بسبب الظروف سابقة الذكر التي ميزت هذه السنة، وفي سنة 2015 ضاعفت المؤسسة جهودها، فتحسن الأداء بدرجة أفضل حتى من سنة 2013، حيث حسنت مؤشرات أداء هذا المحور، فزادت مصاريف العاملين بسبب توظيف 118 عامل جديد، أغلبهم من الإطارات، مما ساهم في رفع معدل التأطير، وكذلك بسبب ارتفاع قيمة المنح والحوافز المقدمة في تلك السنة، نظرا لتحقيق العاملين لإنتاج جيد، ورقم أعمال مرتفع، كما انخفض عدد الحوادث في هذه السنة، مما خفض معدل تكرار الحوادث عن سنة 2014، فقد اعتمدت المؤسسة مجموعة من الإجراءات لتخفيض عدد الحوادث، أهمها:

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

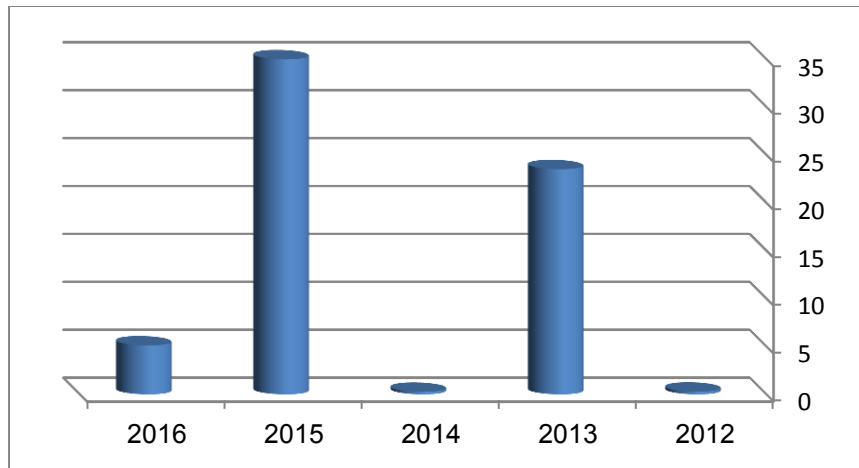
- دورات توعية للعاملين في المؤسسة؛
- التواجد الدائم لأعوان الأمن في المواقع التي شهدت حوادث خطيرة؛
- التطبيق الصارم لإجراءات السلامة والتعليمات والإرشادات؛
- تنفيذ الحلول التقنية؛
- اتخاذ إجراءات تأديبية ضد العاملين المتعثرين.

أما في سنة 2016 تراجع أداء المؤسسة في هذا المحور، حيث انخفضت مصاريف العاملين بنسبة كبيرة، بسبب انخفاض قيمة الحوافز عن السنة التي سبقتها، ورغم توظيف عمال جدد إلا أنه تم خروج 65 عامل على التقاعد، كما ارتفع معدل تكرار الحوادث عن السنة السابقة.

الفرع الخامس: نتائج المحور البيئي

كانت نتائج المحور البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة خلال الفترة (2012-2016) كما يلي:

شكل رقم (42): نتائج المحور البيئي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (42)

يلاحظ من الشكل أن هناك تباين شديد في الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة، حيث كان هذا الأداء سنة 2012 ضعيفا جدا، فرغم تحقيق المؤسسة لهدفها تخفيض معدل استهلاك الوقود، وتخفيض معدل استهلاك الماء، إلا أن استهلاك كل من الغاز والكهرباء كان مرتفعا، بالإضافة إلى ذلك ساهم ارتفاع معدل طرح النفايات في انخفاض نتيجة تقييم أداء المحور البيئي، وذلك بسبب أهميته النسبية المرتفعة مقارنة بباقي مؤشرات أداء هذا المحور، أما في سنة 2013 فقد تحسن الأداء البيئي للمؤسسة

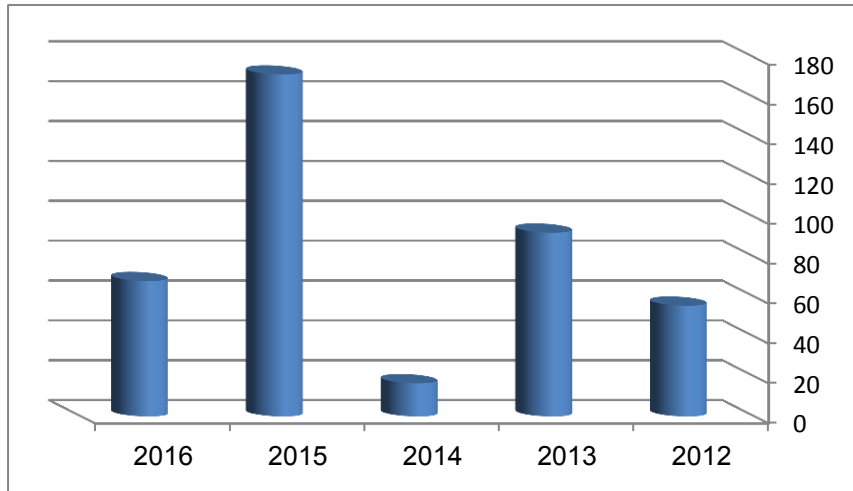
الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

بصورة جيدة، وذلك يعود بالدرجة الأولى إلى تراجع معدل طرح النفايات، بسبب بيع كميات جيدة منها وتوجيهها لإعادة التدوير، كما حافظت المؤسسة على معدلات استهلاك الماء والوقود ضمن الأهداف المسطرة، ورغم عدم وصول معدلات استهلاك الغاز والكهرباء للأهداف المحددة، إلا أن المؤسسة استطاعت تخفيض هذه المعدلات بنسب جيدة مقارنة بالسنة السابقة، أما سنة 2014، فقد تراجع الأداء البيئي بصورة كبيرة بسبب تزايد كميات النفايات الخطيرة في المخازن، كما ارتفعت في هذه السنة معدلات استهلاك الكهرباء والغاز والوقود والماء، وفي سنة 2015 تحسن هذا الأداء بصورة كبيرة، حيث انخفضت كميات النفايات الخطيرة، التي تم بيع كميات كبيرة منها، إثر التعاقد مع هيئات معتمدة، وإعادة استخدام كميات أخرى داخل المؤسسة، كما استطاعت المؤسسة تحقيق الأهداف المحددة لمؤشرات استهلاك المياه والطاقة، حيث انخفض معدل استهلاك الغاز مثلاً أقل من القيمة المستهدفة. إلا أن هذا الأداء تراجع مرة أخرى سنة 2016، فالمؤسسة لم تستطع المحافظة على المستويات التي حققتها في السنة السابقة، حيث زادت كمية النفايات الخطيرة، كما ارتفع معدل استهلاك الغاز. وبالتالي يدل هذا التباين في الأداء على عدم تمكن المؤسسة من التحكم في أدائها البيئي، وعدم تحديدها لاستراتيجيات واضحة لتحقيق الاستدامة البيئية، رغم الجهود المبذولة.

الفرع السادس: نتائج الأداء الكلي للمؤسسة

كمحصلة لنتائج تقييم أداء المؤسسة ضمن كل محور من المحاور السابقة، كان الأداء الكلي لمؤسسة الإسمنت تبسة خلال الفترة (2012-2016) كما يلي:

شكل رقم (43): نتائج الأداء الكلي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (42)

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

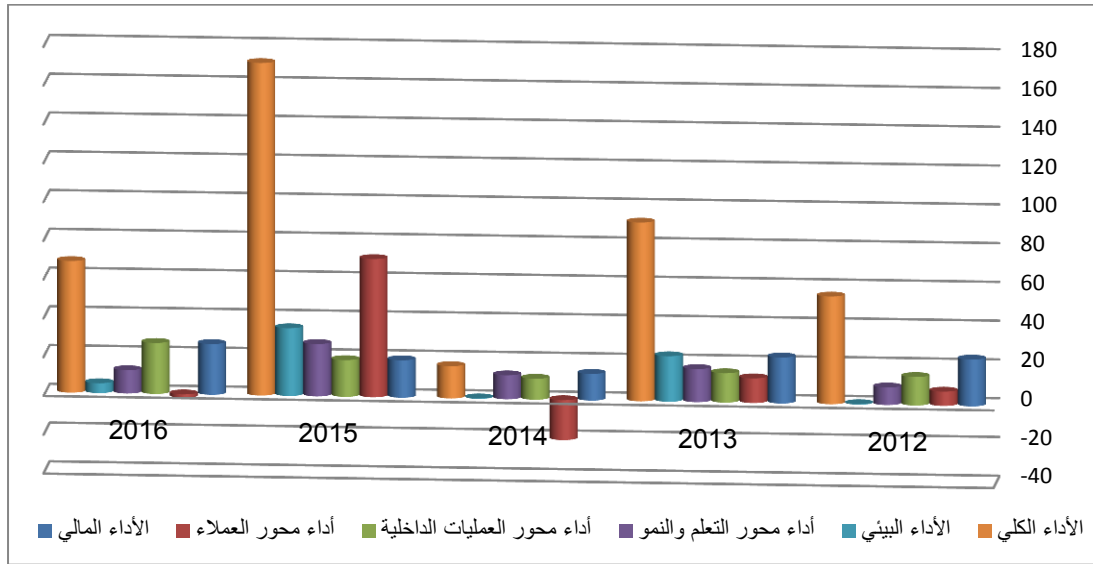
يلاحظ من خلال الشكل أن الأداء الكلي لمؤسسة الإسمنت تبسة، تحسن سنة 2013 مقارنة بسنة 2012، أما سنة 2014 فقد تدهور بشكل كبير، ثم تحسن مرة أخرى سنة 2015 وبصورة كبيرة، ثم تراجع نسبيا سنة 2016. وترجع هذه النتائج إلى نتائج تطبيق مؤشرات كل محور من محاور النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي. فالحكم على أداء المؤسسة كل سنة، بني على أساس محصلة أدائها في كل المحاور معا، بما يحقق التوازن في الأداء الذي تقوم عليه البطاقة، وبما يشمل الأداء البيئي، مما يساعد المؤسسة على تعزيز مسؤوليتها البيئية وتفعيل مساهمتها في التنمية المستدامة. فالحكم على أداء المؤسسة من خلال محور واحد أو أكثر من محاور الأداء، قد يظل إدارة المؤسسة ومسيرها، وسيجعل هذا الحكم ناقصا أو خاطئ، فتطبيق النموذج المقترح على مؤسسة الإسمنت تبسة، أظهر مدى أهمية تكامل أبعاده ومحاوره، من أجل بناء تقييم فعال ودقيق للأداء الكلي للمؤسسة، وكشف الانحرافات في الأداء، من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة في كل مرة، لتفادي الوقوع في الأخطاء نفسها، ولحل المشاكل في وقتها المناسب.

فرغم الجهود التي بذلتها المؤسسة، والإجراءات التي قامت بها، وتبرمج تنفيذها، من أجل تحسين أدائها البيئي، وجعل الاستدامة البيئية ضمن سياساتها واستراتيجياتها، سعيا نحو الامتثال للقوانين واللوائح البيئية، وللمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، إلا أن عدم وجود أسلوب دقيق لمتابعة هذا الأداء، أدى بالمؤسسة إلى الفشل في تحقيق ذلك. وهذا راجع لعدم وجود رابط واضح ومباشر بين هذا الأداء والأبعاد الأخرى لأداء المؤسسة، وما يميز بطاقة الأداء المتوازن هو أنها توفر عامل التوازن بين أبعاد الأداء، وبين الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة، والأداء المالي وغير المالي.

الفرع السابع: مقارنة أداء كل محور والدور البارز للمحور البيئي

يمكن إظهار تأثير أداء المؤسسة ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن، وأثر دمج مؤشرات الأداء البيئي في محور إضافي للبطاقة، على الأداء الكلي للمؤسسة في الشكل الموالي:

شكل رقم (44): نتائج الأداء الكلي للمؤسسة بالمقارنة مع أداء محاور البطاقة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (42)

ويتضح من خلال هذا الشكل، أن الأداء الكلي للمؤسسة يتأثر بشكل مباشر بأدائها في كل محور من محاور النموذج المقترح، فلا يمكن التركيز على أداء محور واحد للحكم على الأداء الكلي للمؤسسة، ففي سنة 2016 حققت المؤسسة أفضل أداء مالي للفترة (2012 - 2016)، لذا قد تعتبر بالنسبة للتقييم الذي يقوم على المقاييس المالية، هي أفضل سنة بأفضل أداء، لكن بالاطلاع على باقي المحاور، يلاحظ أن المؤسسة كان أداؤها ضعيفا جدا في محور العملاء، يليه أداؤها البيئي الذي كان ضعيفا كذلك، أما سنة 2015 فقد كان الأداء المالي للمؤسسة هو الأقل مقارنة بسنة 2016 و2013 و2012، إلا أن الأداء الكلي للمؤسسة كان ممتازا وهو أفضل أداء خلال كامل الفترة المدروسة، وذلك لأن الأداء البيئي للمؤسسة كان جيدا، بالإضافة إلى أدائها الممتاز في محور العملاء، الذي كان الأفضل خلال كامل الفترة المدروسة، كما ساهم في ذلك كذلك تحسن أداء كل من محور التعلم والنمو ومحور العمليات الداخلية في تلك السنة مقارنة بباقي السنوات، وفي سنة 2014 كان أداء المؤسسة في كل المحاور ضعيفا خاصة المحور البيئي ومحور العملاء، مما أدى إلى ضعف الأداء الكلي للمؤسسة مقارنة بسنوات الفترة المدروسة، وبالنسبة لسنة 2013 كان الأداء الكلي للمؤسسة جيدا، فهو أفضل أداء حققت المؤسسة خلال الفترة المدروسة، بعد أداء سنة 2015، والفضل في ذلك يرجع إلى المستوى الجيد الذي حققتة المؤسسة في كل من الأداء البيئي والأداء المالي، أما سنة 2012 فرغم الأداء المالي الجيد للمؤسسة، إلا أن أداؤها الكلي كان ضعيفا بسبب ضعف أداء محاور الأداء الأخرى، خاصة الأداء البيئي الذي كان ضعيفا جدا في هذه السنة.

