

بطاقة الأداء المتوازن المستدام كمدخل لتحقيق التكامل بين ممارسات الاستدامة وإستراتيجية المؤسسة.

دراسة حالة شركة زين للاتصالات – الأردن –

**Sustainable Balanced Scorecard as input to achieve the integration of sustainability practices and corporation strategy.  
Case study: Zain Telecommunications Company - Jordan -**

كوثر رامي 1, مراد كواشي 2

1 جامعة العربي بن مهيدي, kaouther.rami@gmail.com

2 جامعة العربي بن مهيدي, kouachimourad@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2019-06-28 تاريخ القبول: 2020-05-19

**ملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية الربط بين ممارسات الاستدامة وإستراتيجية المؤسسة، باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام، وذلك في ظل الحواجز أمام إدماج أبعاد الاستدامة في إستراتيجية المؤسسة، وباعتبار الاستدامة هي الركيزة الخامسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، والتي تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، وتعتبر شركة زين للاتصالات – الأردن – شركة ملتزمة بتعزيز التنمية المستدامة، من خلال تنسيق أنشطتها التجارية وإستراتيجياتها المتعلقة باستدامة المؤسسات، وفقا لبرنامج التنمية المستدامة ما بعد سنة 2015، إدراكا منها بأن أهداف التنمية المستدامة هي أهداف أساسية للتنمية الاجتماعية، الاقتصادية والبيئية.

**الكلمات المفتاحية:** بطاقة أداء متوازن، إستدامة، بطاقة أداء متوازن ومستدام، إستراتيجية المؤسسة، تقييم الأداء.

تصنيف JEL: M01, M14, Q01, Q56..

**Abstract :**

This study aimed to shed light on how to link sustainability practices and corporation's strategy using Sustainable Balanced Scorecard ( SBSC), under the barriers to integrate a sustainability dimensions into the corporation's strategy, so that sustainability is the fifth pillar of a SBSC, and which combines financial and non-financial indicators to assess the comprehensive performance of the corporation. zain Company – Jordan – considered as a committed company to enhancing sustainable development by coordinating its business activities and sustainability

المؤلف المرسل: كوثر. رامي: kaouther.rami@gmail.com

strategies in accordance with the Sustainable Development Program beyond 2015, to achieve the social, economic and environmental development.

**Keywords :** Balanced Scorecard; Sustainability; Sustainable Balanced Scorecard; Corporation' Strategy; performance evaluation.

**Jel Classification Codes :** M01, M14, Q01, Q56.

## مقدمة:

في محاولات لتوجه المؤسسات نحو الاستدامة، تم انشاء أدوات ونظم مختلفة من شأنها أن تساهم في دمج أبعاد الاستدامة، مثل نظم الإدارة البيئية ISO 14001 ونظم لإدارة الجوانب الاجتماعية ISO 18001... ولكن من الواضح أن هذه الأدوات ما هي إلا خطوات بسيطة تجعل المؤسسة تفتقر تدريجيا لمبادئ التنمية المستدامة، وذلك لأن أغلبية المؤسسات تواجه مشاكل مختلفة، تمنعهم من تحقيق ذلك ولعل من أهمها: عدم وجود معلومات كافية عن كيفية دمج الاستدامة في إستراتيجية المؤسسة، هذه الأخيرة التي تعتبر عملية معقدة، تتطلب تحليل شامل لنشاطات وبيئة المؤسسة، ووضع أهداف منطقية وقابلة للقياس والتنفيذ والتقييم، وقائمة على حقائق ومعلومات حقيقية، وصياغة مهام محددة وقابلة للقياس، بالإضافة إلى السبب الرئيسي، والمتمثل في أن الكثير من المؤسسات تفتقر إلى أنظمة التحكم المناسبة، التي تكون قادرة على تنفيذ ومراقبة الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية ضمن أداة واحدة، وبذلك أصبح من الضروري التركيز على تنفيذ إستراتيجية جديدة، تستجيب لمتطلبات الاستدامة لضمان بقاء المؤسسة، واستمرارها في ظل المنافسة. وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن المستدام واحدة من الأدوات أو الطرق المستخدمة لذلك، خاصة فيما يتعلق بمفهومها متعدد الأبعاد، والتي تنتج صورة أكثر وضوحا للعلاقة بين الممارسات المستدامة وإستراتيجيات المؤسسة.

من هذا المنطلق يمكن طرح التساؤل التالي: من خلال ماذا يمكن الربط أو التكامل بين أبعاد الاستدامة وإستراتيجية

المؤسسة في شركة زين للاتصالات -الأردن -؟

فرضية الدراسة

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن المستدام الاطار المناسب لتحقيق التكامل بين أبعاد الاستدامة والإستراتيجية في

شركة زين للاتصالات الأردن.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف يمكن إنجازها في ما يلي:

- الإلمام بأهم المفاهيم النظرية المرتبطة بطاقة الأداء المتوازن المستدام؛
- التعرف على الاستدامة كركيزة خامسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، وكيفية دمجها ضمن إستراتيجية المؤسسة؛

■ توضيح مدى تطبيق شركة زين الأردن لأبعاد الاستدامة ضمن الإستراتيجية العامة للشركة، من منظور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

### منهج الدراسة

من أجل الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والإحاطة بأهم جوانبها ومعالجة الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتقديم أهم المفاهيم النظرية حول بطاقة الأداء المتوازن المستدام والاستدامة، واستعراض أهم الجوانب المحيطة بهذا المفهوم، ومدى تطبيقه في شركة زين للاتصالات الأردن، وذلك من خلال تحليل تقارير الاستدامة، والتقارير السنوية للفترة 2015-2017.

### محاور الدراسة

لغرض الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى ثلاثة محاور على النحو التالي:

المحور الأول: بطاقة الأداء المتوازن المفهوم والأبعاد،

المحور الثاني: الاستدامة كركيزة خامسة لبطاقة الأداء المتوازن؛

المحور الثالث: دراسة حالة شركة زين للاتصالات - الأردن -.

#### 1. بطاقة الأداء المتوازن المفهوم والأبعاد

##### 1.1. أصل بطاقة الأداء المتوازن

تم إنشاء نموذج بطاقة الأداء المتوازن من قبل ديفيد نورتن وكابلان روبرت من خلال مشروع بحثي مدته عام واحد بتمويل من طرف شركة الاستشارات الإدارية لنورتن وشركاؤه سنة 1990 في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يهدف هذا البرنامج إلى اكتشاف نظام لتقييم الأداء العام للمؤسسة. (Chung، 2016) من خلال الجمع بين الأهداف المالية وغير المالية في نظام إدارة شامل، يدمج عدة أهداف في المؤسسات، والتي تدير في المقام الأول الأهداف المالية والميزانية العمومية والدخل... (Zavodna، 2013)

وبالتالي تم انشاء بطاقة الأداء المتوازن كأداة لرصد أداء المؤسسة من زاوية أوسع، وتستند في ذلك على أن نجاح المؤسسات لم يعد محددًا بالعائد على الاستثمار والأرباح فقط، وإنما هناك عوامل أخرى هي أكثر ما ينظر إليها باعتبارها عناصر أساسية في المؤسسة، وتمتد على المدى الطويل، وعلى نحو متزايد مثل رضا العملاء، القدرة على الابتكار، القدرة على التكيف والنمو (Chaker، 2017).

وبذلك أصبحت بطاقة الأداء المتوازن منذ سنة 1991 نهج منتظم يساعد على دمج الأصول المادية وغير المادية في شكل نموذج شامل لترجمة إستراتيجية ورؤية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف طويلة الأجل، ومن ثم تحديد مقاييس الأداء الكمية وغير الكمية، وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الإستراتيجية لقياس الأداء، ثم أداة لتقييمه وتحسينه (October 2016، **Vayvay**). وهي واحدة من أفكار إدارة الأعمال الأكثر دواما واستخداما منذ السنوات العشرين الماضية، حيث تعمل على تحديد العلاقة بين القدرة التنظيمية للمؤسسة والعمليات التجارية، العملاء وتحقيق رضا أصحاب المصلحة (**Montgomery**، 2006).

## 2.1 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

اعتبر كل من كابلان ونورتن أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة للمؤسسات لإدارة مطالب أصحاب المصلحة، وترجمة إستراتيجيات المؤسسة (**Waxenberger**، 2002). وقد قدما مفهوم لبطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام شامل لقياس الأداء، من منظور إستراتيجي، يتم من خلالها ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف إستراتيجية، ومقاييس وقيم مستهدفة، ومبادرات إجرائية تمهيدية واضحة (**Kaplan**، 1992).

ويمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام متعدد الأبعاد، يعنى بتحديد وتنفيذ وإدارة إستراتيجية المؤسسة، مع التركيز على أهداف المؤسسة وترجمة رؤيتها إلى مجموعة من وسائل الأداء، والمؤشرات وتحديد النتائج المتوقعة، ووسائل التنفيذ، فهي تقدم صورة عامة عن أداء المؤسسة من خلال دمج المؤشرات المالية مع مؤشرات الأداء الأخرى، من خلال المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو (**Bagdoniené**، 2011). وهذا ما يشير إليه مصطلح متوازن من خلال التوازن بين العوامل الخارجية، من مساهمين وعملاء والعوامل الداخلية، من عمليات الابتكار والتعلم والنمو (**González**، 2016).

ويستند مفهوم بطاقة الأداء المتوازن على افتراض أن المزايا التنافسية ليست فقط مستمدة من مؤشرات مادية ملموسة قابلة للقياس، وإنما تشير في المقام الأول إلى الاستخدام الفعال لرأس المال، إضافة إلى الاستخدام الفعال للأصول الناعمة غير الملموسة، التي تكون قابلة للإدارة والقياس، مثل الملكية الفكرية والمعارف والقدرات أو العلاقات مع العملاء (**Schaltegger**، 2011).

مما سبق يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إدارة وليست نظام للقياس فقط، تمكن المؤسسات من توضيح رؤيتها وإستراتيجياتها وترجمتها إلى عمل، كما أنها توفر التغذية الرجعية حول كل من العمليات الداخلية والعمليات الخارجية من أجل تحسين الأداء الإستراتيجي (**Bijlani**، 2011). وبالتالي فهي أداة تترجم مهام المؤسسة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومؤشرات ومقاييس الأداء من أربعة منظورات (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم)، إضافة إلى أنها أداة للقياس وأداة للاتصال في المؤسسة (**Al- Haidi**، 2009).

### 3.1 هيكل بطاقة الأداء المتوازن

كما تم الإشارة سابقا أن بطاقة الأداء المتوازن تشير إلى التوازن بين مختلف جوانب الأداء، وهذا يعني أن المؤسسة يجب أن تقوم على قدم المساواة على الأبعاد الأربعة للأداء، وذلك من خلال جمع المقاييس ذات الصلة لكل من هذه الأبعاد أو المنظورات، ويمكن توضيح هذه المنظورات على النحو الآتي:

■ **المنظور المالي:** يتم من خلال هذا المنظور تحديد الدوافع الرئيسية أو طرق تحقيق النجاح المالي، وتحديد ما الذي يريدونه أصحاب المصلحة، وما هي العمليات التي تحتاج المؤسسة إلى وضعها للاستفادة منها بكفاءة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويتضمن هذا المنظور قياس عائد التشغيل، العائد على رأس المال، القيمة الاقتصادية المضافة، كما أن هذا النموذج يخصص لضمان توفير بيانات عن مصادر التمويل في الوقت المناسب، إضافة إلى توفير معلومات صحيحة حول الوضعية المالية للمؤسسة (Sani، 2016).

■ **منظور العملاء:** يركز هذا المنظور على السؤال: كيف ينبغي أن تظهر رؤيتنا لتحقيق رضا العملاء؟ والإجابة على هذا السؤال تكون من خلال تحديد السوق الحالية والمستقبلية، تحديد شرائح العملاء، تحديد الخدمة الموجهة للزبائن من حيث الوقت والجودة والتكلفة، وفي الأخير يتم ترجمة هذه المعايير والمقترحات إلى قيمة تؤدي إلى تحقيق رضا العملاء والاحتفاظ بهم (Schaltegger، 2011).

■ **منظور العمليات الداخلية:** يعتبر إدراج العمليات الداخلية من خلال سلسلة قيمة الأعمال، وتحليلها استنادا إلى عملية الابتكار، عملية التشغيل وخدمات ما بعد البيع، هي الفرق الرئيسي بين بطاقة الأداء المتوازن والنظم التقليدية لقياس الأداء، ويمكن تنفيذها بداية بعملية الابتكار، من خلال توضيح احتياجات العملاء، وتطوير منتجات جديدة لتلبية احتياجاتهم، ليأتي بعد ذلك التركيز على عملية التشغيل، من خلال توفير المنتجات للعملاء الحاليين، وأخيرا عمليات ما بعد البيع، والتي تشمل المنتجات المعيبة والعوائد (Chung، 2016).

■ **منظور التعلم والنمو:** يركز هذا المنظور على خلق قيمة تنظيمية من خلال الموظفين والممارسات المبتكرة، أما المقاييس غير المالية لهذا المنظور قد يكون لها علاقة بمعدل دوران الموظفين، مستويات التدريب والمهارات، وبراءات الاختراع (Butler، 2011).