الفصل الرابع: نموذج مقترح لبطاقة أداء متوازن تتضمن الأداء البيئي لمؤسسة الإسمنت تبسة

وعليه يلاحظ مدى تأثير الأداء الكلي للمؤسسة بمختلف محاور أدائها، خاصة المحور البيئي الذي كان له تأثير قوي على نتيجة تقييم أداء المؤسسة، وهذه العلاقة تجبرها على متابعة هذا الأداء وتحليله وتقييمه، وتحديد الانحرافات وأسبابها، سعياً نحو تحسين أدائها البيئي الذي سيؤدي إلى تحسين أدائها الكلي. وهذا ما وفره هذا النموذج المقترح، فهو يظهر تقييماً كمياً واضحاً للتأثيرات البيئية لمؤسسة الإسمنت تبسة على البيئة، ويوفر للمؤسسة أداة جيدة لمتابعة هذا الأداء وربطه المباشر بالأداء الكلي للمؤسسة، مما يساعد على تحقيق استراتيجية المؤسسة التي من ضمنها، تحقيق الاستدامة البيئية بما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

ويهدف ارتباط مقاييس ومؤشرات البطاقة بالرؤية والأهداف الاستراتيجية، إلى تحقيق التوافق بين قياسات الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة. فلا يمكن للقياس وحده مهما كان جيداً أن يساهم بمفرده في تحقيق أهداف المؤسسات واستراتيجياتها، لذلك وفر النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن ذات المحور البيئي المضاف أداة لقياس ومتابعة وتنفيذ الاستراتيجية. وأبرزت الرابط بين الأداء البيئي والأداء المالي والكلي للمؤسسة، هذا الرابط بسبب العلاقة التي تربط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية، ومن خلال الترابط المنطقي بين محاورها، وسلسلة العلاقات التي تنشئها، مما يطور العمليات التشغيلية لإقامة نظام إدارة استراتيجية مستدامة.

فالمسؤولية البيئية للمؤسسة الاقتصادية، والتنمية المستدامة التي تعمد مؤسسة الإسمنت تبسة إلى دمجها ضمن استراتيجياتها، تفرضان عليها اعتماد نظام كبطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي المضاف، من أجل دمج قياس وتقييم وتحليل آثار أنشطتها على البيئة ضمن تقييم أدائها الكلي، بما يضمن متابعتها لها والتحكم فيها، للحد من التلوث البيئي وحماية الموارد من الاستنزاف. حيث تفعل هذه البطاقة استراتيجية المؤسسة وتبسطها، وتساعد على تصحيح مسار أداء المؤسسة نحو تحقيق الأهداف، وتسهل عمليات الاتصال والتعلم داخل المؤسسة. مما يسهل تحقيق أهدافها الاستراتيجية بما فيها المساهمة في التنمية المستدامة.

خاتمة الفصل:

من خلال النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي المضاف لمؤسسة الإسمنت تبسة، الذي تم فيه الانطلاق من التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من خلال رؤيتها ورسالتها اللتان تترجمان استراتيجيتها، يتضح أن إضافة محور مستقل مخصص للمؤشرات البيئية هو الطريقة المناسبة لدمج هذه المؤشرات في البطاقة. ويفضل اعتماد هذا النهج في هذا النموذج لمؤسسة الإسمنت تبسة، باعتباره يساعد على عرض الاستدامة البيئية لها للجميع، وإعلان التزامها بالأداء البيئي من خلال محور بيئي مستقل. ثم اختيار المؤشرات الاستراتيجية الملائمة لكل محور من محاور البطاقة بما فيها المحور البيئي، وذلك حسب الأهداف الاستراتيجية لكل محور، وأظهر اختبارها مستوى أداء المؤسسة حسب كل محور من محاور البطاقة.

وقد أظهر تطبيق النموذج المقترح للبطاقة على مؤسسة الإسمنت تبسة، أنه أعطي صورة أفضل للأداء الكلي للمؤسسة من خلال تقييم يوازن بين محاور الأداء المختلفة، وأظهرت نتائجها تأثير الأداء الكلي للمؤسسة بأدائها في كل محور، خاصة الأداء البيئي، فضعف هذا الأخير يضعف الأداء الكلي للمؤسسة، ويؤثر على أداء المحاور الأخرى. فبالرغم من الأداء المالي الجيد للمؤسسة في بعض الفترات، إلا أن تدهور الأداء البيئي يضعف أداءها الكلي. وهذا ما يظهر أهمية دمج المؤشرات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن، لتوفير أداة متابعة وتقييم الأداء البيئي للمؤسسة وتصحيح انحرافات، وإعلان التزامها واهتمامها بالتنمية المستدامة.

الخاتمة

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم الأداء، جاءت لمعالجة القصور في المقاييس المالية التقليدية، من خلال إضافة مؤشرات غير المالية (العلاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) للمؤشرات المالية المعتمدة، وتقوم أساساً على ضرورة تحقيق التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وبين عمليات المؤسسة الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهدافها قصيرة وطويلة الأجل، بالإضافة إلى كونها وسيلة اتصال بين القيادة والإدارة، لنشر ومناقشة الأهداف وكيفية تحقيقها. كما تطورت هذه البطاقة فأصبحت نظام متكامل للإدارة الاستراتيجية، يقوم على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف واضحة وقابلة للقياس تربط بينها علاقات سببية زادت من أهميتها.

وخلال العقدتين الأخيرين انتشرت فكرة استدامة المؤسسات، وكثر الحديث حول مساهمة المؤسسات في التنمية المستدامة، فسارعت المؤسسات للتركيز على إدارة الأنظمة خاصة البيئية، مما دعاها لإدارة والسيطرة على أدائها البيئي ومحاولة تقييمه وتحسينه، لتفعيل مسؤوليتها البيئية في المجتمع الذي تعمل فيه والعالم. وهذا لم يعد التصرف الصحيح الواجب القيام به فحسب، بل من الممكن أن يحقق نتائج إيجابية للمؤسسة أيضاً على مختلف الأصعدة. لذلك يمثل دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن فرصة جيدة للمؤسسات الاقتصادية كأداة للانتقال من الامتثال للقوانين إلى الريادة البيئية وتحقيق الاستدامة والنهوض بالأداء الكلي للمؤسسة.

1. نتائج اختبار الفرضيات

أ. الفرضية الرئيسية

" يمكن لإدراج مؤشرات الأداء البيئي ضمن محاور بطاقة الأداء المتوازن أن يعزز من مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة، من خلال قدرة هذه البطاقة على ربط أهداف الاستدامة البيئية باستراتيجية المؤسسة، وتوفير المتابعة والتقييم الشامل لهذا الأداء ضمن الأداء الكلي للمؤسسة، مما يساعد على رفع مستواه وتحسين نتائجه." تم إثبات صحتها.

ب. الفرضيات الجزئية

- الفرضية الأولى: " دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن، يساعد على توظيف بعض المؤشرات البيئية كمحركات للأداء، تعمل على تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية." تم إثبات صحتها.

الخاتمة

• الفرضية الثانية: " لا تهتم مؤسسة الإسمنت تبسة بمتابعة وتقييم أدائها البيئي، فهي تقوم باستثمارات بيئية وتحسينات لأدائها البيئي دون متابعة نتائج هذه الجهود وتحديد الانحرافات." تم نفي هذه الفرضية، فالمؤسسة تهتم بمتابعة وتقييم أدائها البيئي، فهي تستخدم بعض أدوات المحاسبة الإدارية والتقارير لذلك، ومن أهمها لوحة التحكم التي تحاول من خلالها متابعة كل جوانب هذا الأداء وإيصال نتائج التقييم للإدارة العليا، بالإضافة إلى المراجعة الخارجية التي تتكفل بها مراكز وهيئات خاصة؛

• الفرضية الثالثة: " تهتم مؤسسة الإسمنت تبسة بالتنمية المستدامة وتسعى للمساهمة فيها، من خلال تحسين وضعها المالي مع حماية البيئة ومنع التلوث، ومن خلال مساهماتها الاجتماعية." تم إثبات صحتها.

• الفرضية الرابعة: " لا تعتمد مؤسسة الإسمنت تبسة على مقاييس غير مالية لتقييم أدائها، فهي تعتمد فقط على المقاييس المالية." تم نفي هذه الفرضية، فالمؤسسة تعتمد على لوحة القيادة التي يتم إعدادها بصفة دورية في كل قسم من أقسامها، بما فيها الأداء غير المالي.

• الفرضية الخامسة: " يمكن لمؤسسة الإسمنت تبسة أن تجني فوائد هامة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، من خلال توفير أداة رقابية أكثر كفاءة، لتقييم الأداء الكلي وتصحيح مسار المؤسسة نحو تحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجية." تم إثبات صحتها.

2. نتائج الدراسة: تتمثل أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:

✓ التنمية المستدامة مسؤولية الجميع، وكل فرد أو هيئة أو مؤسسة أو حكومة لهم دور يساهمون به في تحقيقها، وللمؤسسة الاقتصادية العديد من المجالات التي تستطيع من خلالها تحقيق الاستدامة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، أهمها المسؤولية البيئية والمسؤولية الاجتماعية؛

✓ المسؤولية البيئية للمؤسسات الاقتصادية ليست واجبا حتميا على المؤسسات الالتزام به للتقليل أو التعويض عن الأضرار التي تسببها أنشطتها للبيئة والناس، أو مساهمة تقدمها هذه المؤسسات للعالم فقط، إنما هي كذلك فائدة تحققها المؤسسة من خلال تخفيض التكاليف، وتحسين صورة المؤسسة وسمعتها، وحافز للإبداع والابتكار، كما قد تمثل ميزة تنافسية للمؤسسة؛

الخاتمة

- ✓ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة مبتكرة للرقابة والإدارة الاستراتيجية، جاءت لمعالجة القصور في المقاييس المالية التقليدية، تقوم على التوازن بين كل من المقاييس، والأهداف، ليس الغرض منها تعويض باقي المقاييس المستخدمة في المؤسسة إنما تكملها؛
- ✓ يساهم دمج المؤشرات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن في توفير أداة اتصالية فعالة بين القادة والإدارة والعاملين بالمؤسسة، من أجل إيصال الاستراتيجية التي تضم الأهداف البيئية، وترجمتها وتبسيطها، لتسهيل تنفيذها في كل أنحاء المؤسسة، مما يساعد على تحقيق استراتيجية متكاملة للتنمية المستدامة؛
- ✓ ساهم اختبار النموذج المقترح لمؤسسة إسمنت تبسة في توضيح العلاقة بين الأداء البيئي للمؤسسة وأدائها الكلي وأدائها في المحاور الأخرى، وكيف يساهم الأداء البيئي الجيد في تحسن الأداء الكلي والعكس بالعكس؛
- ✓ يساهم تطبيق النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي المضاف في مؤسسة الإسمنت تبسة في توضيح مكان ضعف أداء المؤسسة التي قد لا تنتبه لها، رغم تأثيرها القوي على الأداء الكلي للمؤسسة وعلى تحقيقها لأهدافها على المدى الطويل؛
- ✓ تبذل مؤسسة إسمنت تبسة جهوداً معتبرة لتحسين أدائها البيئي وحماية البيئة والمحافظة على الموارد، إلا أن ذلك كان استجابة لضغوط العديد من أصحاب المصالح، ولم يكن بمبادرات طوعية تعبر عن وعي وثقافة لإدارة وعمال المؤسسة مبنية على الاستدامة، والسبب الرئيسي في ذلك عدم توفر أداة توضح الرابط بين الأداء البيئي للمؤسسة وأدائها الكلي والعلاقات بين الأداء البيئي وأدائها المالي وهذا ما يجعل بطاقة الأداء المتوازن تمثل الأداة المثلى لتوضيحه؛
- ✓ رغم الجهود التي تقوم بها مؤسسة الإسمنت تبسة من أجل تفعيل مسؤوليتها البيئية، إلا أنها لم تستطع التحكم في أدائها البيئي وضمان استدامته، ولعل المشكل الأول في ذلك هو عدم وجود أداة رقابية شاملة لمتابعة هذا الأداء وتصويب مساره وربطه بالأداء الكلي للمؤسسة، وهو ما يؤمل من بطاقة الأداء المتوازن أن تحققه؛
- ✓ تتبع مؤسسة إسمنت تبسة أدوات مختلفة للمحاسبة الإدارية مثل (الميزانيات، التقارير، لوحة القيادة)، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن الأداة الملائمة للاستفادة من نتائج هذه الأدوات وتوجيه مسار الأداء الكلي في المؤسسة نحو تحقيق النجاح الاقتصادي وبما يخدم ويرضي أصحاب المصالح ويحافظ على البيئة ويحمي مواردها.

3. الاقتراحات

- من خلال الدراسة وبناء على النتائج المتوصل إليه يمكن اقتراح التوصيات الآتية:
- على المؤسسة تخصيص دورات تكوينية وملتقيات للعاملين حول تقييم الأداء البيئي ومحاولة ربطه بالأداء الكلي للمؤسسة، والتحسيس بأهمية تفعيل دور المؤسسة في التنمية المستدامة؛
 - يجب توفير تقارير دورية تنشر للجميع حول الأداء البيئي للمؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، ومحاولة تقييم مدى تحقق الأهداف في كل مرة؛
 - يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بالعنصر البشري وإشراكه في عملية اتخاذ القرار، لبعث روح المسؤولية والالتزام لديهم أكثر؛
 - على المؤسسة الاهتمام أكثر بالشفافية في نشر معلوماتها وبياناتها، لتوفير المعلومات اللازمة للمتابعة والتقييم وبالتالي تحقيق الأهداف والاستراتيجيات؛
 - يتعين على المؤسسة ربط المنح والحوافز المادية والمعنوية بالأداء البيئي، من أجل تحفيز كل العاملين في المؤسسة على تحسين هذا الأداء وتحقيق أهدافه؛
 - على المؤسسة الاهتمام أكثر بكفاءة الاتصال داخل المؤسسة، وبتوفر ودقة المعلومات، والتغذية المرتدة، من أجل توفير أرضية صلبة لتطبيق أدوات الرقابة والإدارة الاستراتيجية على غرار بطاقة الأداء المتوازن؛
 - على المؤسسة الاهتمام بصياغة استراتيجيتها، والحرص على أن تلائم إمكانيات وطموحات المؤسسة، وتتماشى مع آراء وقدرات العاملين، وتلبي تطلعات العملاء وكل أصحاب المصلحة؛
 - بطاقة الأداء المتوازن ذات البعد البيئي المضاف توفر أداة مبتكرة ونظام متكامل، يساعد المؤسسة على متابعة أدائها البيئي وربطه بأدائها الكلي واعتبار مؤشرات كأحد مؤشرات نجاح المؤسسة، مما يفعل المسؤولية البيئية للمؤسسة ويزيد من تعزيز مساهمتها في التنمية المستدامة.