### 2. الاستدامة كركيزة خامسة لبطاقة الأداء المتوازن

#### 1.2 حتمية الاستدامة

يعود مفهوم الاستدامة إلى سنة 2002 في مؤتمر الشبكة الخضراء للبيئة، حين قدم كل من فرانك فيج، توبياس هان، ستيفان شالتجير وماركس فاغنز ورقة بحثية تدعى "بطاقة الأداء المتوازن المستدام"، حيث دعى المؤلفون من خلال هذه الدراسة إلى إدراك الجوانب البيئية والاجتماعية، وضرورة إدراجها ضمن بطاقة الأداء المتوازن، كما اقترح الباحثون ضرورة التركيز على الركائز الثلاثة للاستدامة (الاقتصادية، البيئية والاجتماعية)، وكيفية استخدامها ودمجها لتعديل بطاقة الأداء المتوازن، وذلك باعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن التقليدية تركز على الأهداف المالية، وتتجاهل الأهداف غير المالية، والمرتبطة بالاستدامة البيئية والاجتماعية (Johansson، 2015). وتتمثل الفكرة الجوهرية للاستدامة في حماية موارد اليوم للمستقبل، من مختلف الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المتكاملة مع مبادئ الحوكمة، إلا أن الاستدامة المؤسسية تشير إلى تحقيق الاستدامة من الناحية الاقتصادية فقط، وبالتالي توجب على المؤسسات ألا تنظر إلى ممارسات الاستدامة كعبء (Gülşè، 2018). وبالتالي فإن مفهوم الاستدامة لا يشير فقط إلى الجوانب المالية، ولكن أيضا إلى الجوانب البيئية والاجتماعية، والهدف الأساسي للاستدامة يتمثل في المضي قدما في جميع الأبعاد في الوقت نفسه، ودمجها ضمن ممارسات وإستراتيجيات المؤسسة (Hansen، 2012).

## 2.2 حول بطاقة الأداء المتوازن المستدام

انطلاقا من النقد القائل أن بطاقة الأداء المتوازن لم تمنح لبعدي الاستدامة البيئية والاجتماعية الأهمية والمكانة التي يستحقها، فقد شرع سنة 2002 في إدخال التعديلات على هذا النظام، وقد كانت هناك آراء متعددة حول كيفية إدخال ودمج البعدين البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن، وكانت هذه الآراء إجمالا تصب في وجوب الأخذ بأحد هذه السيناريوهات الثلاثة الآتية (كواشي، 2014):

- دمج الاستدامة البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن؛
- إضافة منظور إضافي خامس يأخذ بعين الاعتبار أبعاد الاستدامة البيئية والاجتماعية؛
- تصميم بطاقة أداء متوازن مستدام مستقلة عن بطاقة الأداء المتوازن التقليدية.

فقد أشار الباحثون إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تمكن المؤسسة من متابعة أهدافها المالية التقليدية، وتساعد في السيطرة على تقدم القدرات والموارد غير المالية لنموها في المستقبل، كما تمكنها من إدارة الجوانب البيئية والاجتماعية، وبذلك تساعد على تلبية المتطلبات الأساسية للاستدامة (Bagdoniené، 2011).

مما سبق يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن المستدام بأنها أداة تم تطويرها استنادا إلى بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، تهدف إلى دمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية ضمن إدارة المؤسسة بطريقة منظمة (Chaker، 2017). كما تعرف بأنها أداة للتخطيط توفر اطارا مرجعيا يجعل من الممكن فهم الكيفية التي تربط بين الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية المستهدفة (Waxenberger، 2002). وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن المستدام بوسعها أن تساعد على أخذ

جميع جوانب الاستدامة سابقة الذكر لتحقيق الاستدامة، في وقت واحد وبطريقة متوازنة، وهي اطار للقياس والإدارة والإبلاغ عن نتائج إستراتيجية الاستدامة في المؤسسة، كما أنها لا توفر نطاقا أوسع من خلال دمج أبعاد الاستدامة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية فحسب، وإنما توفر أيضا منهجية لسد الفجوة بين المستويات الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة (October 2016، **Vayvay**).

يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن المستدام هي أداة تساعد في تنفيذ الأهداف البيئية والاجتماعية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة، بدلا من تنفيذها كأنظمة ثانوية (**Bagdoniené**، 2011)، صممت خصيصا لتعكس قضايا وأهداف الاستدامة من خلال توضيح إستراتيجيات الاستدامة المناسبة، وترجمتها لتكون قابلة للتنفيذ، كما أنها تساعد في التمييز بين الأداء المالي التقليدي وباقي جوانب الأداء الأخرى، ويمكن استخدامها لتصميم نظام قياس الأداء وتقييم الإستراتيجية، وتحقيق قيمة مستدامة لأعمال المؤسسة (**González**، 2016). وبالتالي فهي أداة لإدارة وقياس الأداء الإستراتيجي صممت لتحقيق أهداف إستراتيجية الاستدامة من مختلف أبعادها (**Hansen**، 2012).

### 3.2. دمج إستراتيجية الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن

سبق الإشارة إلى أن هناك آراء متعددة حول كيفية إدخال ودمج الاستدامة البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن، وكانت هذه الآراء اجمالا تصب في وجوب الأخذ بأحد السيناريوهات الثلاثة سابقة الذكر، وسيتم التطرق لكل طريقة فيما يلي:

■ **دمج الاستدامة البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن:** يمكن أن تندرج الجوانب البيئية والاجتماعية ضمن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وهذا يعني أن يتم دمج الجوانب البيئية والاجتماعية ضمن إستراتيجية المؤسسة، وذلك بعد تحديد الجوانب البيئية والاجتماعية ذات أهمية إستراتيجية، لتصبح بذلك الجوانب البيئية والاجتماعية جزءا لا يتجزأ من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية (**Figge**، 2001).

■ **اضافة منظور اضافي خامس يؤخذ بعين الاعتبار أبعاد الاستدامة البيئية والاجتماعية:** يعتبر اضافة منظور خامس يعنى بالجوانب البيئية والاجتماعية هو النموذج الأكثر حداثة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، وهو النوع الأكثر ملائمة للتحويل نحو تبني إستراتيجية الاستدامة، كما يسلط هذا المنظور الأهمية الإستراتيجية لكل من البعد البيئي والاجتماعي والتأكيد عليهما كقيمة رئيسية في المؤسسة (October 2016، **Vayvay**).