4. صعوبات البحث

تتمثل أهم الصعوبات التي تم التعرض لها أثناء إعداد هذا البحث فيما يلي:

- تشعب الموضوع واتصاله بالعديد من التخصصات أهمها الاقتصاد وإدارة الأعمال والمالية والمحاسبة؛

الخاتمة

- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة قيد الدراسة، خاصة بالنسبة للمعلومات المتعلقة بالأداء البيئي، وبعض المعلومات الأخرى خاصة في الإدارة العامة.
- عدم وجود مصلحة محاسبة تحليلية في المؤسسة في الفترة المدروسة (ما عدا السنة الأخيرة)، مما صعب الحصول على معلومات في هذا المجال؛
- صعوبة الحصول على معلومات في السنوات الأولى للفترة خاصة سنة 2012.

5. آفاق البحث

- نظرا لتشعب موضوع الدراسة وأهميته، يعتبر مجال هام لدراسة جوانب أخرى مهمة منه، وتتمثل أهم المحاور التي تستحق الدراسة في هذا المجال ما يلي:
- ربط بطاقة الأداء المتوازن بالاستدامة الشاملة من خلال دمج مؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي؛
 - توظيف بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في القطاع الحكومي؛
 - دراسة مقارنة لتوظيف بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في كل من المؤسسات الربحية وغير الربحية؛
 - دمج مؤشرات الأداء الاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن من أجل تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

❖ الكتب:

1. إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
2. إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
3. إبراهيم جابة السيد: محاسبة التلوث البيئي، دار غيداء، عمان، الأردن، 2013.
4. إبراهيم مشورب، التخلف والتنمية دراسات اقتصادية، دار المنهل اللبناني مكتبة رأس النبع، الطبعة الأولى، بيروت، 2002.
5. أحمد يوسف دودين: بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010.
6. أشرف محمد عاشور: جغرافية التنمية في عالم متغير، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2015.
7. أمين السيد أحمد لطفي: المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
8. أيمن محمود سامح المرجوشي: تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
9. إيمان عطية ناصف، علي عبد الوهاب نجا، التنمية الاقتصادية بين النظرية والتطبيق (النظريات الاستراتيجية التمويل)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
10. بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة السادسة، 2016.
11. توفيق محمد عبد المحسن: اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2006.
12. توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية المكتبة الأكاديمية، مصر، 2004.
13. ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
14. جابر ساسي الدهيمي: الإدارة البيئية والتنمية المستدامة، دار الأيام، عمان، الأردن، 2015.

قائمة المراجع

15. حامد الريفي: اقتصاديات البيئة: مشكلات البيئة-التنمية الاقتصادية-التنمية المستدامة، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2015.
16. حسين محمد الحراشنة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2011.
17. خالد مصطفى قاسم: الإدارة البيئية والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثالثة، 2012.
18. دوجلاس موسشيت، ترجمة بهاء شاهين: مبادئ التنمية المستدامة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2000.
19. ديانا جي أولبنغر ورتشارد إن كاتز ترجمة: سميح أبو فارس، مكتبة العبيكان: تجديد الإدارة، المملكة العربية السعودية، 2006.
20. رحاب محمد عبد الرحمن: أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، الدار الجزائرية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2015.
21. شادي خليفة الجوارنة: اقتصاديات البيئة من منظور إسلامي، دار عماد الدين، عمان، الأردن، 2010.
22. عبد العزيز قاسم محارب: التنمية المستدامة في ظل تحديات الواقع من منظور إسلامي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2011.
23. عبد الله خبابة، رباح بوقرة: الوقائع الاقتصادية العولمة الاقتصادية-التنمية المستدامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2009.
24. عبير عبد الخالق: التنمية البشرية وأثرها على تحقيق التنمية المستدامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2014.
25. عثمان محمد غنيم، ماجدة أبو زنت: التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار صفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
26. علا نعيم عبد القادر وزياد محمد عرمان وعامر الخطيب: مفاهيم حديثة في إدارة البنوك، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2009.
27. صالح الحموري ورولا المعاينة: المسؤولية المجتمعية للمؤسسات من الألف إلى الياء، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2015.
28. طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - الأعمال والمجتمع-، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.

قائمة المراجع

29. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران، عمان، 2007.
30. عايد عبد الله العصيمي: المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2015.
31. فانتن محمد عبد المنعم عزازي، الإدارة الاستراتيجية بين النظرية والتطبيق، دار الزهراء، الرياض، 2013.
32. فرانسواز جيرو وآخرون، ترجمة: وردية واشد: المراقبة الإدارية وقيادة الأداء، الجزائرية للكتاب، الجزائر، 2006.
33. فؤاد بن غضبان: المدن المستدامة والمشروع الحضري نحو تخطيط استراتيجي مستدام، دار صفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
34. فيليب كوتلر ونانسي لي: المسؤولية الاجتماعية للشركات، ترجمة: علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2011.
35. كمال ديب: أساسيات التنمية المستدامة، دار الخلدونية، الجزائر، 2015.
36. مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
37. محمد الطاهر قادري: التنمية المستدامة في البلدان العربية بين النظرية والتطبيق، مكتبة حسن العصرية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2013.
38. محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي، هاشم فوزي العبادي: الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، دار الوراق، عمان، الأردن، 2012.
39. محمد عباس بدوي، يسري محمد البلتاجي: المحاسبة في مجال التنمية المستدامة بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2013.
40. محمد عبد حسين الطائي: المسؤولية الاجتماعية للشركات وأخلاقيات الأعمال، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2016.
41. محمد قدرى حسن: إدارة الأداء المتميز قياس الأداء تقييم الأداء تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2015.
42. محمد محمود يوسف: البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
43. مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد وهيثم علي حجازي: ذكاء الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، دار صفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

قائمة المراجع

44. مسلم علاوي السعد ومحمد حسين منهل وهاشم فوزي العبادي: بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2012.
45. مصطفى يوسف كافي: اقتصاديات البيئة والعولمة، دار رسلان، دمشق، سوريا، 2014.
46. منال محمد عباس: المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وآفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014.
47. منصور محمد إسماعيل العريقي: الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، الطبعة الثانية، 2011.
48. ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد: مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، دون ذكر سنة النشر.
49. نجم العزاوي وعبد الله حكمت النقار: استراتيجيات ومتطلبات وتطبيقات إدارة البيئة، دار اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2015.
50. نجم عبود نجم: المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، دار الوراق، عمان، الأردن، 2012.
51. نصر حمود مزانان فهد: أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
52. نعمة عباس الخفاجي وإحسان محمد ضمير ياغي: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2014.
53. وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف والمحاذة، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
54. وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2009.
55. وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
56. وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011.
57. ياسمين ممدوح سليمان: المحاسبة البيئية (البصمة البيئية، البيئة المستدامة، شركات البترول، إدارة الخطر)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2017.
58. ابن منظور الإفريقي المصري: لسان العرب، المجلد الأول، دار صادر، بيروت، لبنان، الطبعة الثالثة، 1414هـ.

❖ الرسائل والأطروحات:

59. رشيد علاب: نظم الإدارة البيئية (ISO 14000) واقع ومعوقات تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017.

❖ المجالات العلمية:

60. مصطفى عبد الحافظ، التنمية المستدامة وتحدياتها العربية، الحوار المتمدن، العدد 1569، 2006/06/02.

61. شكراني الحسين: من مؤتمر ستوكهولم 1972 إلى ريو +20 لعام 2012: مدخل إلى تقييم السياسات البيئية العالمية، بحوث اقتصادية عربية، العددان 63-64/ صيف وخريف 2013.

62. عبد الرزاق قاسم الشحادة: القياس المحاسبي لتكاليف الأداء البيئي للشركة السورية العامة للأسمدة وتأثيره في قدرتها التنافسية في مجال الجودة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الأول، 2010.

63. عبد السلام أديب، أبعاد التنمية المستدامة، الحوار المتمدن، العدد 333، 2002/12/10.

64. فاروق فارس، التنمية المستدامة بين التنظير والتطبيق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الزراعية، المجلد الخامس عشر، 1999.

65. محمد حمداني، بغداد كربالي، استراتيجيات وسياسات التنمية المستدامة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية بالجزائر، مجلة علوم إنسانية، العدد 45، 2010.

66. محمد عادل عياض: دراسة نظرية لمحددات سلوك حماية البيئة في المؤسسة، مجلة الباحث - عدد 07، جامعة ورقلة، 2010.

67. محمد محمود التوبة، نظرات في المستقبل التنمية المستدامة، مجلة الحرس الوطني، مجلد 26، العدد 268، الرياض، سبتمبر 2004.

❖ الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

68. بن عيشي بشير، قوفي سعاد، عرقابي عادل: المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 10 - 11 نوفمبر 2009.

قائمة المراجع

69. عبد الرزاق مولاي لخضر وحسين شنيني: أثر تنبي المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011.
70. عمار عماري: إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها، المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، 07 و 08 أبريل 2008.
71. محمد عبد اشتهوي، ياسر عادل أبو مصطفى: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بتغيير الاتجاهات التسويقية نحو الخدمات البنكية، المؤتمر العلمي الأول حول المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص وانعكاساتها على المجتمع الفلسطيني، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة فلسطين، 12 مارس 2016.

❖ التقارير والدراسات:

72. الأمم المتحدة، لجنة التنمية المستدامة، مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة، جوهانسبورغ، 2002.
73. التقرير الاقتصادي العربي الموحد 2016، صندوق النقد العربي، الإمارات العربية المتحدة، 2016.
74. التنمية المستدامة في الوطن العربي بين الواقع والمأمول، سلسلة دراسات يصدرها مركز الإنتاج الإعلامي، جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار الحادي عشر، جدة، السعودية، 2006.
75. المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين: دليل تطبيقات الإنتاج الأنظف في صناعة الإسمنت، ديسمبر 2016.

ثانيا- المراجع باللغات الأجنبية:

❖ Les Ouvrages:

1. ACFCI : Gestion de l'environnement pour les PME-PMI, Collection guides pratiques, AFNOR, France, 2007.
2. Alain Burlaud et all: Contrôle de Gestion – Manuel & Applications, LMD collection Expertise comptable, DCG11, Edition Sup-Foucher, 2007.
3. Alison Jamison, et all: Defining corporate environmental responsibility, Canadian ENGO perspectives, The Pembina Institute and Pollution Probe, October 2005.

4. Allen Hammond, and Others: **Environmental Indicators a systematic approach to measuring and reporting on environmental Policy Performance in The Context of Sustainable Development**, world resources institute, Washington, USA, May 1995.
5. Baldrige Performance Excellence Program, **Criteria for Performance Excellence**, 2013–2014, Gaithersburg, MD:US. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology.
6. Bernd Wagner, Stefan Enzler: **Material Flow Management Improving cost Efficiency and Environmental Performance**, Physica-Verlag Heidelberg edition, Springer Company, Germany, 2006.
7. **Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and accountability for the 90s**, **The International Institute for Sustainable Development in conjunction with Deloitte & Touche and the World Business Council for Sustainable Development**, Winnipeg Canada, 1992.
8. Christopher S.Chapman: **Controlling Strategy, Management Accounting and performance Measurement**, Oxford university press Inc, New York, 2005.
9. David Crowther and Guler Aras: **Corporate Social Responsibility**, Ventus publishing Aps, Denmark, 2008.
10. Don Sayre: **Inside ISO 14000, The competitive advantage of environmental management**, Lucie press, USA, 1996.
11. Eddie N. Laboy-Nieves et all: **Environmental Managemen, Sustainable Development and Human Health**, CRC Press, Balkema Book, London, UK, 2009.
12. **Emmanuelle Reynaud**, **Le développement durable au cœur de l'entreprise, Pour une approche transverse du développement durable**, **DUNOD, Paris, 2006.**
13. Emmanuelle Reynaud: **Stratégies d'entreprises en développement durable**, Edition L'Harmattan, Paris, 2010.
14. Erik G. Hansen, Stefan Schaltegger: **Sustainability Balanced Scorecards and their Architectures: Irrelevant or Misunderstood**, J Bus Ethics, Springer, 2017.
15. Gwendolen B.White : How to report a company's Sustainability activities, Management Accounting Quarterly journal, Vol 7, N°1, Fall 2005.
16. Idalina Dias-Sardinha, Lucas Reijnders and Paula Antunes : **Developing Sustainability Balanced Scorecards for Environmental Services**, Environmental Quality Management, Wiley InterScience, 2007.
17. Jan Emblemvag, Bert Bras: **ACTIVITY-BASED COST AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT A Different Approach to ISO**

- 14000 Compliance**, SPRINGER SCIENCE + BUSINESS MEDIA, New York, 2001.
18. Joseph J. Jacobsen: **Sustainable Business and Industry Designing and Operating for Social and Environmental Responsibility**, ASQ Quality Press Milwaukee, Wisconsin, 2011.
19. Karen Delchet: **Developpement Durable: L'intégrer pour Réussir, 80 PME face au SD 21000**, AFNOR, Paris, France, 2007.
20. Lamia berrah: **L'indicateur de performance concepts et applications**, CEPADULES Editions, France, 2002.
21. Liz Murby and Stathis Gould: **Effective Performance Management with the Balanced Scorecard**, Technical Report, The Chartered Institute of Management Accountants CIMA, London, United Kingdom, 2005.
22. Mark Anthony Camilleri: **Corporate Sustainability, Social Responsibility and Environmental Management: An Introduction to Theory and Practice with Case Studies**, Springer International Publishing, Switzerland, 2017.
23. Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée: **La responsabilité sociale d'entreprise**, Collection Repères, éditions la découverte, Paris, 2016.
24. Nair Mohan: **Essentials of Balanced scorecard**, John wiley & Sons, Inc, 2004.
25. Nan Chai: **Sustainability Performance Evaluation System in Government: A Balanced Scorecard Approach Towards Sustainable Development**, Springer Dordrecht Heidelberg, New York, USA, 2009.
26. Patrick Iribarne: **Balanced scorecards et qualité le couple gagnant**, AFNOR, France, 2003.
27. Patrick Iribarne: **Balanced scorecards et qualité le couple gagnant**, AFNOR, France, 2003.
28. Paul R. Niven : **Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution**, John Wiley&Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, USA, 2014.
29. Paul R. Niven: **Balanced scorecard step-by-step : maximizing performance and maintaining results**, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, USA, 2nd ed, 2006.
30. Pierre.Melquiot: **1.001 mots et abréviations de l'Environnement et du Développement Durable**, edition RECYCONSULT, BEZIERS, France, 2003.
31. Regine Barth, Franziska Wolff: **Corporate Social Responsibility in Europe: Rhetoric and Realities**, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK, 2009.
32. Robert S. Kaplan, David P. Norton: **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**, Harvard Business School Press, Boston, 2001.