■ **تصميم بطاقة أداء متوازن مستدام مستقلة عن بطاقة الأداء المتوازن التقليدية:** يتم وفقا لهذه الطريقة تصميم وتنفيذ بطاقة أداء متوازن مستدامة مستقلة عن بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، تعنى بدمج مؤشرات الاستدامة في أداء المؤسسة، ويعتبر بتلر وآخرون أن بطاقة الأداء المتوازن المستدام مناسبة للكثير من المؤسسات، مثل المؤسسات التي ليس لديها بطاقة أداء متوازن قائمة، ولكن ترغب في دمج جوانب الاستدامة، إضافة إلى أنه يمكن استخدامها من قبل المؤسسات التي ترغب

في التأكيد على الاستدامة، باعتبارها هدف إستراتيجي، ولكن دون المساس بطاقة الأداء المتوازن القائمة في المؤسسة (Butler، 2011).

## 2. 4 صياغة بطاقة أداء متوازن ومستدام (المتطلبات والخطوات)

أ. المتطلبات: يجب على المؤسسات تلبية عدد من المتطلبات الأساسية، والتي تمكن من صياغة بطاقة أداء متوازن مستدام، ويمكن توضيحها في النقاط الآتية (Figge، 2001):

❖ أن تساهم بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تقييم عمليات الإدارة القائمة على الأنشطة البيئية والاجتماعية؛  
❖ أن يتم دمج الجوانب البيئية والاجتماعية ضمن النظام العام للإدارة في المؤسسة، وأن يلي هذا النظام خصائص ومتطلبات إستراتيجية الاستدامة؛

❖ أن يتم دمج الجوانب البيئية والاجتماعية وفقا لأهميتها الإستراتيجية، وهذا يتعلق بمسألة ما إذا كان إدخال منظور اضافي يدمج الجوانب البيئية والاجتماعية ضروري أو لا.

ب. الخطوات: تحتاج المؤسسة إلى إتباع ثلاثة خطوات رئيسية لصياغة بطاقة أداء متوازن ومستدام، وهي موضحة كالاتي:  
▪ تحديد إستراتيجية وحدة الأعمال: كأول خطوة لصياغة بطاقة أداء متوازن ومستدام هي تحديد وحدة الأعمال التي سيتم تطوير بطاقة الأداء المتوازن فيها، وقد تكون وحدات الأعمال متطابقة على مستوى مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما في المؤسسات الكبرى توجد عدة وحدات للأعمال، والتي تهدف إلى مختلف الفئات من العملاء، وغالبا ما يتم تنظيمها على أنها مراكز للربح (Figge، 2001).

▪ تحديد الجوانب البيئية والاجتماعية ذات الصلة بوحدة الأعمال: كخطوة ثانية لصياغة بطاقة أداء متوازن مستدام مصممة خصيصا لتلبية الاحتياجات المحددة لوحدة الأعمال التي تم اختيارها، يجب تحديد الجوانب البيئية والاجتماعية التي تؤثر على وحدة الأعمال (Schaltegger، 2011).

▪ تحديد الأهمية الاستراتيجية للجوانب البيئية والاجتماعية: تتضمن هذه الخطوة تحديد مدى مواءمة جوانب الاستدامة البيئية والاجتماعية لنجاح الأداء الاقتصادي على المدى الطويل، انطلاقا من اعتبار الجوانب البيئية والاقتصادية قضايا أساسية، وإلى أي مدى يمكن اعتبارها أهداف أساسية في إستراتيجية وحدة الأعمال (Schaltegger، 2011).

## 3. دراسة حالة شركة زين للاتصالات - الأردن -

### 1.3 نظرة عامة حول شركة زين الأردن

شركة زين الأردن هي شركة اتصالات مساهمة مقرها الأردن، وهي إحدى الشركات التابعة لمجموعة زين، التي مقرها في الكويت، حيث استحوذت عليها مجموعة زين سنة 2003، وقد كانت الشركة من أولى الشركات التي دشنت خدمات الجيل الرابع في الأردن، وقد حافظت على حصتها السوقية الرائدة بنسبة 36%، حيث تصل قاعدة عملائها إلى نحو 3.9 مليون عميل، وهو ما يمثل 8% من إجمالي قاعدة عملاء مجموعة زين، حتى نهاية سنة 2017 (التقرير السنوي لمجموعة زين، 2017).

و تصب أهداف شركة زين الأردن في الأهداف العامة لمجموعة زين، والتي تتمثل في الآتي (تقرير الاستدامة لمجموعة زين، 2017):

- ❖ توسيع وتحسين إستراتيجية الشركة لإشراك أصحاب المصلحة عبر جميع الوظائف والأقسام؛
- ❖ مواصلة الدعوة والسعي نحو تحقيق المزيد من المواءمة مع أهداف التنمية المستدامة لما بعد عام 2015؛
- ❖ تلبية احتياجات النازحين في جميع أرجاء المنطقة؛
- ❖ بناء رأس مال بشري داخل الشركة؛
- ❖ استبقاء التزام الشركة بتحقيق أهداف الحد من الانبعاثات لعام 2020؛
- ❖ الاستمرار في تحسين سياسات وممارسات الحوكمة؛
- ❖ تحسين العلاقات مع الهيئات التنظيمية والعملاء والموردين والشركاء.

### 2.3. توجه شركة زين نحو الاستدامة

إن التزامات شركة زين الأردن تتجاوز حدود تطوير قطاع الاتصالات في الأردن، حيث تسعى لدعم المبادرات الوطنية الهادفة، وإطلاق برامج ومشاريع مستقلة تساهم في دعم المجتمعات المحلية والتنمية المستدامة، وقد تحصلت الشركة سنة 2009 على وسام العطاء من الدرجة الأولى، تقديراً لمجهود الشركة المتميز في مجال التنمية المستدامة، وهذا ما دفعنا إلى اختيار شركة زين للاتصالات كمؤسسة محل الدراسة، هذه الأخيرة التي عملت على إرساء معايير في مجال استدامة العمليات التشغيلية، وتوافقها مع معايير السلامة البيئية والاجتماعية، تهدف إلى حماية المجتمع والبيئة انطلاقاً من العديد من المبادرات (زين).