33. Robert S. Kaplan, David P. Norton: **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into actions**, Harvard business school Press, Boston, 1996.
34. Robert S. Kaplan, David R. Norton: **Using balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard business review January-february 1996, Harvard business school Press, Boston.
35. Shigeyasu Sakamoto: **Beyond World-Class Productivity**, Springer, London, 2010.
36. Stefan Schaltegger, Roger Burritt and Holger Petersen: **An introduction to corporate environmental management: striving for sustainability**, Greenleaf Publishing, UK, 2003.
37. Stefan Schaltegger, Roger Burritt and Holger Petersen: **An Introduction To Corporate Environmental Management Striving for Sustainability**, Greenleaf Publishing Limited, UK, 2003.
38. Thierry Raes et al: **Développement Durable Aspect s Strategiques et opérationnels**, Editions Francis Lefebvre, Paris, France, 2010.
39. Tracey strange, Anne bayley, **Le développement durable à la croisée de l'économie de la société et l'environnement**, Organisation de Coopération et de Développement Economiques, Paris, France, 2008.
40. World Business Council for Sustainable Development: **The Cement Sustainability initiative**, Our agenda for action, Switzerland, July 2002 .
41. Yves Enrègle et Annick Souyet: **La responsabilité Sociétale de l'entreprise Sous le prisme de developpement durable**, Arnaud franel Editions, Québec, Canada, 2009.

❖ Les Thèses:

42. Béatrice Bellini Butel: **l'intégration de la donnée écologique dans la gestion de l'entreprise une analyse contingente au niveau des sites de production**, Thèse de doctorat, Université Lille 1, France, 1997.
43. Olusegun Monsuru Vincent: **The Impact of Corporate Environmental Responsibility on Financial Performance: Perspective from the Multinational Extractive Sector**, Doctor of Philosophy thesis, Brunel Business School, Brunel University, September 2012.

❖ Rapports et études:

44. Francesco Zingales, Anastasia O'Rourke and Kai Hockerts : **Balanced scorecard and sustainability state of the Art review**, working papers, the centre for the management of environmental resources, INSEAD, France, 2002.
45. Estelle Desarnaud, Soichiro Ando, Thibaud Desbarbieux et Yannick Prebay; **Les enjeux du développement durable au sein de l'industrie du Ciment :**

- réduction des émissions de CO2**, Rapport Final, Atelier Changement Climatique, Octobre 2005 - Février 2006.
46. Hadelin de Beer: **L'entreprise et le développement durable**, etopia, Octobre 2010.
47. IS.ISO 14031 (1999) : **Environmental Management–Environmental Performance Evaluation- Guidelines**, Bureau of Indian standards, NEW DELHI, INDIA, November 2003.
48. The General Assembly of the United Nations: **Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development**, 70th session, A/RES/70/1, 25 September 2015.
49. The General Assembly of the United Nations: **United Nations Millennium Declaration**, 55/2, 8th plenary meeting, 8 September 2000.
50. The Global Cement Directory, The Global Cement Report, USA, 2013.
51. Natacha Seguin, et all: **Le Ciment**, Groupe ALPHA, Centre études et prospective, France.

❖ **Les revues:**

52. Archie B.Carroll, **The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders**, Business Horizons, July-August 1991
53. Frank Figge, et all, **Development of a Sustainability Balanced Scorecard: Translating Strategy into Value-based Sustainability Management**, Journal of management studies, APCEA, Vol.8, N°1, university of south Australia, 2002.
54. Frank Medel-González, et all: **Sustainability performance measurement with Analytic Network Process and balanced scorecard: Cuban practical case**, Production, 26(3), Jul./Set. 2016.
55. Janet B .Butler, Sandra Cherie Henderson and Cecily Raiborn: **Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting**, Management Accounting Quarterly, Vol.12, N° 2, winter 2011.
56. Janet B.Butler, Sandra Cherie Henderson And Cecily Raiborn: **Sustainability and the balanced scorecard: Integrating green measures into business reporting**, Management Accounting Quarterly, VOL.12, NO.2, WINTER 2011.
57. Luc Janicot: **Les Systèmes D'Indicateurs de Performances Environnementale (IPE), Entre Communication et Contrôle**, Association francophone de comptabilité – contrôle – audit / Tome 13 – Volume 1 – Juin 2007.

58. Luís Miguel D.F.Ferreira, Cristóvão Silva and Susana Garrido Azevedo: **An environmental balanced scorecard for supply chain performance measurement**, Benchmarking: An International Journal, Vol. 23 Iss 6, 2016.
59. Maria Radu: **Empirical Study on the Indicators of Sustainable Performance–the Sustainability Balanced Scorecard, Effect of Strategic Organizational Change**, Sustainability and Organizational Change, Amfiteatru Economic, Vol.14, N° 32, June 2012.
60. Martin Bennett, Pall M.Rikhardsson and Stefan Schaltegger: **Environmental Management Accounting–Purpose and Progress**, Eco-Efficiency In Industry and Science, Volume 12, SPRINGERSCIENCE+BUSINESS MEDIA Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, The Netherlands, 2003.
61. Michael L. Werner, Fuyuan Xu: **Executing Strategy with the Balanced Scorecard**, International Journal of Financial Research, Sciedu Press, Canada, Vol. 3, No. 1; January 2012.
62. Mili-Ann M.Tamayao, Virginia J.Soriano: **Enhanced Balanced Scorecard : a Proposed Sustainability Planning Platform**, Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science, Vol.2, WCECS, San Francisco, USA, October 20-22, 2009.
63. Robert S.Kaplan, David P.Norton: **Linking The Balanced Scorecard to Strategy**, California Management review, Vol 39, No 1, Fall 1996.
64. Roger L.Burritt and Chika Saka: **Environmental Management Accounting Applications and Eco- Efficiency: Case Studies from Japan**, Journal of Cleaner Production, vol. 14, ELSEVIER, 2006.
65. Sónia Silva Monteiro, Verónica Paula Lima Ribeiro : **The balanced scorecard as a tool for environmental management: Approaching the business context to the public sector**, Management of Environmental Quality: An International Journal, Vol. 28 Issue: 3.
66. Stefanie Pfahl: **Institutional sustainability**, Inderscience Enterprises Ltd, Int. J. Sustainable Development, Vol8, 2005.
67. Sylvie Fauchaux, Isabelle Nicolaï, Martin O’Connor: **Indicateurs de Développement Durable dans les entreprises : vers un contrat social**, L’encyclopédie du développement durable, N° 86, Les éditions des Récollets, Paris, Mars 2009.
68. Zdravko Krivokapic, Jelena Jovanovicm and Strojniški vestnik : **Using Balanced Scorecard to Improve Environmental Management System**, Journal of Mechanical Engineering 55, 2009.

❖ Les Conférences:

69. Emmanuelle Reynaud et autres: **les déterminants d'un comportement responsable: Une comparaison internationale à grande échelle**, 17ème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Nice Sophia Antipolis, France, juin 2008.
70. Frank Medel González, Lourdes García Ávila : **Sustainable Balanced Scorecard and Information Systems for Environmental Management**, Conference Paper, 7th International Conference of Business Sciences (CICE), January 2010.
71. Halima TAJRI, Mohammed El Hammoumi, Brahim Herrou: **Mesure de performance d'un système de management environnemental (SME), Cas de la maintenance industrielle**, 10ème Conférence Internationale: Conception et Production Intégrées, Tanger – Maroc, 2-4 Décembre 2015.
72. Ian Cobbold and Gavin Lawrie: **The Development of BSC as a Strategic Management tool**, 2GC Conference Paper Presented at PMA Conference, Boston, USA, May 2002.
73. Kirsten Rae, John Sands and David Gadenne : **A Balanced Scorecard Study Of The Effects Of Empowerment, Commitment And Human Resource Management On Environmental Performance**, Proceedings of the Environmental and Sustainability management accounting network (EMAN) Global Conference, Griffith University, , 2013.
74. Monte Wynder : **Environmental performance as a fifth balanced scorecard perspective The judgemental effects of environmental concern, perception of ecological risk and perception of financial risk**, Paper presented at Accounting for Sustainability Conference, School of Accounting, RMIT University, Melbourne, Australia, 3 June 2013.
75. Predrag Pravdic, Rada Kucinar: **Integration of Environmental Aspects into BSC**, 1st International conference on Quality of Life, Center for Quality, Faculty of Engineering, University of Kragujevac, June 2016.
76. Samuel Petros Sebhatu: **Sustainability Performance Measurement for sustainable organizations: beyond compliance and reporting**, 11th QMOD Conference, Quality Management and Organizational Development, Attaining Sustainability From Organizational Excellence to Sustainable Excellence, Helsingborg, Sweden, 20-22 August 2008.

❖ les sites Web:

77. <https://www.lafarge.dz>
78. <https://www.gica.dz>

79. <http://www.balancedscorecard.org>

80. <https://www.commerce.gov.dz>

81. www.wbcdcement.org

82. Environmental Performance Indicators, EPI, DAN TES, 23/10/2010.

http://www.dantes.info/Tools&Methods/Environmentalinformation/enviro_info_spi_epi.html



الملحق رقم 1
أهداف التنمية المستدامة

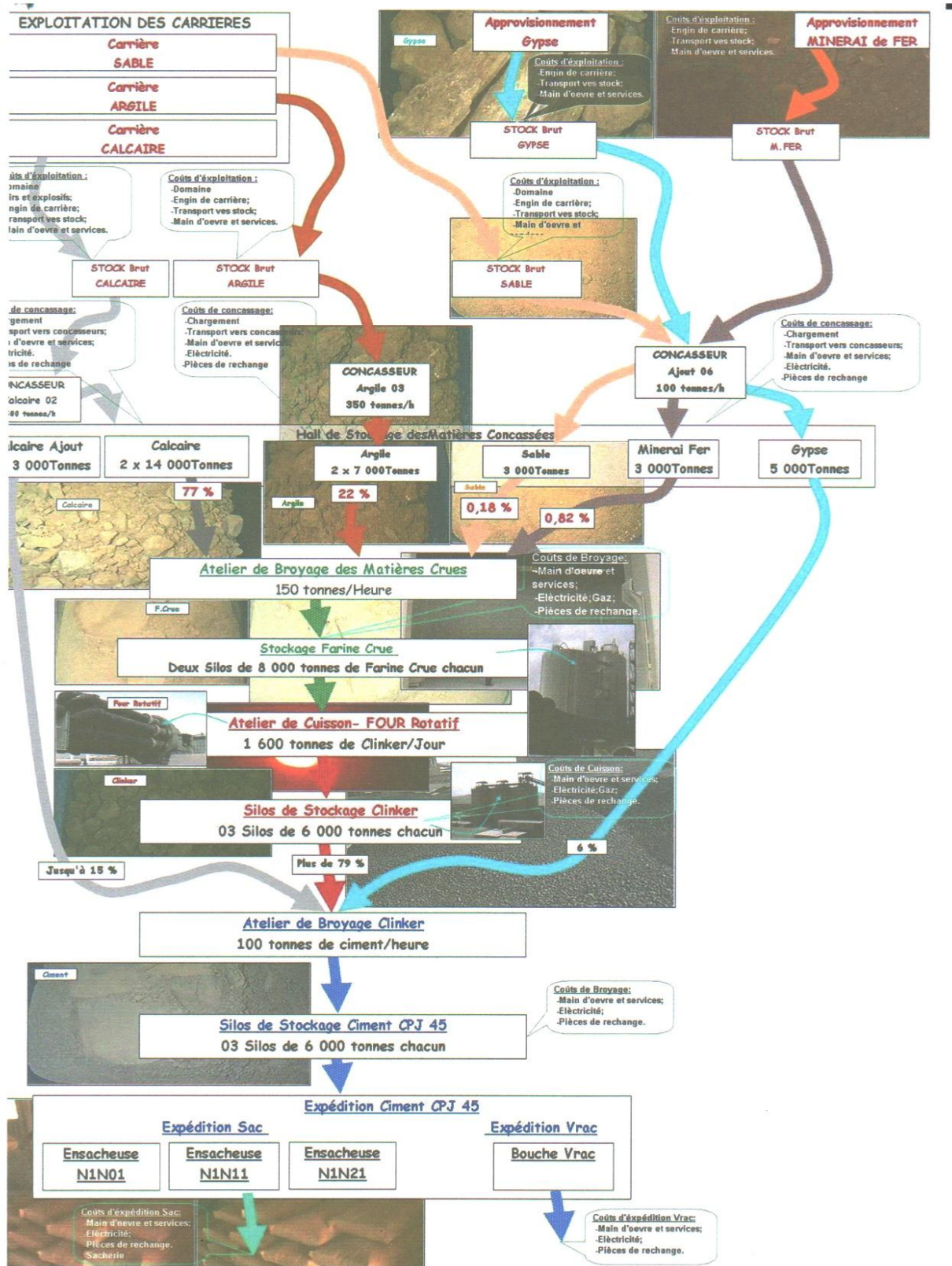
١٧ هدفاً لتحويل عالمنا



الملاحق

الملحق رقم 2

مخطط إنتاج الإسمنت



الملحق رقم 3

سياسة الجودة والسلامة والبيئة لمؤسسة إسمنت تبسة



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE
SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE TEBESSA
« S.C.T. »

ش.ذ.أ. - راسميتها الإجتماعي : 2 700 000 000 D.A :
N° Identification Fiscale : 099812058209320 - N° Article d'Imposition : 12 200 101 077 - N° Registre de Commerce : 98 B05.82.093.00/12

Politique Qualité, Sécurité et Environnement

La prise en compte des conséquences liées à la qualité, à l'environnement et à la sécurité de notre activité relative à la production du ciment, est une préoccupation qui devient aujourd'hui une exigence légale et réglementaire.

La Société des ciments (SCT) est dans l'optique d'adhérer totalement le Système de Management Intégré (SMI) comme parties prenantes dans la réalisation de ses activités. De ce fait, elle exerce sa responsabilité en matière de protection de l'environnement et dans la réduction, autant que possible, de l'impact de ses activités et de ses produits sur l'environnement, sur la santé et sécurité de son personnel et celle des personnes intéressées. Ainsi, « produire propre » est un fait imposé, mais cela revient à réaliser mieux et à moindre coût et c'est ce qui est exigé par nos clients, pouvoirs publics et les parties intéressées, c'est pour quoi :

La SCT s'engage :

- A se conformer aux exigences légales applicables et aux autres exigences;
- A l'amélioration continue en matière de qualité, de prévention de la pollution et de la santé et sécurité ;
- A l'élaboration des objectifs réalisables en matière de:
 - o Gestion des déchets ;
 - o Utilisation rationnelle des ressources naturelles ;
 - o Prise en charge des aspects environnementaux significatifs générés par nos activités ;
 - o Suppression des sources d'accidents au travail ;
 - o Elimination des non-conformités en faisant évoluer le SMI
 - o Satisfaction de nos clients;
 - o Développement de l'activité Béton Pré-à l'emploi (BPE) ;

En tant que Directeur Général de l'entreprise, Je m'engage à mettre en place les moyens humains et matériels nécessaires pour l'atteinte des objectifs tracés et de revoir et adapter notre politique et nos objectifs aux évolutions internes et externes.

Je compte sur l'implication de tous pour être les acteurs au quotidien de l'amélioration de nos performances par la mise en œuvre de système de management intégré.


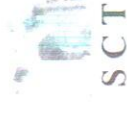
Tébessa Le 15/03/2015

Le Directeur Général
BENHAFID Djamel
Directeur Général
BENHAFID Djamel

SIEGE SOCIAL : Rue BELKACEMI Youcef BP 83 RP 12000 Tébessa (W. Tébessa) - Algérie
Tél : + 213(0)37 49 17 98. - Fax : + 213 (0)37 49 23 87 - site web : www.sct.dz - email : sct.tebessa@gmail.com

الملحق رقم 4

وثيقة تحديد المخاطر البيئية ومخاطر الصحة والسلامة لمؤسسة إسمنت تبسة

	سريره إسمنت تبسة SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE TEBESSA Groupe GICA	Réf : Pro 01/PR07	
	Procédure : Identification et évaluation des dangers SST et aspects environnementaux	Version N°: 02/2016	


 المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
 GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE
 SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE TEBESSA « S.C.T. »

S.P.A. au capital social de : 2 700 000 000 D.A. - D.A. : 2700000000
 N° Identification Fiscale : 099 412 200 315 638 - N° Article d'imposition : 12 200 101 077 - N° Registre de Commerce : 98 B05 02 093 00/12

Enregistrement N° : FIC 02-1/PR07

Fiche d'identification et de cotation
Des aspects environnementaux et des dangers SST

Aspect environnemental/Danger SST	Conformité réglementaire	Probabilité / Fréquence d'occurrence	Critères d'évaluation		Risque E/SST(RES)
			Gravité de l'impact	Niveau de maîtrise	

Le risque environnementale/SST (RES) est calculé pour chaque Aspect/Danger multipliant les indices obtenus pour les quatre critères retenus.

RES = Conformité réglementaire x fréquence x gravité x maîtrise

Le RES représente le niveau d'importance que l'Aspect/danger a pour l'organisation. Il peut être classé suivant quatre groupes

RES	Importance	Signification
Entre 1 et 24	Faible	Aspect/danger E non prioritaire, ne nécessitant pas d'intervention immédiate.
Entre 25 et 49	Moyen	La prise en charge de cet Aspect/danger pourrait déjà générer des effets positifs pour l'environnement /SST, mais non prioritaire.
Entre 50 et 250	Significatif	L'Aspect/danger doit être pris en compte lors de la programmation des actions correctives
Au-dessus de 250	Grave	Aspect/danger prioritaire, en opposition avec la réglementation ou la politique QSE

الملحق رقم 1-5

الآثار البيئية لمؤسسة إسمنت تبسة

Identification et évaluation des aspects environnementaux

Zone et /ou Atelier	Aspects significatifs	Impacts
Carrière et piste calcaire	Poussière engendrée par les engins et l'exploitation de la carrière	Agissant sur les engins Pollution atmosphérique
	Vibration à cause des opérations de tirs	Risque sur installations et les infrastructures
Carrière et piste argile	Rejets gazeux (NOX, CO) engendrés par les engins	Pollution atmosphérique
	Poussière engendrée par les engins utilisant de la piste	Agissant sur les engins et les riverains
Ateliers d'entretien du matériel roulant	Rejets gazeux (NOX, CO) engendrés par les engins	Pollution atmosphérique
	Produits dangereux (batterie usagées)	Contient des substances dangereuses pour la faune, la flore et le sol
	Pneumatiques usagées	Risque d'incendie
	Huiles et graisses usées	Pollution des infrastructures et le sol
	Pièces usagées	Pollution des infrastructures et le sol
	Bruits et vibration \geq (100db)	Risque sur la santé des travailleurs
Zone cru	Poussières	Pollution des installations et du sol

الملحق رقم 2-5

تابع للآثار البيئية لمؤسسة إسمنت تبسة

Identification et évaluation des aspects environnementaux

Zone et /ou ateliers	Aspects significatifs	Impacts
Zone cuisson	Emission atmosphérique	Pollution des installations et du sol
	Consommation de l'eau (perte d'une quantité importante d'eau)	Gaspillage des ressources naturelles
	Déchets solides (cartons, briques usées,....etc)	Risque d'incendie
Zone ciment	Poussière (multiples fuites des ciments)	Pollution des installations et du sol
	Bruit et vibration ($\geq 100\text{db}$)	Risque sur la santé des travailleurs
	Consommation de l'eau (perte d'une quantité importante d'eau)	Gaspillage des ressources naturelles
	Déchets solides (fuis ; pièces :.....etc)	Pollution des installations et du sol
	Poussières (multiples fuites des ciments)	Pollution des installations et du sol et risque sur la santé des travailleurs
Zone expédition	Rebus de sac des ciments	Pollution des infrastructures et le sol et risque incendie
	Déchets solides (bois)	Pollution des infrastructures et le sol

الملحق رقم 3-5

تابع للآثار البيئية لمؤسسة إسمنت تبسة

Identification et évaluation des aspects environnementaux

Zone de concassage calcaire	Poussière (multiple fuites des ciments)	Pollution de l'installation et du sol et risque sur la santé des travailleurs
	Bruit et vibration (95 dB)	Risque sur la santé des travailleurs
Zone de concassage argile	Huiles et graisses usées (présence des fûts ; sol pollué)	Pollution des infrastructures et le sol
	Poussière (débordement de matière)	Pollution des infrastructures et le sol
Salles des compresseurs 68-1 et 68-2	Bruit et vibration (100 dB)	Risque sur la santé des travailleurs
	Huiles et graisses usées (présence des fûts ; sol pollué)	Pollution des infrastructures et le sol
	Déchets solides (chiffons, filtres usagés,....etc.)	Pollution des infrastructures et le sol
Cantine	Consommation d'eau	Gaspillage des ressources naturelles
	Déchets solides (déchets ménager)	Pollution des infrastructures et le sol

الملحق رقم 4-5

تابع للآثار البيئية لمؤسسة إسمنت تبسة

Identification et évaluation des aspects environnementaux

Zone et /ou ateliers	Aspects significatifs	Impacts
Aires de stockage	Huiles et graisses usées	Pollution des infrastructures et le sol
	Pneumatiques usagées	Pollution des infrastructures et le sol
	Pièces usagées	Pollution des infrastructures et le sol
Atelier mécanique	Déchets solides (bois ; ferrailles ; cartons ; coupeaux, etc.)	Pollution des infrastructures et le sol
	Pièces usagées	Pollution des infrastructures et le sol
	Huiles et graisses usées présence des fûts ; sol pollué)	Pollution des infrastructures et le sol
Magasins GDS	Pneumatique usagées (sol pollué)	Pollution des infrastructures et le sol
	Huiles et graisses (sol pollué)	Pollution des infrastructures et le sol
	Produits dangereux	Risque d'incendie
Station traitement des eaux	Consommation d'eau	Gaspillage des ressources naturelles

الملحق رقم 5-5

تابع للآثار البيئية لمؤسسة إسمنت تبسة

Identification et évaluation des aspects environnementaux

Zone et/ou Ateliers	Aspects significatif	Impacts
Blocks administratifs	Déchets solides (déchets ménager ; cartouches imprimante...etc.)	Pollution des infrastructures et le sol
Aires libres	Déchets solides (déchets ménager ; cartons...etc.)	Pollution des infrastructures et le sol
Laboratoire	Produite dangereux	Pollution des infrastructures et le sol et risque sur la santé des travailleurs

الملحق رقم 06

وضعية إنتاج وتخزين المخلفات الخاصة والخطيرة لسنة 2017

Tableau 1 : Production et stocks des déchets spéciaux et /ou dangereux - Année 2017 -

Secteur d'activité	Dénomination de la structure	Désignation et consistance du déchet	Code du déchet	Quantité générée (kg/an)	Quantité stockée (kg)		Conformité de stockage vis-à-vis la réglementation	Quantité traitée valorisée ou recyclée (tonnes)	Mode et lieu de traitement
					Temporaire	Permanent			
Industrie de ciment	Cimenterie Elmalabiod	Batteries et accumulateurs usagés	16.6.1	25 Unités/an (825KG)	0 Unités (0KG)	/	Stockées dans des conteneurs métalliques entreposés dans une plateforme bétonnée	315 Unités (9140KG)	Récupération par (ENPEC)2017
		Graisses pour lubrification usagées	20.1.9	1460 KG /an	10280 KG	/	stockées dans des fûts de 180 kg entreposés dans une aire bétonnée.	10280 KG	Réutilisation interne et vente au repreneur agréé (actuellement Manque de repreneur agréé)
		Huiles usagées à bases minérales	13.3.3	5432.4KG/an	3283.6 KG	/	stockées dans des fûts de 200 litres entreposés dans une aire bétonnée	3283.6 KG	Réutilisation interne
		Filtres à huiles usagés	16.1.4	196 unités /an (326 KG)	3008 litres (4544 KG)	/	stockés dans des conteneurs entreposés dans une aire bétonnée.	3008 litres (4544KG)	Récupération par un organisme agréé (actuellement Manque de repreneur agréé)
		Huiles de vidanges usagées	13.2.3	3693.6KG/an	0KG	/	stockées dans des fûts de 200 litres entreposés dans une aire bétonnée.	5842.4 KG	Récupération par (NAFTAL) 2017
		Equipement mis en rebut contenant des composants dangereux (Tube à rayon X usagé)	16.2.5	01 Unité /5ans (2.65KG)	06 Unités (15.9KG)	/	stockés dans une armoire blindée gardée par la sécurité	/	Récupération par un organisme agréé (actuellement absence de repreneur agréé)

الملاحق

الملحق رقم 07

استهلاك الكهرباء والغاز في مؤسسة إسمنت تبسة

	<i>électricité</i>	
	Kwh	D.A
2012	65 654 700,00	150 915 742,84
2013	65 106 700,00	151 557 413,93
2014	45 599 200,00	107 039 823,01
2015	71 069 300,00	150 842 073,99
2016	63 378 900,00	166 364 118,49
2017	64 218 500,00	172 758 639,05

	<i>Gaz</i>	
	Nm3	D.A
2012	46 504 690,00	68 891 409,57
2013	43 388 381,00	63 243 969,23
2014	31 231 992,94	46 851 656,34
2015	34 533 028,96	72 931 256,66
2016	47 217 907,00	99 290 499,81
2017	48 590 688,00	105 461 375,94

HARKATI Marouane
Société Des Ciments
De Tébessa
Ciment de Tébessa
DEPARTEMENT PRODUCTOR

الملحق رقم 1-8

جدول حسابات النتائج لمؤسسة إسمنت تبسة 2012

Société des ciments de tebessa				
2012	COMPTES DE RESULTATS (par nature)			
En DA				
Cptes	DESIGNATION	Note	MONTANT	MONTANT 2011
70	Chiffre d'affaires		3 135 864 671,49	3 017 641 859,52
72	Variation stocks produits finis et en-cours		32 094 430,98	-12 272 407,17
73	Production immobilisée		0,00	0,00
74	Subventions d'exploitation		0,00	597 051,00
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		3 167 959 102,47	3 005 966 503,35
60	Achats consommés		837 641 074,67	743 149 566,53
61 & 62	Services extérieurs et autres consommations		471 065 996,57	497 044 614,05
	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 308 707 071,24	1 240 194 180,58
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 859 252 031,23	1 765 772 322,77
63	Charges de personnel		432 939 963,29	484 689 207,88
64	Impôts, taxes et versements assimilés		72 262 254,43	67 291 665,81
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 354 049 813,51	1 213 791 449,08
75	Autres produits opérationnels		33 885 959,28	11 969 074,83
65	Autres charges opérationnels		12 168 158,93	8 498 388,04
68	Dotations aux amortissements et aux provisions		280 005 443,02	290 203 748,17
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions		3 112 957,45	14 061 956,88
	V - RESULTAT OPERATIONNEL		1 098 875 128,29	941 120 344,58
76	Produits financiers		953 302,11	1 850 974,56
66	Charges financières		83 887 031,07	156 768 978,89
	VI - RESULTAT FINANCIER		-82 933 728,96	-154 918 004,33
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		1 015 941 399,33	786 202 340,25
695 & 698	Impôts exigibles sur résultat ordinaires		183 253 077,00	154 574 228,00
692 & 693	Impôts différés (Variations) sur résultat ordinaires		1 486 796,86	1 843 045,51
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 205 911 321,31	3 033 848 509,62
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 374 709 795,84	2 404 063 442,88
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		831 201 525,47	629 785 066,74
77	Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00
67	Eléments extraordinaires (Charges) (à préciser)		0,00	0,00
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
12	X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		831 201 525,47	629 785 066,74
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		0,00	0,00
	XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		831 201 525,47	629 785 066,74
	Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00
	Part du groupe (1)		0,00	0,00