الجدول رقم (01): أهم ممارسات الاستدامة البيئية والاجتماعية لشركة زين الأردن

الممارسات البيئية	الممارسات الاجتماعية	
برنامج اعادة التدوير ( 2010 ) غابة زين ( 2008 ) حملات اعادة تدوير الأجهزة الخلوية وأجهزة الانترنت دعم الجمعية العربية لحماية الطبيعة تبديل مولدات الطاقة القديمة بمولدات أصغر حجما وأعلى كفاءة تركيب حلول بطاريات هجينة الاستغناء عن مستودعات المعدات وتبديلها بكبائن أصغر حجما تتطلب قدرا أقل من التبريد	عيادة زين المتنقلة للأطفال (2002) دعم مؤسسة الحسين للسرطان (2004)	الصحة
التشارك في المواقع مع شركات الاتصالات الأخرى بهدف تقليص استهلاك الطاقة استخدام الطاقة الشمسية لإضاءة أبراج الشبكة دون الاعتماد على الوقود أو الكهرباء تركيب أنظمة لتوفير الطاقة في لوحات التحكم في معارض وقاعات الاجتماعات للشركة.	صندوق زين للتعليم الجامعي (2004) مركز زين للتدريب على صيانة الهواتف ( 2008 ) مختبر زين للاتصالات ( 2007 ) دعم مبادرة مدرستي ( 2008 ) برنامج تشغيل طلبة الجامعات ( 2008 )	التعليم
	صندوق زين للإغاثة (2004) جمعية قري الأطفال (1999) حملة طرود الخير (2013) جمعية الحسين لرعاية وتأهيل ذوي التحديات الحركية مركز خدمات المشتركين المخصص للصم	التكافل الاجتماعي ودعم المجتمعات
	توفير خدمات الانترنت المجاني في الأماكن العامة انشاء ملاعب رياضية دعم الأندية الرياضية ( 2004 ) دعم لاعبين وأبطال رياضيين	الشباب والرياضة

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعطيات المتاحة على الموقع : <https://www.jo.zain.com>

### 3.3. بطاقة الأداء المتوازن المستدام لشركة زين الأردن

سيتم من خلال هذا العنصر تقييم أداء شركة زين، من خلال التركيز على أهم المؤشرات المالية وغير المالية، والتي تم التعرض لها في تقارير الاستدامة التي أصدرتها مجموعة زين للفترة 2015-2017 حيث تعكس هذه المؤشرات الأهداف الإستراتيجية للشركة محل الدراسة.

■ **الأداء المالي للشركة:** بالاعتماد على الميزانية المالية لشركة زين الأردن المعلن عنها في تقارير الاستدامة للمجموعة للفترة 2015-2017 تم استخراج أهم المقاييس المالية، والتي تعكس الأداء المالي للشركة محل الدراسة، كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): أهم مؤشرات الأداء المالي لشركة زين الاردن

2017	2016	2015	
497	483	459	المبيعات ( مليون دولار)
394	395	366	إجمالي الأرباح
90	105	122	صافي الأرباح
مقاييس النمو			
03%	5%	-2%	نمو المبيعات
-0.25%	08%	02%	نمو الربح الاجمالي
-14%	14%	07%	نمو الربح الصافي
مقاييس الربحية			
79%	82%	80%	هامش الربح الاجمالي
18%	22%	27%	هامش الربح الصافي

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير الاستدامة لمجموعة زين للسنوات 2015، 2016، 2017.

من خلال الجدول أعلاه يتضح الآتي:

❖ أن مبيعات شركة زين الأردن شهدت ارتفاعا محسوسا خلال الفترة 2015-2017، حيث ارتفعت من 459 مليون دولار سنة 2015 إلى 483 مليون دولار سنة 2016، أي بمعدل نمو قدر ب: 5%، واستمرت مبيعات الشركة في الارتفاع سنة 2017 لتصل إلى 497 مليون دولار وبمعدل نمو 3%.

❖ حققت الشركة ربح إجمالي سنة 2016 قدر ب 395 مليون دولار، وبمعدل نمو قدر ب 8% مقارنة بإجمالي الأرباح المحققة سنة 2015، كما شهدت تراجعاً بنسبة 0.25% سنة 2017 حيث قدر إجمالي الأرباح ب 394 مليون دولار، في حين استطاعت الشركة تحقيق ارتفاع نسبي في هامش الربح الاجمالي لسنة 2016 قدر ب 82% مقارنة بسنة 2015 والتي قدر فيها هامش الربح الاجمالي ب 80%، إلا أن هذا الارتفاع لم يستمر حتى سنة 2017 حيث سجل هامش الربح الاجمالي انخفاضا وقدر ب 79%.

❖ شهدت الشركة تراجعاً في الربح الصافي خلال الفترة 2015-2017 حيث قدر الربح الصافي لسنة 2015 ب 122 مليون دولار ليتراجع إلى 105 مليون دولار سنة 2016 أي بنسبة تراجع قدرت ب 14% مقارنة بسنة 2015، واستمر التراجع في قيمة صافي الأرباح في سنة 2017 حيث قدر ب 90 مليون دولار بنسبة تراجع قدرت ب 14% مقارنة بسنة 2016.

كما شهدت الشركة تراجعاً في هامش الربح الصافي خلال فترة الدراسة 2015-2017 حيث سجلت سنة 2015 هامش ربح صافي قدر ب 27% لينخفض إلى 22% سنة 2016 و 18% سنة 2017.

■ منظور العملاء: يمكن توضيح أهم مؤشرات الأداء من منظور العملاء في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03): أهم مؤشرات أداء شركة زين الاردن من منظور العملاء

2017	2016	2015	
3.951	4.257	4.070	عدد العملاء (مليون)
-6%	5%	5.13%	مؤشر نمو العملاء
9 دولار	9 دولار	9 دولار	مؤشر ايراد العميل
36%	36%	36%	مؤشر الحصة السوقية

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير الاستدامة لمجموعة زين للسنوات 2015، 2016، 2017

من خلال الجدول رقم (03) تتضح النقاط الآتية:

❖ أن إجمالي قاعدة العملاء لشركة زين الأردن في سنة 2016 قدر ب 4.3 مليون عميل، مما يدل على قدرة الشركة على اكتساب عملاء جدد مقارنة بسنة 2015 التي قدر فيها عدد العملاء ب 4.1 مليون عميل أي بنسبة 5%، في حين أن إجمالي عدد العملاء تراجع بنسبة 6% إلى 4 مليون تقريبا في سنة 2017 وهو ما يمثل 8% من إجمالي قاعدة عملاء مجموعة زين.

❖ سجلت الشركة استقراراً في الحصة السوقية خلال الفترة 2015-2017 قدرت ب 36% وبتوسط إيراد لكل عميل بلغ 9 دولار سنوياً.

وكنتيجة لجهود الشركة في تحسين عوائدها المالية فإنها تسلط جزءاً كبيراً من هذه الجهود للمحافظة على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد، لتوسيع قاعدة العملاء وكسب حصة سوقية أكبر، ولتحقيق ذلك حددت الشركة مجموعة من الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بمنظور العملاء ومن أهمها:

❖ تحصلت مجموعة زين سنة 2017 وللسنة الرابعة على التوالي على جائزة أفضل علامة تجارية للاتصالات، وذلك لأدائها المتميز في مجالات رئيسية في صناعة الاتصالات، ويعود هذا النجاح إلى اعتماد الابتكار الرقمي، تجربة العملاء، اعتماد برنامج الاستدامة المؤسسية حملات التواصل الاجتماعي...