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

الملحق رقم 2-8

جدول حسابات النتائج لمؤسسة إسمنت تبسة 2013

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2013

DATE: 07/02/2018
HEURE: 11.05
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		3 253 958 377,33	
Variation stocks produits finis et en cours		11 479 305,31	
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		3 265 437 682,64	
Achats consommés		653 984 916,81	
Services extérieurs et autres consommations		579 528 950,84	
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 233 513 867,66	
III. VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)		2 031 923 814,98	
Charges de personnel		573 485 766,83	
Impôts, taxes et versements assimilés		74 655 427,28	
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 383 782 620,88	
Autres produits opérationnels		10 436 655,96	
Autres charges opérationnelles		19 644 855,45	
Dotations aux amortissements et aux provisions		278 547 445,98	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		19 872 327,65	
V. RESULTAT OPERATIONNEL		1 116 889 303,06	
Produits financiers		3 040 027,88	
Charges financières		660 984,95	
VI. RESULTAT FINANCIER		2 379 042,83	
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		1 118 278 345,89	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		207 499 656,00	
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-7 166 639,81	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 298 786 694,13	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 380 841 364,33	
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		817 945 329,80	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		817 945 329,80	
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم 3-8

جدول حسابات النتائج لمؤسسة إسمنت تبسة 2014

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2014

DATE: 07/02/2018
HEURE: 11:05
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		2 404 128 605,44	3 253 958 377,33
Variation stocks produits finis et en cours		72 896 294,19	11 479 305,31
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 477 024 899,63	3 265 437 682,64
Achats consommés		648 685 389,98	653 984 916,81
Services extérieurs et autres consommations		545 446 723,58	579 528 950,84
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 194 132 113,56	1 233 513 867,65
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		1 282 892 786,07	2 031 923 814,99
Charges de personnel		465 547 392,95	573 485 766,83
Impôts, taxes et versements assimilés		56 776 408,91	74 655 427,28
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		760 568 984,21	1 383 782 620,88
Autres produits opérationnels		26 808 013,65	10 436 655,96
Autres charges opérationnelles		16 187 403,21	19 644 855,45
Dotations aux amortissements et aux provisions		359 146 370,58	278 547 445,98
Reprise sur pertes de valeur et provisions		35 463 366,73	19 872 327,65
V. RESULTAT OPERATIONNEL		448 698 680,80	1 115 898 303,08
Produits financiers		37 606 480,54	3 040 027,88
Charges financières		680 552,95	650 984,95
VI. RESULTAT FINANCIER		36 925 927,59	2 379 042,93
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		485 624 608,39	1 118 278 346,01
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		174 539 594,48	207 499 656,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-31 161 674,02	-7 166 639,81
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 575 902 760,55	3 298 786 694,13
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 236 848 162,62	2 380 841 364,33
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIREs		340 054 607,93	917 945 329,80
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		340 054 607,93	917 945 329,80
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم 4-8

جدول حسابات النتائج لمؤسسة إسمنت تبسة 2015

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2015

DATE: 07/02/2018
HEURE: 11.04
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		4 287 336 894,62	2 404 128 605,44
Variation stocks produits finis et en cours		-92 420 039,68	72 896 294,19
Production immobilisée		419 690,89	
Subventions d'exploitation		2 250 000,00	
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		4 187 588 645,83	2 477 024 899,83
Achats consommés		950 009 306,91	648 685 389,98
Services extérieurs et autres consommations		609 590 644,10	546 446 723,58
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 668 598 951,01	1 185 132 113,56
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		2 637 989 694,82	1 281 892 786,07
Charges de personnel		808 793 788,99	465 547 392,95
Impôts, taxes et versements assimilés		88 785 431,78	56 776 408,91
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 740 407 374,06	769 688 984,21
Autres produits opérationnels		13 788 174,25	26 808 013,65
Autres charges opérationnelles		41 748 369,26	16 187 403,21
Dotations aux amortissements et aux provisions		971 313 118,02	359 146 370,58
Reprise sur pertes de valeur et provisions		63 919 100,99	35 463 366,73
V. RESULTAT OPERATIONNEL		806 063 182,01	448 608 690,80
Produits financiers		13 604 136,08	37 606 480,54
Charges financières		8 830 968,17	680 552,95
VI. RESULTAT FINANCIER		4 773 187,91	38 925 927,59
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		809 828 328,82	483 432 618,39
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		374 847 185,00	174 539 594,48
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-75 625 737,97	-31 161 674,02
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 288 897 957,15	2 576 902 760,55
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 778 293 074,26	2 236 948 162,62
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		610 604 882,89	340 054 697,93
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		610 604 882,89	340 054 697,93
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم 5-8

جدول حسابات النتائج لمؤسسة إسمنت تبسة 2016

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2016

DATE: 07/02/2018
HEURE: 11:04
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal : 090812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		3 832 751 325,20	4 287 336 894,62
Variation stocks produits finis et en cours		-5 236 488,47	-92 420 039,68
Production immobilisée		6 472 314,91	419 690,89
Subventions d'exploitation			2 250 000,00
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		3 833 827 181,84	4 197 688 646,83
Achats consommés		909 475 676,90	950 009 306,91
Services extérieurs et autres consommations		581 805 871,86	609 590 644,10
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 491 281 648,78	1 569 609 951,01
III. VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)		2 342 646 632,88	2 637 888 694,82
Charges de personnel		688 076 732,77	808 793 788,99
Impôts, taxes et versements assimilés		62 123 587,07	88 785 431,78
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 692 446 313,04	1 740 407 374,06
Autres produits opérationnels		107 618 910,77	13 788 174,25
Autres charges opérationnelles		28 146 082,40	41 748 369,26
Dotations aux amortissements et aux provisions		702 501 109,53	971 313 118,02
Reprise sur pertes de valeur et provisions		165 567 990,15	63 919 100,99
V. RESULTAT OPÉRATIONNEL		1 134 866 022,03	806 063 182,01
Produits financiers		64 586 321,26	13 604 136,08
Charges financières		4 927 528,31	8 830 968,17
VI. RESULTAT FINANCIER		69 658 792,96	4 773 167,91
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V + VI)		1 184 848 814,88	809 828 328,82
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		277 097 485,00	374 847 185,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		75 679 971,97	-75 625 737,97
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES		4 171 700 403,82	4 288 897 957,15
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITÉS ORDINAIRES		3 329 834 045,81	3 778 293 074,26
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITÉS ORDINAIRES		841 866 358,01	510 604 882,89
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		841 866 358,01	510 604 882,89
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم 1-9

الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة 2012 (أصول)

Société des ciments de tebessa		2012		BILAN				En DA	
ACTIF	Note	BRUT	AMORT / PROVIS.	NET 2012	NET 2011				
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)									
Ecart d'acquisition - "goodwill"									
Immobilisations incorporelles		37 810 476,64	27 428 801,14	10 381 675,51	14 153 874,25				
Immobilisations corporelles		9 225 832 306,36	7 756 323 755,25	1 469 508 551,12	1 555 239 568,50				
Terrains		60 374 299,56	-	60 374 299,56	38 850 567,56				
Bâtiements		1 896 474 543,63	1 421 928 689,00	474 545 854,63	677 801 783,17				
Autres immobilisation corporelles		7 268 983 463,17	6 334 395 066,25	934 588 396,92	838 587 217,77				
Immobilisations en concession									
Immobilisations en cours		130 723 752,72	-	130 723 752,72	140 481 759,77				
Immobilisations financières		507 123 504,83	-	507 123 504,83	6 328 470,83				
Titres mis en équivalence									
Autres participations et créances rattachées									
Autres titres immobilisés									
Prêts et autres actifs financiers non courants		507 123 504,83	-	507 123 504,83	6 328 470,83				
Impôts différés actif		56 051 183,48	-	56 051 183,48	54 347 630,26				
TOTAL ACTIF NON COURANT		9 957 541 224,03	7 783 752 556,38	2 173 788 667,65	1 770 551 303,61				
ACTIF COURANT									
Stocks et en cours		940 947 675,65	-	940 947 675,65	1 076 332 371,93				
Créances et emplois assimilés		66 694 570,92	-	66 694 570,92	193 755 196,08				
Clients		21 564 186,62	-	21 564 186,62	123 094 342,87				
Autres débiteurs		15 720 637,11	-	15 720 637,11	17 555 939,60				
Impôts et assimilés		29 409 747,19	-	29 409 747,19	53 104 913,61				
Autres créances et emplois assimilés									
Disponibilités et assimilés		1 880 767 162,42	-	1 880 767 162,42	1 704 196 166,71				
Placements et autres actifs financiers courants									
Trésorerie		1 880 767 162,42	-	1 880 767 162,42	1 704 196 166,71				
TOTAL ACTIF COURANT		2 888 409 408,99	-	2 888 409 408,99	2 974 283 734,72				
TOTAL GENERAL ACTIF		12 845 950 633,02	7 783 752 556,38	5 062 198 076,64	4 744 835 038,33				

الملحق رقم 2-9

الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة 2012 (خصوص)

Société des ciments de tebessa		2012	
BILAN			
En DA			
PASSIF	Note	2012	2011
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		2 700 000 000,00	2 700 000 000,00
Capital non appelé		-	-
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		537 822 782,58	81 879 781,66
Ecart de réévaluation		-	-
Ecart d'équivalence (1)		-	-
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		831 201 525,47	629 785 066,74
Autres capitaux propres (Report à nouveau)		-	2 942 065,81
Part de la société consolidante (1)		-	-
Part des minoritaires (1)		-	-
TOTAL CAPITAUX PROPRES		4 069 024 308,05	3 408 722 782,58
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		-	89 827 693,75
Impôts (différés et provisionnés)		143 406,06	111 943,00
Autres dettes non courantes		-	-
Provisions et produits comptabilisés d'avance		302 171 708,23	288 590 882,57
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		302 315 114,29	378 530 519,32
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		182 626 243,27	202 517 761,37
Impôts		78 336 256,45	296 452 245,29
Autres dettes		429 896 154,58	458 611 729,77
Trésorerie Passif		-	-
TOTAL PASSIFS COURANTS		690 858 654,30	957 581 736,43
TOTAL GENERAL PASSIF		5 062 198 076,64	4 744 835 038,33

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

الملحق رقم 3-9

الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة 2013 (أصول)

Exercice 2013

PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		38 208 786,84	30 974 886,34	8 233 800,30	
Immobilisations corporelles		9 381 482 087,68	7 883 647 858,28	1 387 834 428,30	
Terrains		60 374 299,56		60 374 299,56	
Agencement et installation terrain		24 196 534,12	18 818 259,67	5 378 274,45	
Bâtiments		1 901 184 026,47	1 304 071 805,60	597 112 220,87	
Autres immobilisations corporelles		7 395 727 227,41	6 670 657 593,99	725 069 633,42	
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours		61 084 348,44		61 084 348,44	
Immobilisations financières		509 569 334,99		509 569 334,99	
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courant		509 569 334,99		509 569 334,99	
Impôts différés actif		63 217 822,90		63 217 822,90	
TOTAL ACTIF NON COURANT		10 044 542 390,53	8 024 522 655,60	2 020 018 734,93	
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		1 288 200 997,36		1 288 200 997,36	
Créances et emplois assimilés					
Clients		18 912 569,18		18 912 569,18	
Autres débiteurs		30 710 391,42		30 710 391,42	
Impôts et assimilés		90 674 430,72		90 674 430,72	
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		2 412 655 775,72		2 412 655 775,72	
TOTAL ACTIF COURANT		3 841 154 164,40		3 841 164 184,40	
TOTAL GENERAL ACTIF		13 885 696 554,93	8 024 522 655,60	5 861 173 859,33	

الملحق رقم 4-9

الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة 2013 (خصوص)

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2013

DATE: 07/02/2018
HEURE: 10:44
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		2 700 000 000,00	
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		1 136 944 308,05	
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		0,00	
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-25 496 198,98	
Résultat de l'exercice		917 945 329,80	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		4 728 388 438,87	
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Liaison inter unité			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		143 406,06	
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		320 390 200,32	
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		320 533 606,38	
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		191 464 436,21	
Impôts		62 873 733,54	
Autres dettes		556 908 684,33	
Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		811 246 864,08	
TOTAL GENERAL PASSIF		5 861 173 899,33	
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم 5-9

الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة 2014 (أصول)

Exercice 2014

PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		42 820 698,84	34 876 860,70	7 744 845,84	8 233 800,30
Immobilisations corporelles		9 872 438 831,80	8 283 124 801,23	1 679 313 730,67	1 387 834 428,30
Terrains		60 374 299,66		60 374 299,66	60 374 299,66
Agencement et installation terrain		24 196 534,12	18 845 910,72	5 350 623,40	5 378 274,45
Bâtiments		1 901 976 026,47	1 391 417 072,35	510 558 954,12	597 112 220,87
Autres immobilisations corporelles		7 885 891 771,65	6 882 861 918,16	1 003 029 853,49	725 069 633,42
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours		173 118 882,08		173 118 882,08	51 084 348,44
Immobilisations financières		645 668 001,88		645 668 001,88	608 688 334,89
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courant		545 656 001,66		545 656 001,66	508 669 334,99
Impôts différés actif		99 477 830,25		99 477 830,25	63 217 822,90
TOTAL ACTIF NON COURANT		10 733 213 052,41	8 328 000 551,93	2 405 212 600,48	2 020 019 734,93
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		1 450 329 936,35	6 575 758,30	1 443 754 178,05	1 288 200 997,36
Créances et emplois assimilés					
Clients		49 484 855,01		49 484 855,01	18 912 569,18
Autres débiteurs		22 253 348,61		22 253 348,61	30 710 391,42
Impôts et assimilés		11 120 083,23		11 120 083,23	90 674 430,72
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		1 793 225 658,07		1 793 225 658,07	2 412 655 775,72
TOTAL ACTIF COURANT		3 325 413 781,27	6 575 758,30	3 319 838 022,87	3 841 154 164,40
TOTAL GENERAL ACTIF		14 058 626 833,68	8 334 576 310,23	5 725 050 523,45	5 861 173 899,33

الملحق رقم 6-9

الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة 2014 (خصوم)