❖ التحول نحو الرعاية الالكترونية (E-Care)، التي تؤدي إلى تقليل الوقت والجهد الذي يستهلكه العميل في إنجاز المهام، إضافة إلى تقليل التكلفة وتحسين الكفاءة العامة.

❖ استخدام الشركة لتحليل البيانات وأنظمة الذكاء الاصطناعي، والذي يسمح بفهم احتياجات العملاء، وتقديم عروض تسويقية أفضل، وتقليص وقت التسويق وتقليص زخم العملاء.

❖ توفر شركة زين الخدمات لعملائها من خلال قنوات متعددة (تطبيقات الهاتف، شبكة الأنترنت، منافذ البيع بالتجزئة، مراكز الاتصال).

❖ خلال سنة 2017 لم تسجل الشركة أي شكوى من العملاء تتعلق بانتهاكات خصوصية العميل، أو تسرب البيانات أو سرقتها أو فقدانها، وذلك بسبب تقييد الشركة بالقوانين واللوائح المتعلقة بحماية خصوصية العميل وبياناته.

■ منظور العمليات الداخلية: الجدول الآتي يوضح أهم مؤشرات الأداء لشركة زين الأردن من منظور العمليات الداخلية.

**الجدول رقم (04): أهم مؤشرات أداء شركة زين الأردن من منظور العمليات الداخلية**

2017	2016	2015	
721 يوم	540 يوم	275 يوم	المجموع اليومي لاستخدام المعلومات (يوم/ السنة)
6.123 TB	4.027 TB	1.945 TB	مؤ حركة مرور البيانات (بالترايبايت)
100%	100%	99.9%	نسبة التغطية السكانية 2G
99%	99%	99%	نسبة التغطية السكانية 3G
99%	92%	80%	نسبة التغطية السكانية LTE
100%	100%	100%	نسبة توفر مراكز الاتصال
37%	34%	33%	نسبة إيرادات الشركة من إجمالي إيرادات المجموعة

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير الاستدامة لمجموعة زين للسنوات 2015، 2016، 2017

يتضح من الجدول رقم (04) الآتي:

❖ أن المجموع اليومي لاستخدام المعلومات لشركة زين الأردن شهد ارتفاعا ملحوظا خلال الفترة 2015-2017 من 275 يوم سنة 2015 إلى 721 يوم سنة 2017، إضافة إلى أن حركة مرور البيانات للشركة شهدت أيضا ارتفاعا ملحوظا خلال الفترة 2015-2017 من 1.9 TB سنة 2015 إلى 6.1TB سنة 2017.

❖ سجلت الشركة ارتفاعا في نسبة التغطية السكانية بتقنية الجيل الثاني 2G من 99.9% خلال سنة 2015 إلى 100% في سنتي 2016 و2017 على التوالي، مما يدل على توسع الشركة في بناء عدد المحطات القاعدية الخاصة بتقنية الجيل الثاني في كافة المناطق المأهولة بالسكان.

❖ سجلت الشركة نسبة ثابتة في التغطية السكانية بتقنية الجيل الثالث 3G خلال الفترة 2015-2017، وذلك بنسبة 99% ، وهذا يدل على التوسع في بناء المحطات القاعدية الخاصة بتقنية الجيل الثالث، بغرض الوصول لتغطية كافة المناطق المأهولة بالسكان.

❖ سجلت الشركة ارتفاعا ملحوظا في نسبة التغطية السكانية بتقنية LTE للسنوات 2015، 2016، 2017 بنسبة 80%، 92%، 99% على التوالي، وهذا يدل على الجهود المبذولة من طرف الشركة وسعيها لتوسيع نطاق تقديم خدماتها، ليشمل كافة المناطق المأهولة بالسكان تقريبا.

❖ شهدت الشركة توفير مراكز للاتصال خلال السنوات 2015، 2016، 2017 بنسبة 100% وهذا يدل على سعي الشركة لخدمة عملائها، وهذه الجهود المبذولة لتوفير مراكز للاتصال وتقنيات 2G و 3G و LTE تهدف إلى تحسين إيرادات الشركة بالنسبة لإجمالي إيرادات المجموعة، والتي شهدت ارتفاعا ملحوظا خلال السنوات 2015، 2016، 2017 بنسبة 33%، 34%، 37% على التوالي.

وبغرض تحسين العمليات وزيادة الإيرادات قدمت شركة زين الأردن العديد من الخدمات لعملائها:

❖ تطوير خدمة زين كاش وهي خدمة تجارية توفر وسيلة آمنة ومريحة لإجراء المعاملات المالية.

❖ تطوير الخدمات الرقمية من خلال إطلاق برنامج EdZANCE و Net. ALLEM.

❖ خدمة التطور طويل الأمد LTE.

❖ تطوير خدمة مشغل الشبكة الرقمي الذي يهدف الى تحويل وتطوير نماذج الأعمال.

■ أداء شركة زين الأردن من منظور التعلم والنمو: الجدول الآتي يوضح مؤشرات الأداء لشركة زين الأردن من منظور التعلم والنمو.

الجدول رقم (05): أهم مؤشرات أداء شركة زين الاردن من منظور التعلم والنمو

2017	2016	2015	
1.151	1.092	1.077	إجمالي عدد الموظفين
49	49	59	عدد الموظفين الجدد
89	106	88	عدد تاركي العمل
5.4%	1.4%	2.5%	معدل التوظيف
4%	4%	5%	نسبة الموظفين الجدد
8%	10%	8%	معدل دوران الموظفين
53 ساعة	65 ساعة	44 ساعة	متوسط ساعات التدريب لكل موظف

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير الاستدامة لمجموعة زين للسنوات 2015، 2016، 2017

يتضح من الجدول أعلاه الآتي:

❖ ارتفاع محسوس لمعدل التوظيف في سنة 2016 و2017 للشركة، حيث قدرت نسبة التوظيف على التوالي 1.4%، 5%، كما قدرت نسبة الموظفين الجدد 4% من اجمالي عدد الموظفين، مما يدل على مساهمة شركة زين الأردن في توفير مناصب شغل للشباب من خلال عدة مبادرات تهدف إلى تهيئة فرص عمل جديدة من بينها مركز زين للابتكار، مبادرة التدريب على صيانة الهواتف، برنامج الخريجين في زين والمعروف باسم جيل Z، وغيرها من البرامج التي تستهدف الشباب الذين يتمتعون بروح المبادرة والابتكار.

❖ ارتفاع ملحوظ لمعدل دوران الموظفين لشركة زين الأردن خلال سنتي 2015 و2016 بنسبي 8% و10% وهذا يدل على عدم سلامة مناخ العمل وضعف أو عدم كفاءة نظام الحوافز في الشركة، مما أدى بالموظفين إلى ترك عملهم، عكس سنة 2017 التي شهدت انخفاض في معدل دوران الموظفين إلى 8% مقارنة بسنة 2016، وهذا يعكس اهتمام الشركة في توفير بيئة عمل صحية وسليمة ينعكس تأثيرها على رضا الموظفين، وولائهم وتمسكهم بالعمل، وهذا بفضل جهود الشركة في حفظ حقوق العمال في اطار مواءمتها لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي بشأن إعداد التقارير عن الأعمال التجارية وحقوق الانسان للسنة الثالثة على التوالي، اضافة إلى ضمان سلامة الموظفين في اطار الالتزام بالمبادئ التوجيهية لخطة الإدارة البيئية والاجتماعية التي تحمي الموظفين من التعرض للمجالات الكهرومغناطيسية (EMF) والإشعاعات..

❖ متوسط ساعات التدريب لكل موظف شهد ارتفاعا سنة 2016 حيث قدرت ب 65 ساعة لكل موظف مقارنة بسنة 2015 والذي قدر ب 44 ساعة، وبالتالي فهناك زيادة بمقدار 25 ساعة تدريب لكل موظف، وهذا يدل على جهود الشركة في تدريب الموظفين وتطويرهم، انطلاقا من رؤية الشركة لتدريب الموظفين وتطويرهم على أنها عملية لا توفر لهم فقط المهارات اللازمة لأداء وظائفهم، بل وتضمن نموهم وتطويرهم، وتشتمل البرامج التدريبية المقدمة: التواصل الفعال، صيانة النظام المختلط، التسويق الرقمي..، كما شهدت سنة 2017 انخفاضا في ساعات التدريب قدرت ب 53 ساعة لكل موظف.

■ أداء شركة زين الأردن من المنظور المجتمعي: يوضح الجدول الآتي أهم مؤشرات الأداء المجتمعي لشركة زين الأردن.

**الجدول رقم (06): أهم مؤشرات أداء شركة زين الاردن من المنظور المجتمعي**

2017	2016	2015	
421124	178384	287582	اجمالي استهلاك الوقود ( لتر)
75019372	59560828	61344106	اجمالي استهلاك الكهرباء(كيلووات/ ساعة)
16322	15895	16962	اجمالي انبعاثات ثاني أكسيد الكربون لكل محطة قاعدية (كيلو غرام)
-136%	-38%	-14%	تطور استهلاك الوقود
25%	-3%	5%	تطور استهلاك الكهرباء
3%	-6%	-6%	نسبة انخفاض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير الاستدامة لمجموعة زين للسنوات 2015، 2016، 2017

يتضح من الجدول أعلاه الآتي:

❖ استهلاك شركة زين الأردن للوقود شهد انخفاضا ملحوظا خلال سنتي 2015 و2016 وبنسبة تقدر ب 14%، 38%، في حين ارتفع استهلاك الوقود سنة 2017 بنسبة 136%، أي إلى الضعفين مقارنة بسنة 2016، نفس الملاحظة بالنسبة لاستهلاك الكهرباء حيث شهدت سنة 2016 انخفاضا بنسبة 3%، في حين ارتفعت سنة 2017 إلى 25%. وبالتالي فإن الانخفاض في استهلاك الكهرباء والوقود يدل على مساهمة الشركة في الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية كأحد ممارسات التنمية المستدامة.

❖ سجلت الشركة انخفاضا في انبعاثات ثاني أكسيد الكربون خلال سنتي 2015 و2016 على التوالي بنسبة 14%، 6% في حين ارتفعت الانبعاثات إلى 3% سنة 2017، ويرجع سبب انخفاض انبعاثات الكربون الناتجة عن بصمة الشركة إلى اعتماد الشركة على مبدأ الحد من انبعاثات الكربون، الذي يمثل جزءا كبيرا من أهداف إستراتيجية الاستدامة بحلول عام 2020، إضافة إلى خفض النفايات إلى الحد الأدنى، وتشجيع المزيد من الوعي البيئي، بغية قياس التقدم في أدائها البيئي، وتوفير تكلفة كبيرة على المدى البعيد.

#### 4. تحليل النتائج

تم الاعتماد على فرضية رئيسية للإجابة عن اشكالية الدراسة، وقد تم التوصل إلى أن هذه الفرضية صحيحة "تعتبر بطاقة الأداء المتوازن المستدام الاطار المناسب لتحقيق التكامل بين أبعاد الاستدامة والإستراتيجية في شركة زين للاتصالات الأردن".

باعتبار أن نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام هو ما تحتاجه المؤسسات التي ترغب في دمج الاستدامة في إستراتيجية أعمالها، انطلاقا من توضيح إستراتيجيات الاستدامة المناسبة، وترجمتها لتكون قابلة للتنفيذ، ومن ثم تقييمها من خلال خمسة أبعاد (البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البعد الاجتماعي والبيئي). وذلك بعد تحديد المؤسسة للطريقة المناسبة لدمج أبعاد الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن، لتنتج بذلك صورة أكثر وضوحا للعلاقة بين ممارسات الاستدامة وإستراتيجيات المؤسسة.

وقد خلصت هذه الدراسة لجملة من النتائج يمكن إيجازها في ما يلي:

■ تعتبر الاستدامة هي الركيزة الحامسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، والتي تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، نتجت هذه الظاهرة عن الحاجة إلى الحفاظ على الموارد الطبيعية، والتقليل من الآثار السلبية على البيئة والمجتمع؛