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2014

DATE: 07/02/2018
HEURE: 10:48
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		2 700 000 000,00	2 700 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		1 738 313 438,87	1 136 944 308,05
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-12 561 384,45	-25 496 198,98
Résultat de l'exercice		340 054 597,93	917 945 329,80
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		4 766 806 662,38	4 728 989 438,87
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Liaison Inter unité			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		5 241 739,39	143 406,06
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		352 196 278,09	320 390 200,32
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		367 438 017,48	320 638 806,38
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		200 726 455,75	191 464 436,21
Impôts		55 462 410,66	62 873 733,54
Autres dettes		345 378 969,78	556 908 684,33
Trésorerie Passif		238 017,43	
TOTAL PASSIFS COURANTS III		801 806 863,62	811 248 864,08
TOTAL GENERAL PASSIF		5 725 050 523,46	5 861 173 899,33
(1) : à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم 7-9

الميزانية المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة 2015 (أصول)

Exercice 2015

PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		43 388 128,61	37 767 186,02	5 640 944,48	7 744 946,84
Immobilisations corporelles		10 516 068 038,83	8 861 664 308,16	1 883 601 727,48	1 679 313 730,67
Terrains		60 374 299,56		60 374 299,56	60 374 299,56
Agencement et installation terrain		24 196 534,12	24 196 534,12	0,00	5 350 623,40
Bâtiments		1 931 436 959,97	1 479 891 892,09	451 545 067,88	510 558 964,12
Autres immobilisations corporelles		8 499 048 242,98	7 147 465 882,94	1 351 582 360,04	1 003 029 853,49
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours		83 484 860,34		83 484 860,34	173 118 982,08
Immobilisations financières		9 389 334,99		9 389 334,99	645 668 001,88
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courant		9 389 334,99		9 389 334,99	545 556 001,88
Impôts différés actif		170 005 234,89		170 005 234,89	99 477 830,25
TOTAL ACTIF NON COURANT		10 821 343 586,36	8 689 311 494,17	2 132 032 082,18	2 405 212 500,48
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		1 480 061 133,56	41 625 140,05	1 438 435 993,51	1 443 754 178,05
Créances et emplois assimilés					
Clients		61 137 724,90		61 137 724,90	49 484 855,01
Autres débiteurs		34 275 413,21		34 275 413,21	22 253 348,61
Impôts et assimilés		25 615 249,57		25 615 249,57	11 120 083,23
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers cours					
Trésorerie		3 508 633 157,68		3 508 633 157,68	1 793 225 558,07
TOTAL ACTIF COURANT		5 109 722 678,92	41 625 140,05	6 088 087 638,87	3 319 838 022,97
TOTAL GENERAL ACTIF		15 931 066 265,28	8 730 936 634,22	7 200 129 631,06	5 725 050 523,45

الملحق رقم 8-9

الميزانيات المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة سنة 2015 (خصوص)

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDÉ"
Exercice 2015

DATE: 07/02/2018
HEURE: 10:50
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		2 700 000 000,00	2 700 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées (1))		1 964 231 652,35	1 738 313 438,87
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-69 436 047,05	-12 561 384,45
Résultat de l'exercice		510 604 882,89	340 054 597,93
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		5 106 400 488,18	4 786 808 952,88
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Liaison Inter unité			
Emprunts et dettes financières		98 408 340,75	
Impôts (différés et provisionnés)		143 406,06	5 241 739,39
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		646 726 775,90	352 196 278,09
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		746 278 622,71	367 438 017,48
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		242 331 136,43	200 726 455,75
Impôts		77 595 645,74	55 462 410,66
Autres dettes		1 029 523 837,99	345 378 969,78
Trésorerie Passif			238 017,43
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 349 450 620,18	801 806 863,62
TOTAL GENERAL PASSIF		7 200 129 631,06	5 725 050 523,46
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم 9-9

الميزانيات المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة سنة 2016 (أصول)

Exercice 2016

PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Notes	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		43 864 128,61	38 088 990,83	4 664 138,68	5 840 844,48
Immobilisations corporelles	10 821 803 817,17	10 821 803 817,17	9 058 114 828,48	1 862 489 287,88	1 883 601 727,48
Terrains		60 374 299,56		60 374 299,56	60 374 299,56
Agencement et installation terrain		24 196 534,12	24 196 534,12	0,00	0,00
Bâtiments		1 946 438 612,97	1 561 185 874,30	385 252 738,67	451 545 067,88
Autres immobilisations corporelles		8 890 406 090,52	7 473 732 221,07	1 416 673 869,45	1 351 582 360,04
Immobilisations en concession		188 380,00		188 380,00	
Immobilisations en cours		213 432 272,20		213 432 272,20	83 484 860,34
Immobilisations financières		2 008 389 334,88		2 008 389 334,88	9 389 334,88
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		1 000 000 000,00		1 000 000 000,00	
Prêts et autres actifs financiers non courant		1 009 389 334,88		1 009 389 334,88	9 389 334,88
Impôts différés actif		105 962 343,61		105 962 343,61	170 005 234,89
TOTAL ACTIF NON COURANT		13 294 041 997,48	9 098 204 620,42	4 196 837 377,08	2 132 032 082,19
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		1 706 384 497,31	71 308 811,59	1 635 075 685,72	1 438 435 993,51
Créances et emplois assimilés					
Clients		111 605 267,68		111 605 267,68	61 137 724,90
Autres débiteurs		126 002 956,36		126 002 956,36	34 275 413,21
Impôts et assimilés		85 006 886,58		85 006 886,58	25 615 249,57
Autres créances et emplois assimilés		61 666 666,66		61 666 666,66	
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers cours					
Trésorerie		1 276 528 750,83		1 276 528 750,83	3 508 633 157,68
TOTAL ACTIF COURANT		3 367 195 025,42	71 308 811,59	3 296 886 213,83	5 068 097 538,87
TOTAL GENERAL ACTIF		16 661 237 022,90	9 169 513 432,01	7 491 723 590,89	7 200 129 631,06

الملحق رقم 9-10

الميزانيات المحاسبية لمؤسسة إسمنت تبسة سنة 2016 (خصوم)

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA "CONSOLIDE"
Exercice 2016

DATE: 07/03/2018
HEURE: 10:52
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Notes	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		2 700 000 000,00	2 700 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		2 202 700 488,19	1 964 231 652,35
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-170 996 994,20	-69 436 047,05
Résultat de l'exercice		841 866 358,01	510 604 882,89
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		6 678 688 862,01	6 106 400 488,18
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Liaison Inter unité			
Emprunts et dettes financières		116 701 362,75	98 408 340,75
Impôts (différés et provisionnés)		11 860 072,39	143 406,06
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		544 722 436,67	646 726 775,90
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		673 283 871,81	746 278 622,71
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		484 085 073,33	242 331 136,43
Impôts		255 823 654,90	77 595 645,74
Autres dettes		504 961 138,84	1 029 523 837,99
Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 244 869 867,07	1 349 450 620,16
TOTAL GENERAL PASSIF		7 491 723 590,89	7 200 129 631,06
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم 1-10

مبيعات مؤسسة إسمنت تبسة سنة 2012

المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
COUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE



SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA

« S.C.T. »

ش.ذ.ا. - راسماتها الاجتماعي : 2 700 000 000 D.A
N° Identification Fiscale : 099 412 200 315 638 - N° Article d'imposition : 12 200 101 077 - N° Registre de Commerce : 98 B05 82 083 00112

DEPARTEMENT COMMERCIAL

CHIFFRES D'AFFAIRES 2012

2012	QtVrac(T)	QtSac(T)	M.H.T	T.V.A	T.T.C
JANVIER	620	1660	11271025,56	1277876,91	12548902,48
FEVRIER	1500	1190	12775640,92	2141607,67	14917248,59
MARS	8160	18775	132583588,8	17162807,57	149746396,4
AVRIL	12120	14560	128585127,2	18435279,34	147020406,6
MAI	8180	15035	113493076,1	16749838,34	130242914,4
JUIN	12820	15970	138929998,9	19077138,31	158007137,2
JUILLET	8240	10110	88503589,06	14417699,89	102921288,9
AOUT	6360	9860	78857948,13	12186166,58	91044114,71
SEPTEMBRE	8060	14840	111959230	17139269,1	129098499,1
OCTOBRE	9300	14100	113680768,4	17234469,1	130915237,5
NOVEMBRE	6960	11030	87527178,84	13890394,77	101417573,6
DECEMBRE	10840	13330	116583076	18106830,63	134689906,6
TOTAL	93160	140460	1134750248	167819378,2	1302569626
			233620		

SCE FACTURATION

U.C TEB (T)	QtVrac(T)	QtSac(T)	total(T)
	36160	292040	328200

total annuel(T)	QtVrac(T)	QtSac(T)	total(T)
	129300	432500	561800

الملحق رقم 2-10

مبيعات مؤسسة إسمنت تبسة سنة 2014

المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
ROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE



SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
« S.C.T. »

ش.ذ.ا. - رأسها الاجتماعي : 2 700 000 000 D.A : S.P.A. au capital social de : 2 700 000 000 D.A
N° Identification Fiscale : 099 412 200 315 638 - N° Article d'Imposition : 12 200 101 077 - N° Registre de Commerce : 98 B05 82 093 00012

CHIFFRES D'AFFAIRES 2014

2014	QtVrac(T)	QtSac(T)	M.H.T	T.V.A	T.T.C
JANVIER					
FEVRIER					
MARS					
AVRIL					
MAI	6440	17190	140433514,8	23818120,57	164251635,4
JUIN	6220	19120	151062222,4	25680577,81	176742800,2
JUILLET	7740	18850	157689662,8	26807242,68	184496905,5
AOUT	11940	25830	223349122,8	37969350,88	261318473,7
SEPTEMBRE	9000	24200	197340920	33547957,3	23088877,3
OCTOBRE	12420	29670	249496796,4	42414456,63	291911253
NOVEMBRE	12400	28255	240716419	40921792,47	281638211,5
DECEMBRE	66160	163115	1360088658	231159498,3	1591248157
TOTAL	229275				

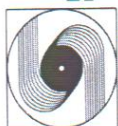
SCE FACTURATION

U.C TEB (T)	QtVrac(T)	QtSac(T)	total(T)
	17665	118620	136285
total annuel(T)	83825	281735	365560

الملحق رقم 3-10

مبيعات مؤسسة إسمنت تبسة سنة 2015

المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
GROUPE INDUSTRIEL DES CEMENTS D'ALGERIE



SOCIETE DES CEMENTS DE TEBESSA
« S.C.T. »

ش.ذ.ا. - رأسيتها الاجتماعي : 2 700 000 000 D.A
S.P.A. au capital social de :

N° Identification Fiscale : 099 412 200 315 638 - N° Article d'imposition : 12 200 101 077 - N° Registre de Commerce : 98 805 82 093 001/2

CHIFFRES D'AFFAIRES 2015 CIMENT SCT + UC + SABLE + AUTRE				
CIMENET SCT				
CIMENT CPJ VRAC	CIMENT CPJ SAC	CIMENT CRS SAC	CIMENT CRS VRAC	M.H.T
160 417,46	267 395,00	4 500,00	33 780,42	2 918 397 066,38
CIMENET UNITE COMMERCIALE				
CIMENT CPJ VRAC	CIMENT CPJ SAC	CIMENT CRS SAC	CIMENT CRS VRAC	
23 172,54	150 440,00	-	3 279,58	
CIMENET SCT + UC				
CIMENT CPJ VRAC	CIMENT CPJ SAC	CIMENT CRS SAC	CIMENT CRS VRAC	M.H.T
183 590,00	417 835,00	4 500,00	37 060,00	2 918 397 066,38
TOTAL	601 425,00		41 560,00	
			642 985,00	
SABLE SCT				
Carreau Mine	28 378,00	Rendu	36 048,00	M.H.T
				62 268 030,00
SABLE UC				
Carreau Mine				Rendu
				746,10
SABLE SCT + UC				
Carreau Mine	28 378,00	Rendu	36 794,10	M.H.T
				62 268 030,00

الملحق رقم 4-10

مبيعات مؤسسة إسمنت تبسة سنة 2016



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
GRUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA
 « S.C.T. »

ش.ذ.أ. - راسماتها الإبتصاصي : S.P.A. au capital social de : 2 700 000 000 D.A
 N° Identification Fiscale : 099 412 200 315 638 - N° Article d'imposition : 12 200 101 077 - N° Registre de Commerce : 98 805 82 093 00/12

CHIFFRES D'AFFAIRES 2016 CIMENT SCT + UC + SABLE + AUTRE

CIMENET SCT				M.H.T
CIMENT CPJ VRAC	CIMENT CPJ SAC	CIMENT CRS SAC	CIMENT CRS VRAC	
125 574,50	197 480,00	4 100,00	40 739,68	2 359 741 164,66

CIMENET UNITE COMMERCIALE			
CIMENT CPJ VRAC	CIMENT CPJ SAC	CIMENT CRS SAC	CIMENT CRS VRAC
39 122,50	146 140,00		5 417,32

CIMENET SCT + UC				M.H.T
CIMENT CPJ VRAC	CIMENT CPJ SAC	CIMENT CRS SAC	CIMENT CRS VRAC	
164 697,00	343 620,00	4 100,00	46 157,00	
	508 317,00		50 257,00	
TOTAL			558 574,00	

SABLE SCT			M.H.T
Carreau Mine	Rendu		
9 933,36	55 843,56		65 788 860,14

SABLE UC		M.H.T
Carreau Mine	Rendu	
	1 883,26	

SABLE SCT + UC		M.H.T
Carreau Mine	Rendu	
11 816,62	55 843,56	

AUTRE		M.H.T
DESIGNATION		
ALFET TIARET		4 380 300,00
BOULET		
MARTAUX		
BLINDAGE		
FERAILLE		
SERVICE SME		
TOTAL		1 155 721,11