- بطاقة الأداء المتوازن المستدام هو ما تحتاجه المؤسسات التي ترغب في دمج الاستدامة في إستراتيجية أعمالها، وقياس مدى تنفيذ هذه الإستراتيجية، وذلك من خلال إتباع أحد الطرق الثلاثة المحتملة لدمج أبعاد الاستدامة، وهذا ما ينتج صورة أكثر وضوحا للعلاقة بين ممارسات الاستدامة وإستراتيجيات المؤسسة؛
- تعتبر شركة زين الأردن شركة ملتزمة بتعزيز التنمية المستدامة حيث تقوم بتنسيق أعمالها وأنشطتها التجارية وإستراتيجياتها المتعلقة باستدامة الشركات مع برنامج التنمية المستدامة ما بعد 2015؛
- تهدف شركة زين إلى تحقيق عائد على الاستثمار وتحقيق أعلى قيمة لكل من أصحاب المصلحة والشركة، حيث حققت إيرادات لسنة 2017 قدرت ب 497 مليون دولار بمعدل نمو 3%؛
- تهدف شركة زين الأردن إلى تقديم خدمات موثوقة، مبتكرة ومناسبة للعملاء، وذلك من خلال تزويدهم بمنتجات وخدمات مصممة خصيصا لتغطي قطاعات القيمة المختلفة، وتلبي احتياجات العملاء، وقد بلغ إجمالي عدد العملاء للشركة لسنة 2017 حوالي 4 مليون عميل وبحصة سوقية قدرت ب 36%؛
- تهدف شركة زين إلى تحقيق التطوير والنمو وتنمية المهارات للموظفين، إضافة على توفير الأمن والرضا الوظيفي، وذلك من خلال وضع برامج للتدريب والتطوير، وقدر معدل التوظيف للشركة سنة 2017 ب 5% وبمتوسط تدريب 53 ساعة لكل موظف؛
- تهدف شركة زين للتصدي إلى الاحتياجات المجتمعية في مختلف القطاعات، فضلا عن الالتزام بالمعايير البيئية وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتقليل الانبعاثات، واحترام معايير الصحة والسلامة المهنية، من خلال الالتزام بأهداف إستراتيجية الاستدامة التي تسعى الشركة لتحقيقها بحلول عام 2020.

## 5. خاتمة

من خلال ما تقدم في هذه الدراسة يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن المستدام واحدة من الأدوات المستخدمة في معالجة الاستدامة في المؤسسات، والتي صممت خصيصا لتعكس أهداف وأبعاد الاستدامة، من خلال توضيح إستراتيجيات الاستدامة المناسبة، وترجمتها لتكون قابلة للتنفيذ، ومن ثم تقييمها، وهي أداة تمكن من تحقيق التوازن والاستدامة في نشاط المؤسسة، من خلال قياس وتقييم الأداء من خمسة منظورات (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو والمنظور المجتمعي)، وبمجرد أن تتوجه المؤسسة نحو دمج الاستدامة، وتحقيق أهدافها، فإنها تحدد الطريقة التي تقرر من خلالها كيفية دمج أبعاد وجوانب الاستدامة البيئية والاجتماعية ضمن عملياتها وإستراتيجياتها، وفي هذا السياق توجد 3 طرق محتملة لدمج الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن، وتعتبر إضافة منظور خامس إلى بطاقة الأداء المتوازن يعني بجوانب الاستدامة البيئية والاجتماعية الطريقة المفهوم الأكثر حداثة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، وهو الأكثر ملائمة للتحويل نحو تبني إستراتيجية الاستدامة.

وقد تم استعراض حالة شركة زين للاتصالات الأردن باعتبارها تواصل التزامها بأبعاد الاستدامة لما بعد سنة 2015، مع التركيز على تحقيق القيمة وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة في نفس الوقت، كما تستمر في بذل جهودها من أجل العمل بشكل متعدد الجوانب والوظائف، لضمان تلبية احتياجات كل من الشركة والمجتمع.

### قائمة المراجع

- Al- Haidi, A. M. (2009). Evaluation the self- sustainability of micro- finance instutions (MFIs) using the Balanced Scorecard approach ( BSc). *paper was submitted in partial fulfillment of the requirements for the executive master of business administration*. Centre of business administration sana'a, Yemen.
- Bagdoniené, D. a. (2011). Integration of sustainable Development principles into the Balanced Scorecard. *Intellectual economics, Vol 05, N 03, 464*.
- Bijlani, S. T. (2011). *Satisficing Sustainability in SMEs: Balanced Scorecard Metaphors for Managing SME Business Processes*. Récupéré sur [http : //ssrn.com/abstract = 2510385](http://ssrn.com/abstract=2510385).
- Butler, J. B. (2011). Sustainability and the Balanced scorecard : Integrating Green Measures into Business Reporting. *Management Accounting Quarterly Winter, Vol 12, N 02, 04*.
- Chaker, F. (2017). A Critical Evaluation of the Sustainability Balanced Scorecard as a Decision Aid Framework. *International Journal of Applied Engineering Research, Volume 12, N 14, India, 4225*.
- Chung, C.-c. a. (2016). A Balanced Scorecard of Sustainable Management in the Taiwanese Bicycle Industry: Development of Performance Indicators and Importance Analysis. *Sustainability — Open Access Journal*.
- Figge, F. a. (2001). Development Of A Sustainability Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Valuebased Sustainability Management. *Centre for Sustainability Management, 07*.
- González, F. M. (2016). Sustainability performance measurement with Analytic Network Process and balanced scorecard: Cuban practical case. *Production, 05*.
- Gülşe, Y. (2018). Assessment of Sustainability Performances of Banks by TOPSIS Method and Balanced Scorecard Approac. *International Journal of Business and Applied Social Science (IJBAS-S), Vol 04, N 01, available at: https://ssrn.com/abstract=311048, 63*.

- Hansen, E. G. (2012). Pursuing Sustainability with the Balanced Scorecard. *Centre for Sustainability Management*, available at: <http://ssrn.com/abstract=2169335>, 09.  
Récupéré sur available at: <http://ssrn.com/abstract=2169335>,.
- Johansson, A. L. (2015). A Standalone Sustainability Balanced Scorecard. *Undergraduate Thesis, Business Administration*. Blekinge Institute of Technology.
- Kaplan, R. N. (1992). The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard business Review*, vol 70, n 01, 71.
- Montgomery, H. R. (2006). Link Sustainability to Corporate Strategy Using the Balanced Scorecard, . *Balanced Scorecard Institute, USA*, 03.
- Sani, A. A. (2016). Formulating A Performance Measurement System Using Balanced Score Card In Islamic philanthropy Institutions. *SHS Web of Conferences*, Available at <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>, (p. 04).
- Schaltegger, S. F.-F. (2011). The Sustainability Balanced Scorecard Concept and the Case of Hamburg Airport. *Centre for Sustainability Management*, 06.
- Vayvay, Z. T. (October 2016). The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability. *12th International Strategic Management Conference*, (pp. 78-79). Turkey.
- Waxenberger, T. B. (2002). Sustainability Balanced Scorecard and Business Ethics. *the 10 th International Conference of the Greening of Industry Network*, (p. 03). Sweden.
- Zavodna, L. S. (2013). Sustainability as a Part of Balanced Scorecard. *Challenges of the Knowledge Society, Business Administration and Marketing*, 1019.
- (2017). التقرير السنوي لمجموعة زين .الأردن :شركة زين للاتصالات.
- (2017). تقرير الاستدامة لمجموعة زين .
- زين<sup>1</sup>. (s.d.). Récupéré sur <https://www.jo.zain.com>.
- كواشي م. (2014). إشكالية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام .المجلة العربية للمحاسبة، المجلد السابع عشر، العدد الأول. 79،