TOTAL	QTE (T)	M.H.T
CIMENT	558 574,00	2 359 741 164,66
SABLE	67 660,18	65 788 860,40
AUTRE		5 536 021,11

TOTAL GENERAL	QTE (T)	M.H.T
		2 431 066 046,17

LECHEF DE SCE COMMERCIAL

KHALFALLAH Mouhamed

الملاحق

الملحق رقم 11

كمية المواد الأولية المستهلكة والكلنكر المنتج في مؤسسة إسمنت تبسة

2017	CONSOUMMATION M.PREMIERS							FARINE CRU		CLINKER	
	Calcaire	Argile	Sable	M.Fer	Cal.Ajouts	Gypse	Total	Prod	Cons	Prod	Cons
ANNEE	550,262	172,188	4,476	12,883	99,498	38,254	877,561	693,572	690,993	444,853	439,980
2016	CONSOUMMATION M.PREMIERS							FARINE CRU		CLINKER	
	Calcaire	Argile	Sable	M.Fer	Cal.Ajouts	Gypse	Total	Prod	Cons	Prod	Cons
ANNEE	570,954	193,684	8,184	13,117	106,115	35,988	928,042	737,121	736,750	435,257	435,491
2015	CONSOUMMATION M.PREMIERS							FARINE CRU		CLINKER	
	Calcaire	Argile	Sable	M.Fer	Cal.Ajouts	Gypse	Total	Prod	Cons	Prod	Cons
ANNEE	621,543	207,304	9,174	15,575	113,822	40,128	1,007,546	808,357	804,048	475,364	475,322
2014	CONSOUMMATION M.PREMIERS							FARINE CRU		CLINKER	
	Calcaire	Argile	Sable	M.Fer	Cal.Ajouts	Gypse	Total	Prod	Cons	Prod	Cons
ANNEE	386,693	128,231	1,251	6,826	62,361	25,268	610,630	492,002	490,038	290,169	290,069
2013	CONSOUMMATION M.PREMIERS							FARINE CRU		CLINKER	
	Calcaire	Argile	Sable	M.Fer	Cal.Ajouts	Gypse	Total	Prod	Cons	Prod	Cons
ANNEE	563,475	217,113	1,457	9,459	90,827	28,387	910,718	741,674	743,760	431,367	431,272
2012	CONSOUMMATION M.PREMIERS							FARINE CRU		CLINKER	
	Calcaire	Argile	Sable	M.Fer	Cal.Ajouts	Gypse	Total	Prod	Cons	Prod	Cons
ANNEE	552,713	204,270	1,233	10,011	104,610	35,005	907,842	727,770	726,276	430,881	431,334
2011	CONSOUMMATION M.PREMIERS							FARINE CRU		CLINKER	
	Calcaire	Argile	Sable	M.Fer	Cal.Ajouts	Gypse	Total	Prod	Cons	Prod	Cons
ANNEE	575,504	191,293	1,907	9,934	115,319	32,969	926,926	741,030	742,178	440,468	440,370

Société Des Ciments
De Tébessa
Cimenterie Elma Eabell
DEPARTEMENT PRODUCTION

الملحق رقم 12

عدد العمال وتصنيفاتهم في مؤسسة إسمنت تبسة



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA

« S.C.T. »

S.P.A. au capital social de 2 700 000 000 D.A. - رأس مالها الاجتماعي

N° Identification Fiscale: 099 412 200 315 638 - N° Article d'imposition: 12 200 101 077 - N° Registre de Commerce: 98 B05 82 093 00/12

NOMBRE D'EFFECTIFS

	EFFECTIF 2013	EFFECTIF 2014	EFFECTIF 2015	EFFECTIF 2016	2017		TAUX DE REPARTITION %	ECART 17-16	Taux de réalisation R/P %
					P.EFFECTIF 2017	R.EFFECTIF 2017			
Cadre dirigeants	5	5	5	5	124	5	1,54	1	91%
Cadres et cadres supérieur	72	99	135	113		108	33,33	-6	
Agents de maîtrise	163	143	117	116	114	109	33,64	-7	96%
agents d'exécution	39	30	37	32	34	33	10,19	1	97%
TOTAL PERMANENTS	279	277	294	266	272	255	78,70	-11	94%
Cadre				4	4	23	7,10	19	575%
Maitrise				4	41	19	5,86	15	46%
exécution				21	33	27	8,33	6	82%
TOTAL (CDD)	9	23	39	29	78	69	21,30	40	88%
EFFECTIF TOTAL	288	300	333	295	350	324	100	29	93%

الملاحق

الملحق رقم 13

استهلاك الماء

EAU	TOTAL(M3)	TOTAL(DA)	Prod cim(T)	Cons Spec m3/t
2,010	12,560	335,982	560,033	0.0224
2,011	7,168	193,536	573,484	0.0125
2,012	7,889	213,003	563,516	0.0140
2,013	5,878	158,706	537,500	0.0109
2,014	10,742	290,034	368,815	0.0291
2,015	12,175	328,725	614,047	0.0198
2,016	11,393	307,965	562,700	0.0202
2,017	4,497	145,206	563,016	0.0080

HARKATI Marouane
Société Des Ciments
De Tlemcen
Ciment de Tlemcen
DÉPARTEMENT PRODUCTOR

الملحق رقم 1-14

وضعية إنتاج وتخزين المخلفات الخاصة والخطيرة لسنة 2012

Wilaya de Tébessa
Direction de l'Environnement

ETAT SUR LES DECLARATIONS DES DECHETS SPECIAUX DANGEREUX
pour l'année 2012

LOCALITE	DENOMINATION DE L'UNITE INDUSTRIELLE	CODE DECHETS	DENOMINATION DECHETS INTERNE	QUANTITE DECHETS INTERNES	Observation	Les mesures et sanctions prises à l'encontre des contrevenants
Commune El-malabiod	Société des ciments de Tébessa - Cimenterie El-malabiod	16.6.1	Batteries et accumulateurs	112 Unités	Récupération par ENIPEC SETIF	
		20.1.9	Graisses pour lubrification	19.35 Tonnes	Manque de repreneur	
		13.3.3	Huiles usagées à bases	2640 litres	Réutilisation interne	
		16.1.4	Filtres à souillés	1386 litres	Manque de repreneur	
		13.2.3	Huiles de vidanges	9800 litres	Récupération par NAFTAL	
		16.2.5	Tube à rayon X	06 Unités	Manque de repreneur	

الملحق رقم 3-14

وضعية إنتاج وتخزين المخلفات الخاصة والخطيرة لسنة 2014

Tableau 1 : Production et stocks des déchets spéciaux et /ou dangereux - Année 2014 -

Secteur d'activité	Dénomination de la structure	Designation et consistance du déchet	Code du déchet	Quantité générée (kg/an)	Quantité stockée (kg)		Conformité de stockage vis-à-vis la réglementation	Quantité traitée ou recyclée (tonnes)	Mode et lieu de traitement
					Temporaire	Permanent			
Industrie de ciment	Cimenterie Elmalabiod	Batteries et accumulateurs usagés	16.6.1	77 Unités/an (254.1KG)	216 Unités (7128KG)	/	Stockées dans des conteneurs métalliques entreposés dans une plateforme bétonnée	216 Unités (7128KG)	Récupération par ENIPEC SETIF
		Graisses pour lubrification usagées	20.1.9	4200 KG./an	5400 KG	/	stockée dans des fûts de 180 kg entreposés dans une aire bétonnée.	5400 KG	Réutilisation interne et vente au repreneur agréé (actuellement Manque de repreneur agréé)
		Huiles usagées à bases minérales	13.3.3	1740 KG/an	1200 KG	/	stockées dans des fûts de 200 litres entreposés dans une aire bétonnée	1200 KG	Réutilisation interne
		Filtres à huiles usagés	16.1.4	90 unités /an (149.7KG)	2700 litres (4050KG)	/	stockés dans des conteneurs entreposés dans une aire bétonnée.	2700 litres (4050KG)	Récupération par un organisme agréé (actuellement Manque de repreneur agréé)
		Huiles de vidanges usagées	13.2.3	800 KG/an	3927 KG	/	stockées dans des fûts de 200 litres entreposés dans une aire bétonnée.	2873 KG	Récupération par NAFTAL(2014)
		Equipement mis en rebut contenant des composants dangereux (Tube à rayon X usagé)	16.2.5	01 Unité /sans (2.65KG)	06 Unités (15.9KG)	/	stockés dans une armoire blindée gardée par la sécurité	/	Récupération par un organisme agréé (actuellement absence de repreneur agréé)



الملحق رقم 4-14

وضعية إنتاج وتخزين المخلفات الخاصة والخطيرة لسنة 2016

Tableau 1 : Production et stocks des déchets spéciaux et /ou dangereux - Année 2016 -

Secteur d'activité	Dénomination de la structure	Désignation et consistance du déchet	Code du déchet	Quantité générée (kg/an)	Quantité stockée (kg)		Conformité de stockage vis-à-vis la réglementation	Quantité traitée valorisée ou recyclée (tonnes)	Mode et lieu de traitement	
					Temporaire	Permanent				
Industrie de ciment	Cimenterie Elmalabiod	Batteries et accumulateurs usagés	16.6.1	20 Unités/an (660KG)	263 Unités (8679KG)	/	Stockées dans des conteneurs métalliques entreposés dans une plateforme bétonnée	263 Unités (8679KG)	Récupération par un organisme agréé (actuellement Manque de repreneur agréé)	
		Graisses pour lubrification usagées	20.1.9	1800 KG./an	8820 KG	/	stockées dans des fûts de 180 kg entreposés dans une aire bétonnée.	8820 KG	Réutilisation interne et vente au repreneur agréé (actuellement Manque de repreneur agréé)	
		Huiles usagées à bases minérales	13.3.3	3600 KG/an	3600 KG	/	stockées dans des fûts de 200 litres entreposés dans une aire bétonnée	3600KG	Réutilisation interne	
		Filtres à huiles usagées	16.1.4	150 unités /an (249.50KG)	2962 filtres (4467.50KG)	/	stockés dans des conteneurs entreposés dans une aire bétonnée.	2962 filtres (4467.50KG)	Récupération par un organisme agréé (actuellement Manque de repreneur agréé)	
		Huiles de vidanges usagées	13.2.3	2421.90KG/an	757.9 KG	/	stockées dans des fûts de 200 litres entreposés dans une aire bétonnée.	2916.9 KG	Récupération par NAFTAAL(2016)	
		Equipement mis en rebut contenant des composants dangereux (Tube à rayon X usagé)	16.2.5	01 Unité /5ans (2.65KG)	06 Unités (15.9KG)	/	stockés dans une armoire blindée gardée par la sécurité	360 KG	Réutilisation interne	
										Récupération par un organisme agréé (actuellement absence de repreneur agréé)





المخلص:

نشأ مفهوم التنمية المستدامة نظرا للنقص الملحوظ في النماذج السابقة للتنمية، خاصة بعد تصادم متطلبات التنمية مع متطلبات حماية البيئة، فدأبت المبادرات وفق هذا المفهوم الحديث نحو توحيد جهود الجميع، للدفاع عن حق الأجيال الحالية والقادمة في الموارد وفي بيئة سليمة. فكان على المؤسسات أن تتحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة، لذا قامت بجملة من المبادرات البيئية. إلا أن تنفيذ العديد من المؤسسات الاقتصادية لأنظمة الإدارة البيئية لم يدم طويلا. ومع ظهور بطاقة الأداء المتوازن BSC كأداة لتقييم الأداء وترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أنشطة، أصبح بإمكانها من خلال دمج مؤشرات الأداء البيئي للمؤسسات فيها، أن توفر وسيلة فعالة لسد الفجوة بين مساعي تعزيز مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة، وواقع عملياتها وأنشطتها اليومية.

وقد تم تصميم نموذج مقترح لمؤسسة إسمنت تبسة لبطاقة أداء متوازن، تتضمن مؤشرات الأداء البيئي، ومن خلال تطبيقه تم التوصل إلى مدى أهمية هذه الأداة كنظام يبرز تأثير الأداء البيئي على الأداء الكلي للمؤسسة، وأنها توفر نظام متكامل لتقييم ومتابعة الأداء البيئي والكلي للمؤسسة معا، وكشف الانحرافات وتصحيحها، مما يساهم في دمج استراتيجيات الاستدامة في المؤسسة ويزيد من فعالية دورها في تحقيق التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الأداء البيئي، المسؤولية البيئية، الاستدامة، التنمية المستدامة.

Résumé:

Le concept de développement durable a émergé en raison de l'absence observée dans les modèles précédents de développement, en particulier après la collision des exigences du développement avec les exigences de protection de l'environnement, donc les initiatives sous ce concept moderne ont été orientées vers l'unification des efforts de tous, afin de défendre le droit des générations présentes et futures sur les ressources et dans un environnement sain. Par conséquent, les entreprises à assumer leur responsabilité envers l'environnement et la société, Pour cela, les entreprises économiques ont entrepris une série d'initiatives environnementales. Cependant, la mise en œuvre de nombreuses entreprises économiques de système de management environnemental n'a pas duré longtemps. Avec l'avènement du tableau de bord équilibré BSC comme un outil pour évaluer la performance et la stratégie de l'organisation de traduire les activités. Cela peut devenir un outil en intégrant la performance environnementale des entreprises dans lesquelles les indicateurs de fournir un moyen efficace pour combler le fossé entre les efforts de renforcement de la contribution de l'entreprise au développement durable, et la réalité de leurs opérations et leurs activités quotidiennes.

Un modèle proposé pour la Société de Cément Tébesa a été conçu pour un tableau de bord équilibré BSC comprenant des indicateurs de performance environnementale et, par son application, l'importance de cet outil a été déterminée comme un système mettant en évidence l'impact de la performance environnementale sur la performance globale de l'entreprise, et détecte les écarts et les corriger, ce qui contribue à l'intégration des stratégies de durabilité dans l'entreprise et augmente l'efficacité de son rôle dans la réalisation du développement durable.

Mots-clés: Carte de performance équilibrée, Performance environnementale, Responsabilité environnementale, Durabilité, Développement durable.

Abstract:

The concept of sustainable development has emerged due to the lack observed in previous models of development, especially after the collision of development requirements with the requirements of environmental protection, so initiatives under this modern concept have been directed towards the unification of the efforts of all, in order to defend the right of the present and future generations on the resources and in a healthy environment. Therefore, enterprises assume their responsibility towards the environment and society, the economic enterprises have undertaken a series of environmental initiatives. However, the implementation of many economic enterprises of environmental management system did not last long. With the advent of Balanced Scorecard BSC as a tool to evaluate the performance and strategy of the organization to translate the activities, This can become a tool in integrating the environmental performance of companies in which indicators provide an effective way to bridge the gap between efforts to strengthen the company's contribution to sustainable development, and the reality of their operations and their activities. daily.

A proposed model for the Tebessa Cement Company was designed for a Balanced Scorecard BSC including environmental performance indicators and, through its application, The importance of this tool as a system highlights the impact of environmental performance on the overall performance of the enterprise, the importance of this model was determined as a system highlighting the impact of environmental performance on the overall performance of the enterprise, and detects and corrects deviations, which contributes to the integration of sustainability strategies in the company and increases the effectiveness of its role in achieving sustainable development.

Keywords: Balanced Scorecard, Environmental performance, Environmental responsibility, Sustainability, Sustainable development.